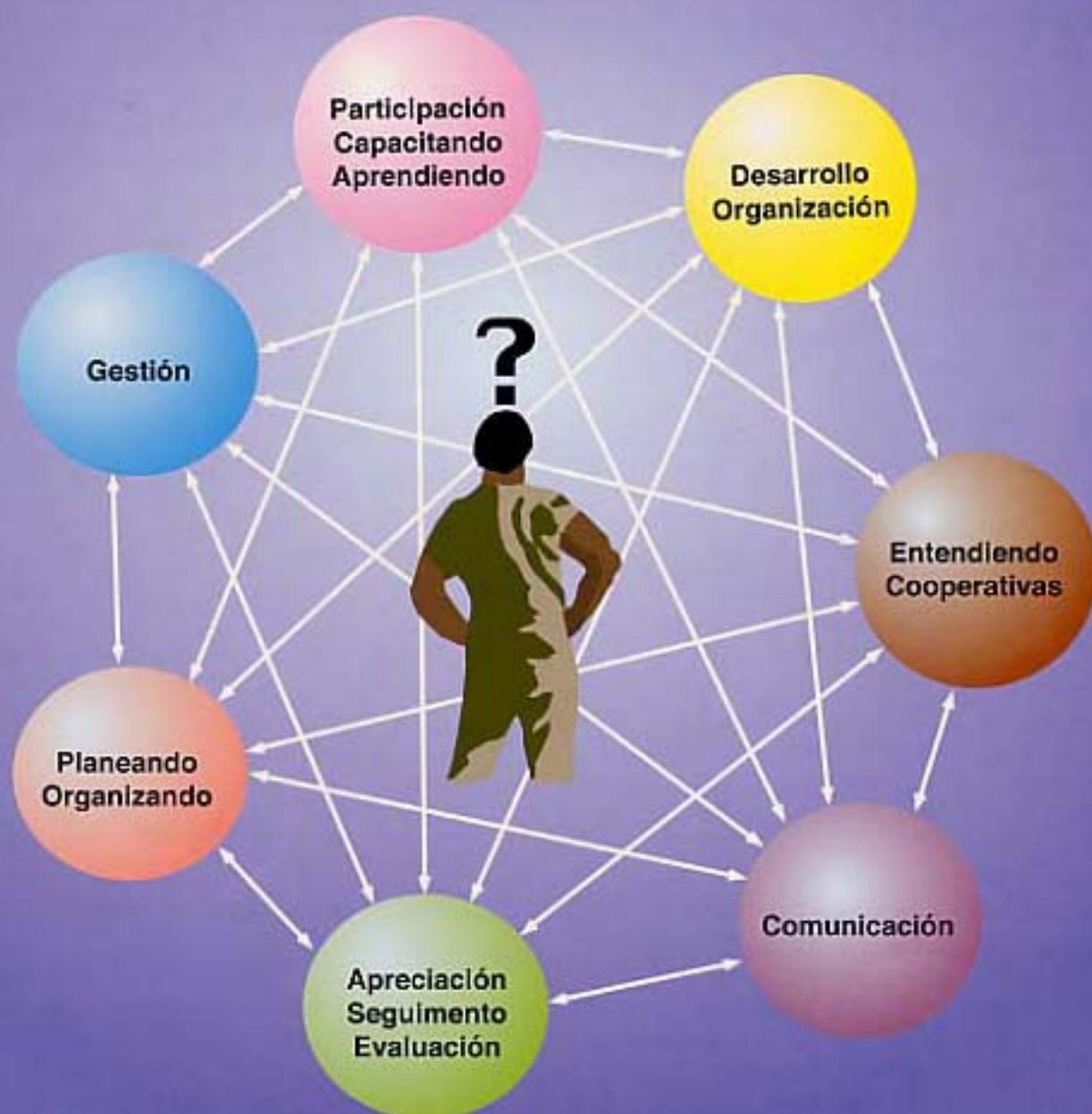


DESARROLLO COOPERATIVO AGRÍCOLA

UN MANUAL PARA CAPACITADORES



DESARROLLO COOPERATIVO AGRÍCOLA

UN MANUAL PARA CAPACITADORES

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN
Roma, 2002

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción de material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia, o por correo electrónico a copyright@fao.org

© FAO 2002

Índice

Introducción

Tendencias actuales en el desarrollo de las organizaciones cooperativas	i
Acerca de este manual	ii
Objetivos del manual	ii
Estructura y enfoque de este manual	iii

Módulo 1

Comprendiendo las cooperativas

Sección 1.1: ¿Qué es una cooperativa? **3**

Información de referencia

Siete principios de cooperativas	5
Condiciones necesarias para crear una cooperativa	6
Condiciones esenciales para el éxito constante de las organizaciones cooperativas	6
Ventajas potenciales de las organizaciones cooperativas	7
El papel de asistencia gubernamental y externa al promover organizaciones cooperativas	8
Desarrollo de cooperativas desde otras organizaciones autónomas	

Sección 1.2: Formación de una cooperativa de comercialización **10**

Información de referencia

Formación y organización de una cooperativa de comercialización	12
Principales fases y actividades en la formación de una cooperativa	12
Contenido de los estatutos/reglamentos de la cooperativa	14
Órganos de la cooperativa	16

Módulo 2

Participación, aprendizaje y capacitación

Sección 2.1: Participación en cooperativas **3**

Información de referencia

Acerca de la participación, aprendizaje, capacitación y acción	5
¿Qué significa participación?	5
Tipología de participación	6
Restricciones a la participación	7
Preguntas claves para evaluar el nivel de participación en las cooperativas	7

Sección 2.2: Capacitación participativa en las cooperativas **8**

Información de referencia

La necesidad de capacitación	10
Requisitos para el capacitador	10
Aprendizaje participativo	11
El papel del capacitador	16
Planeando y organizando la capacitación	17
Técnicas de capacitación participativa	19
Reacciones a los métodos participativos	22

Ayudas visuales	24
Capacitación con participantes no alfabetizados	25

Módulo 2 – Anexo: Ejercicios para la capacitación participativa

A. Ejercicios para la presentación y rompimiento del hielo	27
B. Métodos de visualización	29
C. Ejercicios para extraer la variedad de ideas y opiniones entre los participantes/asociados	33
D. Ejercicios para intensificar la cooperación de grupo	35
E. Ejercicios para evaluar capacitación	41
Distribución de asientos	44

Módulo 3:

Comunicación

Sección 3.1: Comunicación interna

Información de referencia

¿Qué es comunicación?	6
Medios de comunicación	6
Problemas de comunicación	7
Ejemplos de conflictos	8
Mejoramiento de las comunicaciones	8
Promoción de comunicación efectiva en organizaciones cooperativas	11
Conducción de reuniones	12
Tratando conflictos en sesiones de capacitación	14

Sección 3.2: Comunicaciones externas

Información de referencia

La relación entre cooperativas y gobiernos	18
Relaciones Públicas (RP) e imagen cooperativa	19
Negociaciones y contratos	21

Módulo 3

Anexo: Ejercicios de comunicaciones

Ejercicios sobre comunicaciones en grupos cooperativos	25
Diálogo controlado: claridad al hablar - cuidado al escuchar	27
Mensaje susurrado	28
Una mirada en el espejo	29
Ejercicios para expresar deseos y necesidades de los participantes	30
Representaciones de papeles sobre diversos estilos de liderazgo	30
Conflicto en un grupo	32
El fondo común	33
Ejercicios de Relaciones Públicas	34

Módulo 4

Desarrollo de la organización

Sección 4.1 Desarrollando la organización y declarando la visión

Información de referencia	5
Definiendo desarrollo de la organización	5
Enfoques al desarrollo de la organización	6
La visión cooperativa	8

Sección 4.2 Normas, estructuras y capacidad empresarial

Información de referencia	
Normas y desarrollo de la cooperativa	15
El desarrollo de estructuras apropiadas de organización	16
Representación de asociados en desarrollo de la organización	18
Estructura de liderazgo	19
Estructuras para intensificar la eficacia en la gestión	21
Desarrollo de incentivos	21
Desarrollo del grupo cooperativo	24
Mantenimiento de motivación dentro del grupo cooperativo	24
Desarrollo de la empresa cooperativa	25
Capacitación frente a soluciones de no-capacitación en el desarrollo de la organización	27

Módulo 4 - Anexo :

Instrumentos y listas de control para facilitar el desarrollo de la organización cooperativa

Determinando si ahí hay un problema de desarrollo de la organización	28
Apreciación inicial de la situación de la cooperativa	28
Ejemplo de estructurar actividades promocionales, empleando un grupo de trabajo	30
Ejemplos de situaciones típicas en las que promotores/capacitadores son requeridos para asesorar sobre desarrollo de la organización	30

Módulo 5

Gestión de cooperativa agrícola

Sección 5.1 Gestión del grupo cooperativo

Información de referencia	
Desarrollando liderazgo	6
Afrontando necesidades de los asociados	10
El efecto de "oportunisto"	12
Promoción de las economías de los asociados	13

Sección 5.2 Gestión de la empresa cooperativa

Información de referencia

Gestión financiera	18
Asegurando financiación	20
Financiación con préstamos	23
Información sobre finanzas	25
Gestión de personal	26
Sistemas de evaluar y recompensar la actuación	30

Sección 5.3 Gestión de servicios en apoyo a la producción de los asociados

Información de referencia

Cooperativas agrícolas de servicios	35
Comercialización	36
Los costos de comercialización	40
Manteniendo costos bajos de comercialización	41
Determinando precios y pagos a los asociados	42
Gestión de suministro	44
Funciones de una cooperativa de suministro	44
Almacenaje de suministros y promoción de ventas	47
Gestión de crédito	48
Control de la actuación de servicios	50

Sección 5.4: Diversificación, crecimiento y colaboración

Información de referencia

Formación de asociaciones desde una posición de fuerza	56
Factores que determinan el cambio de la cooperativa en economías de mercado	56
Oportunidades para cooperativas en el desarrollo de mercados agrícolas	57
Dimensión óptima para una cooperativa primaria	57
Diversificación	58
Fusiones	59
Uniones y federaciones	59

Anexo Módulo 5: Capacitación de gestión

Módulo 6

Instrumentos para planear y organizar las actividades cooperativas

Sección 6. 1: Desde visiones a planes de acción

Información de referencia

Instrumentos de planeamiento para la gestión estratégica	8
El Marco Lógico	10
Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas: análisis FDOA	18

Sección 6.2 : Planeamiento, relaciones y asignación de responsabilidades

Información de referencia

Asignaciones de responsabilidad - ¿quién hace qué?	22
Fijación de tiempo de actividades - ¿cuándo hacer qué?	23
Planes estructurales- ¿quién informa a quiénes?	23

Sección 6.3: Planeamiento físico y económico: inventario

Información de referencia

Planeamiento de inventario y existencias	27
Presupuestos y flujos de caja	27
Sistemas de operaciones, de guardar registros y de gestión financiera	29
Registros necesarios para gestión de liquidez, reservas y activos de la cooperativa	31
Planeamiento económico e instrumentos de información	32
Estados de pérdidas y ganancias	33
Análisis de sensibilidad	34
Origen y aplicación de fondos y el balance	34

Módulo 6 - Anexo

Plan de personal – asignación de responsabilidades	38
Planeamiento en un cuadro de barras	39
Presupuesto de financiamiento	40
Ejemplo de presupuesto de sueldos y salarios	42

Módulo 7

Apreciación, supervisión y evaluación participativas

Información de referencia

La importancia del enfoque participativo para el desarrollo de la cooperativa	4
Apreciación, supervisión y evaluación	4
Apreciación participativa	6
1 Percepciones y actitudes	9
2 Supervisión participativa	10
3 Evaluación participativa	10
4 Control (vea también Módulo 5.3)	11
Aspectos que deben ser seguidos y evaluados	13
Estableciendo un sistema de supervisión y evaluación participativas (SEP)	15
Métodos y técnicas de SEP	17

Módulo 8

Contabilidad

I. ¿Por qué llevar las cuentas?	4
II. ¿Cómo establecer la contabilidad?	8
A Se ha de proveer instalación para la contabilidad	8
B Los comprobantes son evidencia	9
C Métodos de contabilidad	10
D Registro simple – requisito mínimo	11
III. Teneduría de libros por partida doble (o doble entrada)	12
A ¿Qué hace el contable?	13
B Estructura de una cuenta de transacción	13
C Libro diario	17
D Libro mayor	19
E Hoja de trabajo (o cambiable) incluyendo balance de comprobación	23
IV. Informes financieros	
A Preparación de una cuenta de resultados	28
B Preparación de un balance de situación	29
V. Análisis de los estados financieros	30
A Evaluación de fortaleza financiera de la cooperativa	35
Liquidez a corto plazo	35
Estructura de capital a largo plazo	36
Solvencia	38
Endeudamiento	38
B Patrimonio de la cooperativa	38
Patrimonio neto por socio	39
C Sistemas de información por ordenador	42

Ejemplo de distribución de un curso para capacitación de cooperativas de desarrollo

Bibliografía y lecturas adicionales

Tendencias actuales en el desarrollo de las organizaciones cooperativas

Las economías de muchos países están actualmente experimentando transformación hacia ajustar reformas orientadas al mercado. La implicancia de gobiernos y paraestatales en las economías nacionales ha sido tan perjudicial, en muchas maneras y respecto al resultado, que son requeridos a intervenir menos y a dejar funcionar los mercados. En no pocos países la política gubernamental ha dado consistencia a enfoques que acabaron en una menor actuación efectiva de las organizaciones cooperativas, en vez de una mayor.

Cuando las organizaciones cooperativas han sido creadas desde arriba, ha faltado la participación genuina de los asociados. Como consecuencia y con frecuencia, éstos llegan a ser extraños a sus propias organizaciones, con poca o ninguna influencia sobre cuestiones que conciernen directamente a ellos, tales como comercializar y fijar el precio de sus productos. El potencial de las genuinas organizaciones cooperativas para contribuir al desarrollo rural basado en la participación popular, en gran parte se ha derrochado y el verdadero concepto de cooperativa autónoma ha caído en un amplio descrédito. De esta manera, en muchos países es necesario revisar la política concerniente a las cooperativas con un enfoque rectificado, más sobre la base de los principios de participación, y de consulta que de intervención. Esto no significa que, por necesidad, las políticas actuales deban ser completamente abandonadas; en muchos casos, pueden adaptarse para afrontar un enfoque más participativo y orientado al mercado .

El impacto de los cambios económicos y políticos sobre las cooperativas ha sido diverso, con algunos efectos positivos y otros negativos. El que las cooperativas, con frecuencia, se beneficien de la retirada de las instituciones paraestatales, por medio de alcanzar una relación más sostenible entre los asociados y su ambiente, es un efecto positivo. También las cooperativas pueden contribuir más a la sociedad como "escuelas para la democracia" sin el subsidio y el apoyo estatal.

La tendencia creciente es hacia privatización, descentralización y participación, en la cual la gente asume mucha más responsabilidad en su propio desarrollo. Esto implicará acentuar más la ayuda mutua y la confianza en los propios recursos, y mermar la expectativa de intervención gubernativa con asistencialismo. Muchos gobiernos han acabado por aceptar este enfoque.

No obstante, poner esto en práctica es un proceso a largo plazo que requiere capacitación y crecimiento organizativo hasta desarrollar los talentos empresariales necesarios en una economía de mercado.

Mientras el proceso de reestructuración que ocurre en muchos países resulta en un ambiente más favorable al desarrollo de las organizaciones cooperativas, al mismo tiempo quedan expuestas a las condiciones más duras de libre empresa y a la competencia con otras firmas comerciales.

Por medio de la mutua ayuda en áreas de interés común, las organizaciones cooperativas pueden lograr fuerza en el mercado. Y por medio de actividades participativas es posible movilizar recursos y conocimientos locales para un desarrollo contando con ellos mismos. Esta es la vía para desarrollar un movimiento cooperativo genuino, un agricultor en pequeña escala participando en la propiedad de una organización empresarial, la que fue adoptada satisfactoriamente por los agricultores de muchos países en todo el mundo.

Acerca de este manual

Este manual va destinado a capacitadores de cooperativas, sea porque trabajarán directamente con las organizaciones cooperativas y sus asociados, o sea porque capacitarán a otros capacitadores.

No está pensado como teórico libro de texto, sino como una fuente de ideas y sugerencias para las personas especializadas en recursos o en facilitar la actividad, a fin de hacer el trabajo de las cooperativas más eficiente y efectivo.

Algunas de las ideas y propuestas son de particular utilidad para organizaciones cooperativas de menores dimensiones u organizaciones en el proceso de formación. Otras serán más relevantes para mayores organizaciones con amplia experiencia en transacciones empresariales que están en proceso de ser transformadas en genuinas organizaciones de auto-ayuda (por ej., en países del Este Europeo). Sin embargo, muchos de los principios de participación y de auto-ayuda son relevantes, sin miramiento a la dimensión o al origen de la cooperativa. Todas las cooperativas, ya desde sus comienzos, también necesitan tratar los aspectos empresariales en una gran amplitud.

Este manual destaca la necesidad de basar todas las actividades de capacitación y de promoción sobre principios sólidos desde la primera evaluación de las circunstancias locales

Para que sea efectiva cualquier promoción/o capacitación debe basarse en lo que los asociados de las cooperativas sienten que necesitan saber, más que intentar comunicar todo lo que hay que conocer acerca de un tema en particular. Es improbable que los asociados de las cooperativas locales tengan tiempo o interés para escuchar información que para ellos es irrelevante. Si también son requeridos que contribuyan al desarrollo/ proceso de capacitación, o financiero o en términos de sus recursos, será poco probable que quieran hacerlo, salvo que puedan ver la utilidad inmediata de lo que aprendieron.



Objetivos del manual

Este manual trata de cómo los capacitadores y promotores de cooperativas pueden apoyar a los asociados de las cooperativas, y de la gestión para desarrollar sus organizaciones cooperativas. Estos objetivos se dirigen:

- a dar una visión amplia del papel de los capacitadores, y de las formas por las cuales ellos pueden reaccionar ante circunstancias, y aumentar su confianza en sus propias capacidades. En síntesis, para aumentar su **competencia**
- en ayudar al capacitador a convertirse en un **facilitador y moderador** efectivo. Esto es para comunicar a alguien quién puede ofrecer nuevos métodos en relación con problemas y tareas, asistir en la solución de conflictos, prestar atención a alternativas y asistir en la actividad más efectiva de la cooperativa
- en equipar al capacitador con los instrumentos para actuar como **persona recurso**, proveyendo información a la organización cooperativa, sus asociados, líderes y gerentes
- en familiarizar al capacitador con las **técnicas participativas** que involucran a todas las partes interesadas en el futuro de las organizaciones cooperativas
- en apoyar al capacitador en las tareas varias de **suscitar la conciencia entre** promotores, asociados, quienes toman decisiones, líderes y gerentes, sobre sus problemas/restricciones así como a sus potencialidades/capacidades, sin tomar la iniciativa lejos de ellos, asegurando de este modo la mayor aceptación posible de cualquiera de los planes que se van a seguir.



Estructura y enfoque del manual

Este manual guiará a los capacitadores a través de los procesos de capacitar a otros sobre cómo:

- trabajar con promotores, asociados, líderes y gerentes de cooperativas para lograr una clara imagen de la empresa de la cooperativa y de las necesidades del grupo de desarrollo;
- junto con los colaboradores locales, traducir estas necesidades en soluciones de capacitación y de no capacitación, cuidadosamente enfocadas;
- acordar con el colaborador local sobre objetivos de capacitación y desarrollo y sobre planes a fin de cumplir esos objetivos;
- métodos de capacitación y desarrollo, junto con procedimientos para aplicar y realizar eficazmente dichos planes;
- seleccionar contenido apropiado de capacitación;
- llevar a cabo actividades de capacitación basadas en dichos planes y
- asistir a los colaboradores locales en seguimiento y en evaluación de los beneficios derivados del desarrollo y capacitación, eficazmente planeados y guiados.

Como resultado del mismo procedimiento, se pueden identificar y apreciar nuevas necesidades de capacitación, que conducen a una nueva secuencia de actividades de capacitación.

Una serie de ejemplos y ejercicios es ofrecida. Podrán ser utilizados en actividades de promoción y capacitación. Además otras fuentes de tal material pueden encontrarse en la bibliografía. Ejercicios ofrecidos van propuestos como sugerencias, y los capacitadores pueden muy bien hallar otros ejercicios más adecuados a sus correspondientes contextos, o un ejercicio, introducido en un capítulo, puede ser mejor usado en otra sección.

Con todo, ni el conocimiento profundo de cualquier tema, ni el ejercicio participativo dirigido con más perfección pueden reemplazar la empatía y una actitud sinceramente respetuosa del capacitador hacia sus capacitados o capacitadas. Sólo es posible realzar la motivación de los cooperadores si la mayor responsabilidad por los resultados de la capacitación - y así su propiedad - depende de quienes son capacitados.

Usted no necesita conocer la respuesta a todo lo que se le pregunta. A cualquiera que indague es más importante ayudar a que lo descubra por sí, él o ella. De este modo, usted no sació el hambre de ellos con pescado, sino les enseñó cómo pescar; entonces nunca tendrán hambre. A fin de llegar a ser un buen capacitador es importante reconocer aquello que parece no conocer, no son capaces de hacer o temen nunca llegar en primer lugar. Puede ser verdad un viejo proverbio que dice: usted enseña mejor aquello que más necesita aprender.

Módulo 1

Comprendiendo las cooperativas



Módulo 1: Comprendiendo las cooperativas



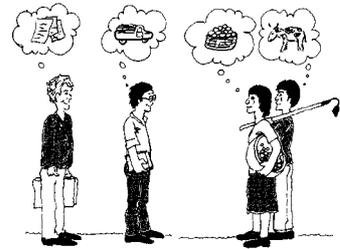
Introducción

Este módulo ofrece una visión de conjunto de las cooperativas abarcando los aspectos siguientes:

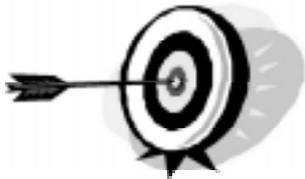
- ¿qué son las cooperativas y qué las distingue de otras formas de empresas?
- condiciones para crear una cooperativa
- la formación de una cooperativa de comercialización

Sección 1.1

¿Qué es una cooperativa?



Objetivos de la sección



Al acabar este módulo, los participantes estarán capacitados para exponer las características principales de las cooperativas y la diferencia entre éstas y otros tipos de organización de empresas y las condiciones principales necesarias para crear una cooperativa.

Puntos clave de capacitación



- Principios y valores de las cooperativas
- ¿Qué es lo que distingue las cooperativas de otras formas de organización?
- Condiciones necesarias para crear una cooperativa
- Condiciones esenciales para el éxito
- Ventajas de las cooperativas sobre otros proveedores
- La función del Gobierno

Estrategia de enseñanza



Pida a los participantes del curso de capacitación que en pequeños grupos, de tres o cuatro, discutan las dos preguntas siguientes:

- ¿Qué es una cooperativa?
- ¿Cómo se pueden distinguir las cooperativas de otras formas de organización?

Pida a los grupos manifestar sus opiniones sobre esos temas; luego mantenga una discusión abierta, de la cual deberán sacar las características comunes a las cooperativas dadas más abajo. (Pueden ser mencionadas también otras características).

Información de referencia



Las cooperativas se basan en valores de autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Si bien las cooperativas son también empresas, los objetivos principales de las personas que crean una cooperativa o se unen a ella, consisten en mejorar sus condiciones económicas y sociales por medio de la acción conjunta orientada al bien de todos los asociados antes que a intereses sólo individuales.

Las cooperativas tienen algunas características comunes, tales que:

- los asociados están unidos, al menos, por un interés común
- los asociados pretenden la meta de mejorar su respectiva situación económica y social mediante acciones conjuntas
- los asociados utilizan determinada unidad, propiedad detentada y operada por ellos en conjunto, que les provee de bienes y/o servicios. Sin considerar su dimensión física y actividades, el propósito de esta unidad es utilizar los recursos conjuntos de los asociados para producir u obtener bienes o servicios para los asociados.

Siete principios de cooperativas

En el congreso de la Alianza Cooperativa Internacional en Manchester en 1995, siete principios de cooperativas fueron reconocidos, por medio de los cuales las Cooperativas ponen sus valores en práctica:

1^{er} principio: asociación voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones de género, sociales, raciales, políticas o religiosas.

2^o principio: control democrático por los asociados

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Hombres y mujeres, sirviendo como representantes elegidos, son responsables ante los asociados. En las cooperativas primarias los asociados tienen iguales derechos de voto (un asociado un voto), y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.

3^{er} principio: participación económica de los asociados

Los asociados contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa y democráticamente controlan. Ellos suelen recibir una compensación limitada, si acaso alguna, sobre el capital suscrito como condición para ser asociado. Los asociados destinan los excedentes a cualquiera de los fines siguientes: desarrollo de su empresa cooperativa, si posible mediante la constitución de reservas, de las cuales una parte al menos debe ser indivisible; benefician a los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades aprobadas por los asociados.

4º principio: autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas, de auto-ayuda controladas por sus asociados. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control democrático por parte de sus asociados y mantienen su autonomía cooperativa.

5º principio: educación, capacitación e información

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, gerentes y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

6º principio: cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven más efectivamente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7º Principio: preocupación por la comunidad

Las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus asociados.

Condiciones necesarias para crear una cooperativa

Las organizaciones cooperativas se basan en diversas condiciones fundamentales:

- los problemas y restricciones existentes no pueden resolverse en forma individual. Es necesario un **grupo** motivado de personas que **comparten problemas comunes**.
- **no hay alternativa** a la cooperativa de auto-ayuda –por ej., la ayuda no puede ser proporcionada con facilidad por la familia, una institución social, o el Estado.
- las **ventajas** de sus asociados (acceso a bienes, insumos, préstamos, servicios, mercados, etc) **pesan más que los deberes** (por ej., contribución de recursos tales como dinero, tiempo, tierra, equipos, etc.).
- al **menos una persona** entre el grupo tiene capacidad de liderazgo y toma la iniciativa de representar al grupo. Es esencial para el éxito del trabajo que él/ella sean confiables y tengan carisma.
- **no hay restricciones legales o políticas** sobre grupos capaces de elegir sus propios líderes; comerciar sus propios bienes, obtener ganancias y tomar sus propias decisiones acerca de la distribución de excedentes, etc.

Condiciones esenciales para el éxito constante de las organizaciones cooperativas

Para que una cooperativa continúe a tener éxito, tras el entusiasmo inicial, hay una cantidad de condiciones que son esenciales.

- la cooperativa necesita producir **beneficios visibles y tangibles (económicos y sociales)** para los asociados, pesando más los costos involucrados en la cooperación.

Las cooperativas pueden solamente desarrollarse como organizaciones autónomas cuando son capaces y admitidas para actuar como instituciones empresarias equipadas para tener éxito en un mercado competitivo.

- la cooperativa tiene **gerentes motivados, experimentados y dinámicos** quienes son capaces de planificar y aplicar políticas . Ellos deben ser capaces de proveer los servicios y bienes requeridos por los asociados, tomando en cuenta tanto sus intereses y necesidades como las metas empresariales de la empresa cooperativa.
- la estructura y manejo de la organización corresponde a las **capacidades de sus asociados**. Si la competencia y motivación de los asociados es baja, no tiene sentido la promoción de organizaciones cooperativas complicadas y complejas.
- **asociados participantes tanto usuarios como propietarios:**
Las cooperativas son organizaciones de auto-ayuda en las cuales los asociados son también copropietarios y tienen tanto derechos como obligaciones de participar en fijar metas, tomar decisiones y en los procesos de controlar y evaluar la cooperativa, de ellos. Los asociados deciden sobre los servicios que se les debe prestar y los beneficios desde que los ofrece o logra la cooperativa. Debe haber incentivos para quienes contribuyen con sus propios recursos (capital, trabajo, producción) al desarrollo de la cooperativa. Una razón importante del fracaso de las cooperativas es la falta de participación de los asociados. Es sumamente importante que ellos actúen a la vez como usuarios y como propietarios en el desarrollo de las organizaciones cooperativas mediante la participación a tres niveles:
 - participación en la provisión de recursos (participación en insumos); por ej. al contribuir con capital, trabajo, entrega de producción,
 - participación en los procesos de la organización cooperativa al tomar decisiones, como un asociado en la asamblea general, reuniones de sección, grupos de trabajo, comités o como líder elegido en el consejo, y
 - participación en los beneficios producidos (participación en resultado), al compartir los excedentes ganados durante el año por la empresa cooperativa, en forma de reintegro por apoyarla en las actividades, interés por cuota de capital, o el uso de instalaciones y servicios conjuntos.

Las cooperativas, como cualquier organización empresarial, asimismo necesitan ser flexibles y capaces de cambiar con las circunstancias. Al presente, las organizaciones cooperativas en todo el mundo afrontan la tarea de transformarse y ajustarse ellas mismas a un nuevo ambiente económico y político, condiciones orientadas al mercado y crecientes demandas de asociados. Esto significa una necesidad de aprender nuevos métodos de producción, nuevos métodos de organización y gestión, y en particular, vías de ayuda para mantener o aumentar la lealtad y el compromiso de los asociados. Esto puede ser logrado a través de creciente participación, comunicación e información siempre que las actividades centrales de la organización sean eficientes en atender las necesidades de los asociados.

Ventajas potenciales de las organizaciones cooperativas

Agricultores y familias rurales pueden, por si mismos, producir insumos o comprarlos. Son las Cooperativas una vía accesible a individuos en la compra de insumos y servicios. Por tanto, para ser atractivas, deben ofrecer ventajas sobre las alternativas.

Las organizaciones cooperativas aventajarán a sus competidores cuando ellas puedan proveer los mismos servicios/actividades a costos más bajos a través de:

- economías de escala (por ej. compra al por mayor),
 - reduciendo costos de transacción; por ej. para información, aplicación, control e intercambio de bienes y servicios,
 - reduciendo la incertidumbre concerniente; por ej., precios y disponibilidad de insumos,
 - eludir mercados conexos, donde, por ejemplo, la compra de insumos o la comercialización de productos están unidos a la provisión de facilidades en préstamos,
- o,
- ellas pueden ofrecer nuevos servicios/acceder a recursos externos/servicios no disponibles de otro modo.

Puesto que los asociados no sólo son clientes, sino también propietarios de las organizaciones cooperativas ellos también participan en formar y conducir su propia organización, lo que significa que pueden ayudar a asegurar el atendimento a sus necesidades y a compartir sus beneficios o ganancias distribuidas. Los no asociados carecen de esta ventaja.

Algunas organizaciones cooperativas consideran legítimo permitir a quienes no son asociados hacer uso de los servicios de la cooperativa, donde, por ejemplo, ésto permite grandes economías de escala o sirve para atraer nuevos asociados. Con todo, los no asociados, no tienen voz en la marcha de la cooperativa.

El papel de asistencia gubernamental y externa al promover organizaciones cooperativas

En muchos casos, los gobiernos han proporcionado demasiadas reglamentaciones y controles sobre las actividades de las cooperativas a fin de que éstas sean capaces de funcionar con eficacia. Idealmente ellos deben actuar sólo para crear el marco general de condiciones necesarias de modo que la autonomía cooperativa, autofinanciación y confianza propia, esté fortalecida y no socavada. Esto significa asegurar que legalmente los grupos están facultados para elegir sus propios líderes, comercializar sus propios productos, percibir beneficios y tomar sus propias decisiones acerca de la distribución del excedente y realizar otras numerosas actividades empresariales en interés de los asociados. Por otra parte, los gobiernos no deben intervenir en la organización interna o en las actividades de una cooperativa, y deben dejar a los mismos asociados todas tentativas de mejorar con eficiencia y cumplir con los principios y valores cooperativos.

Debe comprenderse claramente que las organizaciones cooperativas no han de actuar en ningún sentido como agencias de gobierno, y no deben jugar el papel de una agencia gubernamental, o de una entidad encargada por el gobierno con responsabilidades especiales. El potencial con el cual las cooperativas tienen para alcanzar condiciones económicas y sociales deseables debe ser entendido como el potencial que tienen para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades e intereses de sus propios asociados antes que influenciar directamente a la sociedad en general.

Desarrollo de cooperativas desde otras organizaciones autónomas

Ha habido muchas tentativas gubernamentales de promover la transformación de organizaciones indígenas de auto ayuda en cooperativas formales. Sin embargo, tal proceso parece más efectivo cuando resulta una consecuencia de esfuerzos de los mismos asociados. A lo más, pueden ser asistidos informalmente por los asociados de las organizaciones cooperativas establecidas, o más

formalmente, por facilitadores o promotores de cooperativas desde organizaciones de cooperativas representativas, o de ONGs.

La intervención del gobierno para apresurar o controlar tal proceso, en la mayoría de los casos se ha probado ser contraproducente.

Sección 1.2

Formación de una cooperativa de comercialización



Objetivos de la sección

Al finalizar la sección, los participantes serán capaces de analizar una solicitud de formar una cooperativa y diseñar el esquema de los estatutos.



Puntos clave de aprendizaje

Información clave necesaria para la formación de una cooperativa

Regulaciones legales

Intereses y perspectivas de los asociados

Finanzas

Instalaciones

Comercialización

Administración

Los estatutos

Nombre y lugar de negocios

El objetivo

Asociados

Órganos de la cooperativa

La asamblea general de los asociados

El consejo de administración

El comité de control

Capital propio y responsabilidad conjunta

Funciones y regulaciones



Estrategia de enseñanza

Estudio de caso:

Empleando el estudio de caso referido en el punto siguiente y el material de referencia antes indicado, los participantes deben trabajar en grupos de 5-10 personas para preparar un borrador de un conjunto de puntos para discusión por asociados de una nueva cooperativa. Imaginen ustedes los intereses de los agricultores en la formación de la cooperativa.

Una cooperativa de agricultores

En la provincia Agar, los agricultores se están preocupando por los precios cada vez más bajos que reciben por sus productos de los comerciantes que van a sus aldeas a comprarles. Ellos están considerando formar una cooperativa de comercialización para vender su producción directamente y 15 agricultores discuten juntos algunas de las necesidades de los asociados.

Las aldeas tienen calles en las que se conduce en forma adecuada con vehículos de cuatro ruedas durante la mayor parte del año, aunque puede haber problemas durante la estación de las lluvias. Al presente la mayoría de los productos se vende por los comerciantes en las principales ciudades de la provincia en la cual hay un número de industrias de dimensiones de grandes a medianas comprometidas en el procesamiento de alimentos y también un sector turístico considerable. Los agricultores producen maíz, trigo y una serie de frutas y vegetales. La calidad es buena pero podría mejorarse y a veces, ellos no pueden vender sus productos a los comerciantes.

Los grupos deben considerar, en particular, los siguientes puntos formulando sugerencias cuando sea posible o haciendo una lista de preguntas que se requiere contestar. Cualquier suposición que se efectúe podría necesitar un control.

- Objetivos y actividades de la cooperativa
- Instalaciones necesarias para la cooperativa
- Conjunto de asociados (o membresía, en algunos países)
- Administración de la cooperativa
- Finanzas—capital propio y responsabilidad conjunta



Notas

Información de referencia



Formación y organización de una cooperativa de comercialización

Considerando o no formar una cooperativa, es necesario discutir un número de problemas. Antes de ir a los planes detallados, los asociados necesitan tener claro lo que ellos esperan lograr a través de la cooperativa; por ej. ¿cuál es el propósito y es ésta la mejor vía para alcanzar tal meta?

El objetivo de una cooperativa de comercialización, por ejemplo, puede ser asistir a las familias rurales interesadas en la comercialización de sus productos sobre una base sostenible, proveyendo de este modo, al aumento de los ingresos y al mejoramiento de las condiciones de vida.

La cooperativa podría necesitar entonces diseñar, organizar un plan y aplicar todas las actividades relacionadas con ese objetivo.

Por ejemplo:

- Realizar investigaciones de mercado y estudios para examinar qué clase, calidad y cantidad de productos quieren los clientes;
- celebrar contratos con los clientes;
- proveer capacitación a los asociados para mejorar y mantener la calidad de su producción;
- asistir a los agricultores en el mejoramiento y aumento de su producción agrícola; acopiar productos a la puerta del campo, o estar listo para recibir los productos que entregan los mismos agricultores;
- controlar los productos respecto a la cantidad y calidad;
- preparar la producción para su entrega a los clientes. Por ej., procesamiento, empaque, depósito y entrega.

Principales fases y actividades en la formación de una cooperativa



(Adaptado de DGRV 1990:35)

Fase I: Mantener una reunión inicial para tratar temas

Mantener una reunión informal de aquellos interesados en la formación de una cooperativa es lo primero necesario para tratar la siguiente lista (no exhaustiva) de puntos:

i. Intereses y perspectivas de los asociados

- ¿cuál es el propósito de una empresa cooperativa? ¿Cuál será su ámbito?
- ¿cuáles son los intereses comunes de los asociados en la formación de una cooperativa?
- ¿cuáles son las necesidades e intereses de los asociados para suministrar, procesar y comercializar?
- ¿cuáles serán las actividades de la cooperativa?
- ¿cuáles serán las ventajas de llegar a ser un asociado?

ii Regulaciones

- ¿qué autorización es necesaria para fundar y hacer funcionar una empresa cooperativa?
- ¿cuánto costará cualquier autorización?
- ¿hay condiciones favorables que favorecerán el proceso de desarrollo cooperativo. Por ej. programas de asistencia del gobierno, condiciones favorables de crédito, etc.?
- ¿qué reglamentos internos ("estatutos" o "reglamentos") se necesitan acordar por los asociados fundadores a fin de adquirir una clara comprensión del grupo cooperativo y sus actividades?

Contacte a las autoridades locales para estudiar la ley y los estatutos respecto a las cooperativas en la zona. Pueden conseguirse modelos de estatutos que podrían guiar este proceso.

iii Finanzas

- ¿son capaces los asociados de contribuir con sus propios recursos a la cooperativa (cuotas de participación en el capital de la cooperativa)?
- ¿cuántos asociados se unirán a la cooperativa, y con cuántas cuotas (a pagar)?
- ¿cuánto capital de trabajo es necesario? ¿Cuánto será disponible? (dinero en efectivo, obligaciones contraídas)?
- ¿son capaces las familias de los asociados, y están interesadas en suministrar su producción en la cantidad y calidad necesarias sobre una base sostenida?

Un plan necesita ser preparado, precisando los recursos financieros requeridos y de dónde vendrán para financiar las actividades planeadas.

iv Instalaciones

- ¿qué instalaciones (oficinas, espacios para almacenar)son necesarias? ¿Las alquilarán o construirán con sus propios medios?
- ¿qué equipamiento (instalaciones de transporte, equipo de oficina, instalaciones de depósito, embalaje y envase, y equipo de manipulación) es necesario?
- ¿qué personal (oficinistas, contadores, técnicos en capacitación, jornaleros para recepción de los productos, para embalarlos y distribuirlos, etc.) es necesario?

v Comercialización

- ¿cómo pueden identificarse las necesidades de los clientes?
- ¿cuáles son las posibles salidas para vender la producción de los asociados?
- ¿cómo son hechos los contratos a largo plazo con tales proveedores y clientes?
- ¿quiénes son los competidores en la región?

vi Administración

- ¿qué personas dirigirán las actividades de la cooperativa de comercialización?
- ¿cómo serán seleccionadas?
- las personas elegidas son dignas de confianza y honestas?
- tienen ellas conflictos de intereses mientras realizan otras actividades por cuenta propia?
- tienen ellas el conocimiento y experiencia indispensables?

Fase 2: Preparar los estatutos de las cooperativas/reglamentos

(Adaptado de Gachanja 1989:11)



Los resultados de las discusiones sobre los puntos anteriores deben ser incluidos en los estatutos de las cooperativas o reglamentos que son la interpretación de la ley de cooperativas para esa cooperativa particular. Los estatutos regulan no solamente la existencia de una cooperativa, sino también la relación directa entre la sociedad cooperativa y sus asociados. Ellos son la legislación interna de la cooperativa. Cuando una cooperativa está en sus fases de formación, los asociados fundadores tienen la tarea de cumplir todas las condiciones que sean necesarias para que la cooperativa tenga una base sólida. Los movimientos cooperativos, gobiernos u otras instituciones a menudo disponen de un conjunto de estatutos modelo como guía para ayudar a los asociados fundadores a formular estatutos para su cooperativa específica.

No obstante los estatutos modelo se destinan sólo como guías, el hecho que existan, no significa que deban ser impuestos a los asociados fundadores. Las nuevas cooperativas con frecuencia aceptan modelos de estatutos sin discutir el contenido sección por capítulo, lo que implica que los asociados no comprendan el significado de los estatutos o que ellos sean necesarios para su cooperativa en particular. Si los estatutos no son propiamente discutidos, puede suceder que unos pocos asociados creen e impongan sus propias reglas y funciones a las cooperativas de acuerdo a su propio estilo y para su propio beneficio. Probablemente resulta de ésto que los asociados estén insatisfechos con los resultados y sean indiferentes acerca de sus compromisos en la cooperativa.

Los asociados fundadores necesitarán formular los mismos estatutos de la cooperativa. Aparte de personas especializada en recursos humanos, puede ser necesario, particularmente en esta fase, alguien familiarizado con el proceso y los requisitos legales. Puede ser más práctico la formación de un subgrupo para compilar la información necesaria y esbozar los estatutos, para su discusión por todos los asociados fundadores.

Contenido de los estatutos/reglamentos de la cooperativa

Los estatutos son la base más importante para las relaciones legales entre el asociado y la cooperativa y consecuentemente deben ser tan detallados como sea posible. Las cooperativas son libres, dentro de los límites de la ley de cooperativas, elaboran los estatutos teniendo en cuenta todas las materias necesarias para el funcionamiento de la organización cooperativa y para alcanzar sus objetivos.

Algunas cooperativas incluyen en los estatutos los aspectos relacionados con la ley de cooperativas a pesar de estar ya establecidos en esa ley. A menudo los asociados de la cooperativa tienen más fácil acceso a los estatutos que a la ley de cooperativas, de ese modo son capaces de obtener toda la información legal necesaria desde un documento.

Los estatutos se dividen en los títulos principales siguientes:

Firma (nombre) y sede de la empresa (residencia)

Una cooperativa debe ser reconocible por su nombre. La función económica debe también ser evidente en el nombre, por ej. comercialización, compra, producción, multi-propósito, cooperativa agrícola integrada, etc. Su lugar debe también ser parte del nombre. Por ej. "Cooperativa de comercialización agrícola del distrito Arango".

Aparte de los requisitos legales en relación al nombre es conveniente elegir un nombre razonablemente corto que sea fácil recordar, pronunciar y también identificarlo con la cooperativa.

Un nombre deberá también sobrevivir a los cambios que pueden tener lugar con el desarrollo de la cooperativa, por ej. una expansión de actividades y negocios.

El objetivo

Una cooperativa une a las personas que tienen al menos un interés común que generalmente está articulado como un problema que los asociados quisieran resolver. En la definición del objetivo, es importante que los asociados consideren que primero está el origen de los problemas antes de decidir cómo se resuelven (por ej., ingresos bajos más que falta de mercados para una cosecha especial).

La cooperativa puede solamente realizar actividades cuyos trabajos se dirigen hacia los objetivos para los que se formó. Por lo tanto, la cooperativa necesita tener en mira todas sus actividades deseadas al definir sus objetivos. Esas actividades o funciones de la cooperativa pueden identificarse una vez que se haya definido la naturaleza de todos los problemas de sus asociados y se hayan acordado las medidas necesarias para resolverlos. Por ejemplo, una cooperativa de comercialización no solamente debe comercializar los productos de sus miembros sino también mostrarles nuevos o mejores métodos para perfeccionar la calidad de sus productos.

Los objetivos de la cooperativa deben incluir una declaración general así como los propósitos de la cooperativa, por ej. "comercializar la producción agrícola de sus asociados". Una declaración específica debería pues detallar las metas de la sociedad, a través de la cual la cooperativa puede cumplir sus fines.

Por ejemplo:

- investigación de mercados para determinar qué productos, de qué calidad y cantidad quieren los clientes
- construcción y mantenimiento de instalaciones de depósito
- mantenimiento de un sistema para recolectar la producción desde el campo
- procesamiento y empaque de la producción antes de su venta si es necesario
- comercialización de la producción para obtener el mejor precio posible, y
- aconsejar a los asociados sobre cómo mejorar su producción y desarrollar diferentes productos para ajustarlos al mercado.

Asociados

Las cooperativas son muy sólidas en cuanto lo son sus asociados. Los asociados necesitan tener conciencia de su doble papel, de propietarios y de clientes de las cooperativas. También necesitan comprender las reglas que gobiernan las operaciones de una cooperativa si ellos deben desempeñar esos dos papeles exitosamente. Las materias relacionadas al ser asociado deben, por lo tanto, reglamentarse con el mayor cuidado.

El ser asociado debe estar vinculado a los pre-requisitos y si estos llegan a no ser válidos en algún punto, es necesario disponer la cancelación del asociado. Por ejemplo, los asociados deben ser agricultores y ejercer su profesión y comercio. Esta disposición es importante pues la cancelación del ser asociado por la cooperativa no es posible de otro modo (aunque los asociados algunas veces pueden darse de baja). Debe preverse un período de aviso (por ej., de 3 meses a un año) para cancelar la asociado. El ser asociado puede heredarse, si el heredero cumple los requisitos establecidos en los estatutos. Mientras en principio un asociado tiene el derecho a utilizar los

servicios de la cooperativa, ésta, por sí misma, no puede forzar al asociado a usar el servicio si no fué establecida una disposición específica en los estatutos.

Para ser calificada para su inscripción en el registro, la cooperativa necesita tener un cierto número de asociados que expuesto en los estatutos. En muchos países, el número mínimo es de diez aunque esto varía de país a país. Sin embargo, la cooperativa no debe pensar, que justo por tener el número requerido de asociado, debe comenzar las operaciones. En muchos casos, el número mínimo puede ser demasiado bajo para que funcione eficazmente como una empresa.

Los puntos principales concernientes a ser asociado que deben incluirse en los estatutos son:

- logro de la condición de asociado - ¿quién pueden ser asociado?
- terminación del ser asociado – ¿cuándo puede acabar el ser asociado?
 - transferencia de las cuotas de capital del asociado
 - muerte de un asociado
 - exclusión de un asociado
- acuerdos entre asociados y cooperativa
 - derechos de los asociados
 - obligaciones de los asociados

En algunos casos, puede decidirse que a aquellos que no son asociados les sea permitido hacer uso de alguno o de todos los servicios de la cooperativa. Si es así, ésto podrá también incluirse en los estatutos pero con carácter adicional solamente como opuesto al propósito principal de la cooperativa.

Organos de la cooperativa

(Adaptado de Gachanja 1989:71)

i La Asamblea General de asociados

La **asamblea general de asociados** es el órgano supremo de la cooperativa. Esto significa que la asamblea general elabora todas las decisiones básicas respecto a la estructura y actividad de la cooperativa y cualquier decisión tomada en una asamblea general invalida las decisiones tomadas en cualquier otro foro. No obstante, en las primeras fases de las actividades cooperativas, especialmente, los asociados no pueden estar en situación de participar eficazmente en el proceso de toma de decisiones, por ejemplo, porque:

- los asociados pueden no ser capaces de comprender la complejidad de los problemas respecto de los cuales se les llama para tomar una decisión;
- la organización de la asamblea puede hacer difícil la toma de decisión (por ej. muchas personas);
- un grupo puede dominar la asamblea evitando discusiones efectivas;
- la cooperativa tiene un crecimiento tan grande que la administración mantiene toda la información por sí misma, lo que reduce la importancia del papel de los asociados en la toma de decisiones.

A fin de asegurar que los asociados participen activamente en las asambleas y sean capaces de hacer contribuciones efectivas e informadas, se sugiere que la cooperativa organice seminarios de discusión antes de la asamblea general. En esos seminarios los asociados podrían ser informados

en detalle y discutir los problemas respecto de los cuales se necesitan tomar decisiones ante la asamblea general. Tales "seminarios" deben ser parte integral de los estatutos. La cooperativa debe evaluar qué problemas necesitan discusiones prioritarias en esa forma. Sería también posible invitar al seminario a "recursos humanos" tales como oficiales de banco y a los que toman decisiones localmente, quienes están en situación de analizar problemas desde todos los ángulos. De este modo, los asociados pueden ser informados extensamente pero se les deja que formen su propia opinión. Esos seminarios podrían realizarse junto con la asamblea. No obstante, el seminario debe tener una finalización oficial y la asamblea un comienzo formal.

El estatuto puede contener las siguientes disposiciones para la asamblea general:

- cumplimiento de los derechos de asociado
- período de tiempo y lugar de la asamblea
- convocatoria y agenda
- presidencia de la asamblea
- temas para la toma de decisiones
- requisitos de la mayoría
- licenciamiento de los asociados del comité
- votación y elecciones
- derecho a solicitar información
- registros, minutas

En las organizaciones cooperativas más pequeñas es corriente para todos los asociados tener iguales derechos de voto "un asociado – un voto", en la asamblea general (a pesar de la posibilidad que algunos asociados puedan tener una parte mayor de propiedad que otros). Esto puede ser útil para permitir a los asociados transferir sus derechos de votos a otros asociados, parientes, etc. si ellos son incapaces de votar personalmente.

ii El Consejo de Administración

El **consejo de administración** (comité de administración o consejo de directores) es responsable del funcionamiento de la cooperativa. Este debe constar al menos de dos asociados a los que puede pedírseles que actúen en nombre de la cooperativa conjunta o individualmente. Es aconsejable actuar conjuntamente para garantizar el control de la administración. Los estatutos deben anunciar sea que el consejo puede actuar y tomar decisiones solamente con la autoridad y aprobación explícita de y por los asociados, o que el Consejo puede actuar más independientemente, por lo tanto, actuar en nombre de los asociados sin tener que consultar a ellos sobre cada problema.

El consejo de administración puede realizar sus actividades como su trabajo principal, como un trabajo parcial, o como una ocupación honoraria, dependiendo de la dimensión de la cooperativa y de la cantidad de trabajo involucrado. En muchas cooperativas las funciones pueden realizarse sobre la base de tiempo parcial con una o dos secretarías pagadas para asistir al consejo. Cuando los negocios y necesidades de los asociados se expanden, no obstante, cada vez será necesario mayor tiempo y puede llegar a ser necesario el empleo de un gerente a tiempo completo.

También debe decidirse por qué período se elige el consejo (generalmente entre dos y cinco años).

Pueden definirse en los reglamentos los siguientes aspectos del comité de administración de la organización cooperativa:

- quién es responsable de la gestión de la organización cooperativa
- quién representa a la organización cooperativa

- cuáles son las tareas y obligaciones del comité de gestión
- quién informa al consejo de control (ver abajo)
- ¿cuál es la composición, deberes, obligaciones y reglamentos de servicio del comité de administración?
- ¿qué decisiones necesitan aprobarse por el comité de control?
- ¿cuándo debe participar el comité de administración en las reuniones del comité de control?

iii El Consejo de Control

Mientras el Consejo de administración (y, en otras culturas, llamado Consejo Supervisor) es responsable del funcionamiento de la cooperativa, el propósito del comité de control es el ejercicio por los asociados del control de las decisiones adoptadas por el Consejo de Administración. Las funciones del comité de control también deben ser establecidas en los estatutos.

El **comité de control** debe constar, al menos, de tres asociados elegidos por la asamblea general. Pueden incluirse en los estatutos algunas restricciones sobre las personas que pueden ser elegibles, por ej, mínimo o máximo de edad, un cierto nivel de educación o experiencia profesional, etc.

Pueden incluirse en los reglamentos/estatutos las siguientes disposiciones:

- deberes y obligaciones del comité de control
- reuniones conjuntas del consejo de administración y del comité de control, materias que necesitan la aprobación del comité de control
- composición y procedimientos de elección
- constitución y toma de decisiones.

Capital propio y responsabilidad conjunta

El capital propio (propiedad del capital) debe determinarse en los estatutos. Debe calcularse el monto de los negocios para garantizar el buen funcionamiento de la empresa cooperativa. Puede incluirse en los estatutos que el capital propio se pague a plazos en lugar del pago total en un mismo tiempo. De cualquier modo, debe fijarse una suma (o porcentaje) mínima.

Los estatutos deben también establecer disposiciones para cualquiera de las reservas estatutarias requeridas por ley, y cualquiera otras reservas (fondo de reserva voluntario) que se consideren necesarias. La responsabilidad solidaria además del capital debe al menos ser tan alta como la parte de capital que aumenta el crédito que merece la cooperativa.

La distribución de cualquier excedente neto necesita la decisión de la asamblea general. Los excedentes deben distribuirse de acuerdo a las transacciones con la cooperativa y puede ser de acuerdo al pago de las cuotas de los asociados.

La participación de los asociados en la financiación de la cooperativa, sin embargo, no debe restringirse a la cuota de las contribuciones y pagos en la reserva. Puede persuadirse a los asociados a efectuar grandes contribuciones para el financiamiento de la cooperativa cuando esto se ve en beneficio de ellos, por ejemplo, pagándoles una forma de dividendo sobre el dinero de los asociados, que excede los requisitos estatutarios.

Los estatutos deben definir claramente:

- qué dinero de los asociados forma parte de la autofinanciación cooperativas.
- cómo se trata cualquier dinero extra, por ej., como forma de capital prestado (préstamos de los asociados) sobre los cuales debe pagarse un interés, o como depósitos, etc.
- cómo se calcula el valor de las contribuciones no peculiares –tales como trabajo- por los asociados.

Los fondos prestados forman otra fuente de financiamiento de la cooperativa. Es necesario aclarar en los estatutos materias tales como:

- cualquier responsabilidad extra que puede ser impuesta a los asociados cuando la cooperativa contraiga préstamos de dinero exteriormente.
- quiénes dan la autorización para prestar y a quiénes debe concederse esta autorización
- el propósito de tales fondos de empréstito y
- cuáles fuentes de financiamiento son aceptables.

Procedimientos y reglamentos

La ley de cooperativas solamente contiene disposiciones generales para el funcionamiento de la cooperativa. A fin de evitar malas interpretaciones, los estatutos deben establecer disposiciones para detalles tales como invitaciones, llamadas y presidencia de asambleas, el establecimiento de subcomités y reglas para votar. Esto ayudará a los asociados y a los órganos a proteger sus obligaciones y derechos.

En los estatutos deben mencionarse los libros de registros y el mantenimiento de registros cuando se establecen las formalidades con respecto a:

- ¿qué libros deben estar a disposición de aquellos a quienes se les confía la supervisión y cualquier otro órgano supervisor?
- ¿a qué libros han de tener acceso los asociados en general? Y
- ¿cuáles órganos o personas pueden acceder a los libros o hacer alteraciones?

Otras disposiciones pueden incluir regulaciones contables tales como las fechas del año financiero, hojas de balance anual e informe de situación, cobertura de pérdidas, etc.

También es necesario reglamentar la liquidación, fusión, disolución y separación de organizaciones cooperativas. Finalmente, se deben hacer recomendaciones relacionadas con violaciones y agravios.



Fase 3: Celebración de una reunión a fin de fundar la cooperativa de comercialización

Cuando todos los puntos anteriores han sido minuciosamente discutidos y comprendidos por aquellos que deseen formar una cooperativa, es necesario concertar la realización de una conferencia para acordar o enmendar los estatutos y establecer legalmente la cooperativa. Una vez realizado esto, los líderes de la cooperativa deben solicitar el certificado ante la autoridad correspondiente a fin de inscribirla en el registro.

Módulo 2

Participación, aprendizaje y capacitación



Modulo 2: Participación, aprendizaje y capacitación



Introducción

Este módulo se refiere a la participación, tanto a la necesidad de participar en todos los niveles en las cooperativas, como a la necesidad de participar en capacitación y asesoramiento a cooperativas. El módulo introduce un número de diferentes métodos y técnicas de capacitación participativa, y trata otros asuntos concernientes a organizar y conducir programas de capacitación.

Sección 2.1

Participación en cooperativas



Objetivos de la sección



Al final de esta sección, los participantes serán capaces de exponer por qué razones la participación es tan importante para las cooperativas y cuáles son las restricciones para aumentar los niveles de participación.

Puntos clave de capacitación



- El significado de la participación
- Niveles de participación en organizaciones cooperativas
- Obligaciones de participación
- ¿Cómo evaluar el nivel de participación en una cooperativa?

Estrategia de enseñanza



Ejercicio I: Significado de la participación

Estos ejercicios van orientados a promover una discusión general sobre la participación en cooperativas, experiencias de participantes y si el nivel de participación es visto como un problema.

Escriba en el tablón y lea al grupo la pregunta: *¿Qué significa para usted el término participación?*

- Entregue a cada participante una cantidad de tarjetas y solicite a cada uno/una (o a un par de participantes) que escriban abajo sus respuestas o ideas en pocas palabras (una idea por tarjeta).
- Recoja las tarjetas después que cada uno haya acabado de escribir. Las tarjetas pueden ser mezcladas a fin de evitar secuencias individuales y preservar el anonimato.
- Lea las tarjetas al grupo, manteniéndolas, una por una. Entonces fijelas en el tablón según las categorías/divisiones propuestas por los participantes.
- Pregunte si falta alguna cosa importante ("análisis de vacíos").
- El grupo debate y analiza el conjunto (o los) de tarjetas, y posiblemente agrega más tarjetas después.

Materiales necesarios

- ✓ Uno o dos tableros para prender con alfileres o un muro donde poder adherir con alfileres, goma o cinta adhesiva pequeñas tarjetas u hojas.
- ✓ Suficiente cantidad de tarjetas pequeñas para dar varias a cada participante.
- ✓ Un lápiz grueso para escribir para cada participante.

(será necesario que la escritura en las tarjetas sea bastante grande para que todos las lean)

Ejercicio 2: Niveles de participación

Presente la tipología de participación dada en el material de referencia y solicite a los participantes en forma individual que escriban ejemplos debajo, desde su propio trabajo de al menos dos de los diferentes tipos de participación.

En grupos de 3 a 5, pida a los participantes debatir sus ejemplos y elaborar una lista de ejemplos de cada tipo de participación.

Cuando el grupo es numeroso, solicite su grupo aportar un ejemplo de participación hasta que se haya presentado el ejemplo de cada tipo.

Debata con los participantes lo que ha ocurrido como resultado de las diferentes formas de participación.

Diseñe los rasgos principales de efectiva participación en cooperativas como presentamos a continuación.

- Representación de todos los grupos interesados, grupos sociales, hombres y mujeres (en caso de cooperativa heterogénea en términos de estado socio-económico y/o por género)
- Oportunidad igual de todos los grupos para tomar parte en el planeamiento cooperativo, aplicación, seguimiento y evaluación
- Todos los grupos están comprometidos en la toma de decisiones sobre actividades cooperativas, insumos y beneficios
- Todos los grupos tienen las capacidades (tiempo, recursos, habilidades, poder para tomar decisiones, etc.) para participar en actividades cooperativas y tomar decisiones
- Todos los grupos contribuyen (ideas, materiales, financiamiento) de acuerdo a sus aptitudes y necesidades
- Libre intercambio de información entre todos los asociados
- Responsabilidad de todos los socios.

(Fuente: adaptado de Kerstan 1995)



Notas

Tipología de participación

Tipo de participación	Características
1. Participación pasiva	El grupo cooperador participa solamente en cuanto es informado de lo que está ocurriendo o ya ha ocurrido. Consiste en el anuncio unilateral de la administración o gestión cooperativa sin escuchar las respuestas de las personas.
2. Participación por incentivos materiales	El grupo participa en proveer recursos, por ejemplo trabajo, a cambio de alimentos, dinero, u otros incentivos materiales. Ha sido muy corriente designar a esto participación, aunque no tengan interés en prolongar las actividades cuando los incentivos continúan.
3. Participación en el suministro de información y mediante consulta	La gente participa respondiendo a preguntas planteadas por los investigadores, empleando cuestionarios o enfoques similares. Las personas no tienen la oportunidad para influir en las transacciones, del mismo modo las recomendaciones del estudio tampoco son compartidas ni controladas puntualmente. Los gerentes, promotores o investigadores de cooperativas que trabajan en grupo, pueden también oír los puntos de vista y necesidades de los asociados. No obstante, los asociados los consideran algo así como "externos" ya que aún definen problemas y soluciones, aunque ellos puedan modificarlos a la luz de las respuestas de las personas.
4. Participación interactiva	Las personas participan en análisis conjunto, lo que conduce a planes de acción y a la formación de nuevas cooperativas locales y al fortalecimiento de las existentes. Esos grupos toman el control sobre las decisiones locales, y así también las personas tienen interés en mantener estructuras o prácticas.
5. Auto-movilización o participación activa	Los asociados participan mediante la toma de iniciativas independientes de las instituciones externas o de la gestión para el mejoramiento de esas cooperativas. Esa gestión puede desarrollar contactos con instituciones externas para los recursos y asesoramiento técnico que necesiten, pero los asociados retienen el control respecto al modo de emplear los recursos. Los asociados tienen el control sobre el planeamiento cooperativo y la toma de decisiones. Tal incorporación por iniciativa propia y acción colectiva puede o no desafiar distribuciones desiguales existentes de riqueza y poder.

(Fuente: adaptada de Pretty y ot. 1995)

Es sólo el cuarto y quinto tipo de participación que cumplen con el ideal de una verdadera cooperativa. Los tipos uno, dos y tres han sido y son muy comunes en el contexto cooperativo. No obstante, los intereses de los asociados a largo plazo no son tomados seriamente en cuenta en esos tipos. Cuando una cooperativa es dominada por una gestión de arriba abajo, los asociados tienden a estar descontentos y eventualmente se retiran de la cooperativa.

Restricciones a la participación

Algunas veces las condiciones políticas/estructuras de poder del país, región o pueblo (s) donde actúa la cooperativa inhiben la legítima participación de asociados. Las elites urbana y rural con frecuencia influyen sobre los grupos que dirigen las organizaciones cooperativas y si ellos mismos son asociados, pueden intentar manipular el proceso cooperativo en beneficio propio.

Con frecuencia a los asociados de la cooperativa se les presenta un dilema, en cuanto necesitan y recelan la participación de la gente. Por una parte necesitan el consentimiento y apoyo de sus asociados, por otra temen que un empeño más amplio con probabilidad retarde el proceso de toma de decisiones y planeamiento. Es necesario encontrar un equilibrio entre el mantenimiento de una participación genuina de los asociados en la toma de decisiones y planeamiento y la toma o postura de decisiones. En general, el detalle de las operaciones puede dejarse al grupo de gestión, mientras la toma de decisiones y planes importantes que afectan a todos los asociados necesitan ser tratados y concertados por todos los asociados.

Preguntas clave para evaluar el nivel de participación en las cooperativas

Los niveles de participación pueden aumentar al cambiar las reglas (estatutos) de la cooperativa y las tareas de gestión y de los asociados, cambiando responsables de asociados, y/o mediante capacitación. No obstante, pueden haber condiciones políticas que signifiquen que ninguna de esas medidas sean posibles.

A nivel de las bases	A nivel institucional o de gerencia
¿Hasta dónde participan los asociados en la toma de decisiones acerca de las políticas de las cooperativas?	¿Cómo son determinadas las necesidades y los intereses de los asociados?
¿Quién contribuye con trabajo (pagado o no pagado), finanzas y materias primas?	¿Cuáles son las funciones y posiciones de la gestión y el Consejo?
¿Quién se beneficia del resultado actual o esperado?	¿Cómo son compartidos los beneficios?
¿Quién tiene el acceso a los recursos e instalaciones y el control sobre ambos?	- ¿equipos/vehículos - fondos - capacitación - otros?

Sección 2.2. Capacitación participativa en las cooperativas



Objetivos de la Sección



Al término de la Sección, los participantes estarán familiarizados con un número de diversos métodos participativos de capacitación y tendrán aptitud para planear un curso corto de capacitación.

Puntos clave de aprendizaje



- Necesidades de capacitación en cooperativas
- El papel del capacitador
- Planeamiento para capacitación
- Técnicas participativas de capacitación
- Ayudas y materiales de capacitación

Estrategia de enseñanza



Los métodos de capacitación participativa se aprenden mejor a través de la experiencia directa. Este sección, por lo tanto, pone énfasis en la implicación de los participantes en planeamiento y preparación de las sesiones de capacitación. Antes de comenzar, utilice uno de los ejercicios de entretenimiento dados en el anexo a esta sección (tal como el autorretrato/piedras para avanzar), luego explique el ejercicio 1.

Dependiendo del tamaño del grupo, esta sección puede ocupar desde 2 horas a medio día.

Al finalizar el ejercicio 1, continúe con el ejercicio 2, que puede ocupar un tiempo similar. Con un grupo de 20 participantes, el plan ocupa un día pleno para esos dos ejercicios.

Ejercicio 1

En grupos de tres, los participantes planifican y preparan una sesión corta (quince minutos como máximo) de capacitación de habilidades prácticas usando una de las técnicas participativas descritas en el Anexo a este módulo. La materia puede ser dejada a su propia elección, pero deberá ser algo en que estén familiarizados, pero que otros asociados del grupo no lo estén. Si es posible, es una buena idea registrar en videos esas sesiones de frente a la reunión plenaria.

Información de referencia



La necesidad de capacitación

Puesto que el ambiente en el que se encuentra la cooperativa cambia constantemente, hay una necesidad continua de aprender nuevas habilidades y técnicas. Mientras esto es siempre verdad, hasta cierto punto, actualmente hay una necesidad, más que normal, para capacitar para que las cooperativas aprendan a adaptarse ellas mismas a un mercado orientado al ambiente.

La finalidad de toda capacitación es desarrollar talentos y estimular cambios de comportamiento y de actitudes en los participantes. Sin embargo, la capacitación no resuelve todos los problemas. Por ejemplo, la falta de acceso a los recursos o la falta de ellos no son cuestiones de capacitación.

Las necesidades de capacitación surgen ahí donde esos conocimientos o habilidades faltan, o cuando van a comenzar nuevas actividades, o nuevos productos son introducidos etc. Las necesidades de capacitación pueden existir a diversos niveles:

- para la totalidad de la organización/cooperativa (por ej.: mejoramiento del conocimiento de las condiciones del mercado de nuevos productos, mejoramiento de la participación activa de los asociados);
- para el personal administrativo o grupos con tareas específicas (por ej.: mejoramiento de la negociación de préstamos o planeamiento de negocios);
- para los individuos (por ej.: mejoramiento de la capacidad de negociación, capacidades de liderazgo, talentos para comunicación).

La capacitación de los asociados pretende desarrollar un cuerpo activo de asociados capaces de participar eficazmente en el funcionamiento de sus sociedades cooperativas. Esto incluye el aprendizaje para establecer estructuras adecuadas, fijar reglas útiles y asumir la dirección general de su propia organización. El empeño directo de los asociados en todos esos aspectos del funcionamiento de una cooperativa es la única vía confiable en ellos mismos para asegurar a largo plazo la supervivencia de las organizaciones.

Las organizaciones cooperativas deben ser eficazmente administradas para sobrevivir en el nuevo ambiente. Los gerentes y el personal capacitado deben responder ante los asociados, ya que la administración es finalmente responsabilidad de los asociados y aquellos son elegidos por éstos. Por lo tanto, uno de los requisitos más importantes es capacitar gerentes y personal con habilidades en cooperativas. En muchas cooperativas los asociados tienen que asumir funciones importantes para las cuales ellos poseen poca experiencia o capacitación.

Requisitos para el capacitador

La capacitación es mejor atendida por experimentados capacitadores, cooperadores u otras personas familiarizadas con el trabajo de desarrollo cooperativo. Dependiendo de la situación de los capacitadores podrían provenir desde uniones de cooperativas, colegios cooperativos u otras instituciones de capacitación; de organizaciones no gubernamentales (ONGs); de empresas/centros de evaluación y algunas veces también de ministerios vinculados a las organizaciones cooperativas. El papel de los capacitadores es motivar a quienes quieren aprender; proveerles las oportunidades de aprendizaje; comprobar los progresos y enriquecer con nueva información. Este no es para un trabajo de supervisor o inspector de cooperativas. Esas funciones necesitan estar separadas.

La tarea tiene por fin facilitar el desarrollo de la capacidad de las cooperativas para organizar y dirigir sus actividades. Como tales, los capacitadores necesitan trabajar con los asociados de las organizaciones cooperativas de autoayuda, crear confianza en sus propias aptitudes y promover su autoestima.

Trabajo de consulta

Los capacitadores pueden actuar también en calidad de consultores o promotores de cooperativas trabajando directamente con las cooperativas. En ese papel, precisan estar dispuestos a dejar la toma de decisiones a los asociados o a sus elegidos líderes y promover comportamientos de autoayuda y autoestima. Ellos necesitan ser buenos comunicadores y estar familiarizados con las habilidades técnicas básicas necesarias al desarrollo cooperativo. Ellos también necesitan tener un profundo conocimiento de administración, planeamiento, contabilidad y aptitudes de seguimiento y evaluación necesarias a la cooperativa. Los consultores y promotores necesitan constantemente del aprendizaje a fin de satisfacer los pedidos siempre en aumento de las organizaciones cooperativas.

Mientras el consultor puede emplear muchos de los métodos y técnicas expuestas más adelante en su trabajo con cooperativas, ellos también tienen que jugar un papel adicional importante como un nexo con otros individuos, instituciones u organizaciones que pueden proveer servicios e informaciones ulteriores necesarias para la (s) cooperativa (s) interesada (s). El promotor/consultor puede posibilitar la comunicación entre organizaciones cooperativas, entre organizaciones cooperativas, por un lado, y agencias gubernamentales, instituciones del sector privado (bancos, etc.) y servicios de desarrollo de proyectos/programas, por otro lado.

La tarea de los capacitadores de cooperativas

Los capacitadores de cooperativas necesitan ser competentes en determinadas áreas básicas:

- ellos necesitan una comprensión clara de los principios de la capacitación de adultos (ver debajo);
- ellos necesitan conocer una variedad de métodos y técnicas participativas;
- ellos necesitan conocer el contexto cooperativo y tener experiencia en una variedad de habilidades prácticas y técnicas útiles para el manejo cooperativo; y
- ellos necesitan ser experimentados en el manejo de aspectos prácticos y organizativos de la capacitación.

Las específicas habilidades técnicas necesarias dependerán de la cooperativa y su contexto.

Mientras se provee de capacitación a los asociados de las cooperativas, gerentes y personal, en muchos países también debe tenerse cuidado con familiarizar a quienes adoptan decisiones (funcionarios) políticas y administrativas respecto al genuino desarrollo cooperativo. Normalmente ellos son responsables de crear el ambiente de capacitación y conducción que permita lo que está sucediendo. Las actividades deben concentrarse en las posibilidades que proporcionen un diálogo entre todas las partes involucradas, sobre programas de intercambio/exposición, conferencias internacionales, etc.

Aprendizaje participativo

***Nadie sabe todo.
Todo el mundo sabe algo.***

La participación de los asociados en decisiones y acciones cooperativas ha sido identificada como un prerrequisito para un desempeño cooperativo satisfactorio. No obstante, no toda la gente se siente cómoda en grupos. Algunas son personas tímidas y no conversan fácilmente. Otras personas dominan debates o no escuchan. Para comprender a todos los asociados en un debate en grupo, y eventualmente en actividades de grupo, el promotor/capacitador necesitará conocer y emplear métodos de capacitación participativa.

El aprendizaje participativo gira en torno al desarrollo de uno mismo a través de la experiencia – no por lo que le hayan dictado órdenes. Es un proceso creativo de resolver problemas, en el cual, idealmente, cada asociado de un grupo participa activamente – asociados, gerentes y promotores/capacitadores. Esto es fundamental para alcanzar un desarrollo *con*, y no *por*, el grupo.

La capacitación participativa se procura fomentar en los participantes de talleres o en los asociados en el campo, a descubrir cosas por ellos mismos y aprender aportando sus propias experiencias, ideas y talentos en el proceso de aprendizaje mutuo. En la capacitación cooperativa, los métodos participativos son particularmente adecuados y útiles por cuatro razones:

- La naturaleza de las organizaciones cooperativas requiere participación.
- Los capacitadores generalmente son personas que están interesadas en organizaciones cooperativas.
- La mayoría de ellos tienen un antecedente de experiencia en trabajo cooperativo.
- Los participantes son en general adultos maduros.

¿Cómo aprenden los adultos?

Ellos son alumnos voluntariamente. Raramente aprenden si no encuentran el tema que se relacione con sus vidas.

Ellos aprenden mejor cuando el contexto de la capacitación está circunscripto a sus tareas o trabajos propios.

Ellos tienen experiencia y pueden ayudarse mutuamente a aprender.

Ellos aprenden más con sus iguales. El intercambio de experiencia resulta en aprendizaje efectivo.

Ellos aprenden mejor en una atmósfera de responsabilidad y capacitación activas.

Sus recuerdos a corto plazo se debilitan. El refuerzo mediante repetición puede ayudar.

Ellos necesitan trabajar a su propio ritmo. También mucho apresuramiento puede dificultar sus capacidades de aprendizaje.

Ellos tienen un sentido de dignidad personal. Si no son tratados con respeto y se los hace sentir humillados o ridiculizados frente a otros, ellos pueden rechazar un aprendizaje en ese contexto.

(adaptado de Pretty y ot. 1995)

El objetivo básico de la capacitación debe ser crear un ambiente de aprendizaje mediante facilidades: proveyendo un proceso mediante el cual el grupo es animado a debatir y trabajar fuera de sus temas y soluciones sobre su propiedad. Rara vez esto es posible en las situaciones formales de enseñanza que todos nosotros hemos usado para las escuelas y colegios: el maestro da por sentado conocer alguna cosa que el "resto desconoce"; tiene que adquirir, también, mediante la atención silenciosa y pasiva. La experiencia ha demostrado que tales vías de aprendizaje tienen pequeños impactos duraderos.

La necesidad de acción

El aprendizaje actuando es mucho más efectivo que el aprendizaje escuchando. Es más probable lo que sucede si los participantes obtienen alguna experiencia práctica en el (los) tema (s) durante la capacitación.

Lo que nosotros oímos OLVIDAMOS
Lo que nosotros vemos RECORDAMOS
Lo que nosotros hacemos COMPRENDEMOS

Ocurrirá aprendizaje activo:

- si las expectativas de los participantes, habilidades y experiencias se tienen en cuenta,
- si los participantes tienen oportunidad de tomar parte activa ellos mismos durante el curso,
- si los temas y soluciones encontradas durante el curso son aplicables al contexto y situación real de vida de los participantes.

Actuar también significa que la acción es para aprender acerca de lo que interesa a los asociados, por ej. mediante seminario y/o métodos de campo empleados en evaluaciones participativas (ver módulo 9), y el hecho que los asociados sean animados a participar más activamente en las decisiones y planeamiento de sus cooperativas.

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación depende de la situación y necesidades de capacitación de las respectivas cooperativas. Mientras haya un número de áreas comunes donde una nueva cooperativa puede necesitar capacitación, el contenido específico dependerá de la diferencia entre habilidades existentes y el conocimiento de los asociados y las habilidades y conocimientos necesarios para que la cooperativa funcione con eficacia. Un análisis de la situación para determinar las necesidades de capacitación deberá involucrar idealmente a todos los sub-grupos de asociados.

Además del contenido de aprendizaje, es frecuente la necesidad de aprender *nuevos métodos*. En el aprendizaje y acción participativa, hay por lo menos tanto énfasis en los métodos así como en el contenido. Por ejemplo, una sola vía de comunicación como la simple clase acerca del seguimiento y evaluación participativa es improbable que conduzca a mucho aprendizaje, salvo que los participantes *experimenten* por medio de la participación.

A través de los métodos de aprendizaje participativo, los participantes aprenden no solamente la materia respectiva, sino también adquieren confianza en sí mismos y autoestima. En este sentido ellos llegan a ser más capaces de adaptación de lo que aprenden a sus propias circunstancias.

El aprendizaje participativo también comprende cambios de actitud y de comportamiento, particularmente desarrollando una actitud básica respecto de otras personas. Las habilidades comunicativas con frecuencia faltan y requieren atención extraordinaria de capacitadores y promotores.

Necesidades de capacitación

¿Cuáles problemas son cuestiones de capacitación? ¿Qué problemas de la cooperativa pueden ser resueltos mediante la capacitación? Como ya se mencionó, no todos los problemas se relacionan con la falta de conocimiento o habilidades y por lo tanto la capacitación no es una solución.

La evaluación inicial de las cooperativas para determinar dónde son necesarios cambios, puede realizarse mejor a través de los métodos de Valuación Participativa (Ver módulo 7 para métodos de evaluación participativa). Tales métodos, como entrevistas semi estructuradas y caminos cruzados, pueden ayudar a definir problemas dentro de la organización, que puede o no tener soluciones en la capacitación. Una vez que esas cuestiones han sido destacadas, necesitan ser analizadas a fin de precisar, si esto representa una necesidad de capacitación. Las cuestiones a decidir incluyen:

- ¿los asociados/capacitados son capaces de hacer lo que la organización les requiere hacer, pero les falta motivación o recursos? (posible capacitación en motivación, pero la necesidad principal pueden ser la de los recursos)
- ¿los asociados/capacitados sólo necesitan más poder discrecional, o quizás nuevos incentivos (por ej., cambio estructural)? (no una cuestión de capacitación)
- ¿los asociados/capacitados carecen de talentos o de conocimientos (cuestiones de capacitación)?

¿Cómo se determinan las necesidades?

Las necesidades de la capacitación cooperativa pueden ser conocidas (o asumidas) por el capacitador antes de comenzar el curso. Por ejemplo, un gerente puede acercarse a un promotor con una solicitud de capacitarlo en teneduría de libros o para información sobre condiciones del mercado. Los asociados pueden quejarse del estilo autocrático del liderazgo respecto a la gestión de ellos y a una falta de información compartida. Cualquiera de ellos puede señalar la necesidad de capacitación.

Una vez que se ha resuelto que la capacitación es el enfoque principal para superar un problema particular, la capacitación específica requerida para las personas interesadas puede definirse a través de tres vías principales:

Asignación temporal de deberes

Un modo de llegar a saber las necesidades individuales de capacitación puede ser la asignación temporal de responsabilidad a una persona particular o a un grupo de personas para realizar el trabajo, y pedirles que vayan y vean al capacitador o al gerente si ellos encuentran problemas. La selección de personas apropiadas para el puesto en este caso se requiere antes de fijar sus necesidades

Auto-valoración

Otro modo de evaluar las necesidades de capacitación es emplear tan pronto como sea posible en el planeamiento del cambio, a aquellos que asumen un nuevo papel y pedirles que prevean lo que el cambio significará para su trabajo. Esto ayuda a que ellos mismos encuentren lo que creen que podrían necesitar para hacer el trabajo que planifican y asegurarles que sus incertidumbres se toman en cuenta. La mayor parte de las personas tienden a ser más bien cautelosas y menos seguras de sí mismas cuando ocurre que cambian las circunstancias en que ha de actuar, y pedirá mayor asistencia que la que se requiere actualmente a largo plazo. Pero si se toman notas de tales discusiones, se desarrollará un cuadro de los recursos actuales necesarios dando indicaciones acerca de la clase de capacitación que se necesitará a largo plazo.

Valoración formal

Una tercera posibilidad de evaluar las necesidades de capacitación comienza con la valoración de las habilidades que serán necesarias para cerrar el "hueco" (que puede

hacerse a través de métodos participativos de valoración) y por lo tanto, seleccionar las personas que dentro de la organización tengan esos perfiles de habilidades, o encontrar capacitables a unos, y tenerlos capacitados para los perfiles necesarios. Esta opción, aunque practicada con frecuencia, es realmente la mejor indicada para las cooperativas que han preparado un conjunto de papeles interligados para afrontar su visión de la futura estructura y su funcionamiento. Aun con tales perfiles de trabajo y curriculum de los asesores (personal de la organización), este método a menudo resulta en un derroche de talentos y habilidades, ya que con frecuencia las personas tienen más habilidades relevantes que las que ellos, por una u otra razón, dejan ver.

Participación de los asociados en la valoración de las necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación cooperativa deberán ser valoradas con tanta participación de los asociados como sea posible (ver módulo 7). En una cooperativa pequeña esto puede significar un compromiso de todos los asociados. Donde la cooperativa es grande, ésto puede no ser posible y la valoración puede entonces hacerse a través de los asociados de los comités cooperativos de guía, mediante trabajo en grupos y/o instituciones promotoras de cooperativas, en cooperación estrecha con los asociados. Cuanto más asociados están involucrados en la autodefinition de las necesidades de capacitación, más estarán empeñados en la organización que da a ellos la oportunidad de aprender, y cualquier cambio de tarea se aclarará desde el principio. Ambos contribuyen a la postura general de todos los que están siendo comprometidos en los objetivos comunes de las cooperativas.

Nota acerca del aprovechamiento de la experiencia

El aprovechamiento de la experiencia entre los participantes es muy importante, tanto para darles confianza acerca de sus contribuciones como para guiar su auto-reflexión. Aun si usted no está personalmente de acuerdo con ellos, todos necesitan saber que sus contribuciones son apreciadas. Aun si sus comentarios no son prácticos puede iniciar una réplica con: "*Este es un buen punto, pero y acerca de que?*", o: "*Este es un punto interesante, qué piensan los otros?*"

Pidiendo a los mismos participantes reflexionar en forma crítica sobre su propia actuación, ellos se darán cuenta mejor que en el fondo son responsables de su propio aprendizaje. No obstante, muchos adultos no han aprendido a hacer esto y encuentran dificultades para ver, aceptar y conocer en público que su actuación puede mejorar. Esta es una cuestión realmente susceptible, desde que "el no dar la cara" puede diferir a los participantes de empeñarse en el proceso de aprendizaje.

Use una variedad de métodos

En general los participantes asisten a cursos de capacitación con la intención de aprender. Con la diversidad de métodos, los capacitadores puede mantener la motivación por la realización de cursos que interesan a todos (o a la mayoría). Idealmente, cada tema deberá apoyarse en una cantidad de diferentes métodos.

Las tareas de un facilitador/capacitador incluyen:

- creación de un clima o atmósfera de aprendizaje
- formulación de preguntas y provisión de información
- puesta de problemas en lugar de provisión de soluciones

- énfasis en la capacidad propia de las personas para la solución de sus problemas
- motivación para acción
- apoyo regular a las evaluaciones del impacto de aprendizaje, actuación propia de él/ella, actuación de los participantes
- acentuación de la importancia de la aplicación y práctica de las habilidades, conocimiento o comportamiento adquiridos en forma inmediata.

Conocimiento del contexto cooperativo y de una variedad de habilidades y técnicas útiles para la gestión cooperativa

En este manual, encontrará mayor información de hechos que necesita para cumplir con las necesidades de capacitación de las cooperativas.

El papel del capacitador

Básicamente los capacitadores cumplen tres papeles: Ellos actúan

- ✓ como facilitadores
- ✓ como "animadores"/sensibilizadores, y
- ✓ como recurso persona.

Como un facilitador, el entrenador permanece neutral acerca del contenido del seminario o sesión de capacitación y no asume postura en la toma de decisiones. El o ella ayuda al grupo a descubrir y emplear todo su potencial para un equipo creativo y constructivo y un trabajo cooperativo. El/ella más bien que la satisfacción, le interesa el proceso de discusión y de toma de decisiones.

La responsabilidad del facilitador es:

- crear una posición en la que los participantes se sienten cómodos y tranquilos
- guiar los debates –introducción de la sesión, estructura del debate, realización de resúmenes con regularidad-
- conocer los puntos de vistas y opiniones de las personas
- asegurar que hay una buena comunicación en el grupo –pedir a otros que escuchen, animar a todos a contribuir. Esto es particularmente importante con respecto a los individuos o subgrupos convencionalmente inhibidos a hablar fuera de las reuniones (mujeres, personas en situación de inferioridad/subordinada, personas jóvenes)
- emplear métodos prácticos que promuevan el compromiso de la población activa
- considerar cuidadosamente cómo reaccionan los participantes ante otro
- asegurar que todos los asociados están satisfechos y comprometidos con las decisiones tomadas.

El facilitador debe hacer que los participantes intercambien sus experiencias y que busquen soluciones a sus problemas. El/ella ayudan a los asociados del grupo a tener auto-confianza, por ejemplo, para manejar sus negocios o su propiedad.

Como un animador, el papel del capacitador es aumentar el interés de los participantes. El animador está más comprometido en el resultado del proceso de debate que el facilitador: él o ella manipulan el proceso. El/ella ayudan a identificar problemas y a encontrar nuevas soluciones de las que él/ella están ya enterados. El animador necesita comprender las diferentes fuerzas que actúan en un grupo. Cuando el proceso se encuentra atascado, el/ella necesita identificar el problema (por ej., un conflicto oculto, la lucha por el poder) y ayuda al grupo a tratar el problema en una manera constructiva.

Como una persona recurso, el capacitador provee información al grupo que hasta entonces tiene, no siendo disponible sobre los procesos y procedimientos cooperativos. Este papel está más circunscripto al papel del enseñante.

El papel que predomina depende del conocimiento y personalidad del capacitador y de los requisitos de la situación de capacitación.

En el curso de un taller, todos los papeles pueden ser necesarios. Por ejemplo, él o ella proporcionan información objetiva (recurso persona) al comienzo. Como llegan a estar más cómodos entre sí y con el proceso total, aumentará la cohesión del grupo y ellos comenzarán a afirmar su propia autoridad sobre la capacitación. El capacitador puede entonces dar a los alumnos un cambio de conducción y actuar más como un facilitador. Como la capacitación va a acabar, el capacitador necesitará reafirmar autoridad sobre el proceso una vez más. Puede requerirse alguna dirección para resaltar puntos clave de aprendizaje y animar al grupo a pasar de la acción a la reflexión (animador).

Planeamiento y organización de la capacitación

Dependiendo de la dimensión del grupo, del tema y de la duración del evento, puede requerirse a varias personas preparar y planear una sesión. Hay seis puntos principales que considerar en la preparación y planeamiento de un taller:

La ubicación: ¿Es accesible a todos los participantes, o serán excluidos algunos debido a la distancia? Es particularmente importante considerar el acceso por subgrupos o individuos, tales como población pobre, mujeres o aquellos que no pueden fácilmente dejar sus ocupaciones. ¿Es disponible todo equipo necesario? ¿Está organizada la sede y es conveniente iluminarla?, (por ej. si van a usarse las diapositivas) ¿Puede oscurecerse la habitación, si se emplean sesiones de grupo, y pueden las sillas y mesas ordenarse nuevamente para adaptarlas a pequeños grupos o están disponibles un número de habitaciones más pequeñas?

Fechas y duración (¿es conveniente para todo el mundo?). Controle si todos los subgrupos relevantes tienen tiempo para atender a la reunión o taller. En particular: divisiones de trabajo y tareas de máxima ocupación (diariamente o temporalmente) necesitan ser consideradas cuando es fijado el tiempo (fechas y duración cada día) para el evento.

Los participantes: ¿Son ellos los más convenientes para el curso? ¿Edad, género, intereses y expectativas, antecedentes educativos y profesionales, disciplinas, situación, experiencias y conocimientos previos, número (dimensión del grupo)? ¿Tienen ellos cualquier prejuicio hacia usted o su organización? ¿Asisten ellos al curso de su propia elección?

Las metas de la sesión: ¿qué ha de alcanzarse?

¿Son oportunas las metas de capacitación relevante para las condiciones locales de los participantes (intereses, experiencia, tiempo, lugar)? ¿Pueden alcanzarse las metas en una sesión o es necesario una serie de sesiones? ¿Son claras las metas para todos (personal y participantes)? ¿Está disponible

el personal de asesoramiento capaz de llevar a cabo las tareas o se necesitan más personas recurso?

El contenido (materia objeto del taller) para alcanzar las metas: ¿Cuáles son los temas? ¿Están ajustados a los participantes? ¿Puede esa selección ser influida por los participantes?

Los métodos para ser utilizados en el taller: ¿Qué métodos serán empleados para el contenido del curso? (desempeño del papel, grupos-susurro, ejercicios, etc.). ¿Está preparado el capacitador para explicar y usar los métodos?

Ninguno de esos factores debe descuidarse en cuanto todos están interconectados estrechamente y la actuación satisfactoria depende de todos ellos.

Ejemplo de una forma de planeamiento de un taller

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
Antes del taller				Oficial Superior	Mesas en banquete
9.00	Apertura del seminario	Discurso de apertura	Notas	JR	Cabecera de la mesa
9.20	Introducciones	Escalones (grupos pequeños)	Gráfico movable	PJ	Estilo banquete
9.45	Introducción a los principios	Lectura con grupos-susurro	Proyector de transparencias desde arriba	JR	Proyector desde arriba
Etc.					

*"Plenario" refiere a todo el grupo de participantes del taller.

La instalación física del seminario

Lugar de reunión y habitación (s)

Si es posible, visite el lugar donde se efectuará la capacitación antes que lleguen los participantes. Compruebe si hay habitaciones suficientes para realizar el grupo de trabajo o si usted desea representaciones de papeles. Usted puede necesitar adaptar los métodos de aprendizaje empleados (o su orden) para acomodarlos a las instalaciones disponibles. Camine alrededor de la habitación antes que comience la sesión y siéntese en varias sillas para controlar que todas ellas estarán en condiciones para ver hacia el frente de la habitación (o donde se efectuará cualquier presentación). Si usted encuentra algunas distracciones u obstáculos que puedan interferir en la capacitación (teléfono, movimiento detrás de las ventanas, columnas que bloquean la visión ...), observe si ellos pueden ser eliminados o hallada una alternativa.

Distribución de asientos

La diferente distribución de asientos puede tener una influencia sorprendentemente grande en la sesión. Pueden cambiarse de acuerdo con los métodos predominantes empleados en una sesión. Por ejemplo, en una conferencia que requiera comunicación visual entre los participantes y una

superficie de trabajo para cada uno, el arreglo de una simple gran mesa de reunión es probablemente el estilo más apropiado. Para el grupo de trabajo, las mesas movibles y preferentemente un número de cuartos menores o medios que dividan una habitación grande son más apropiados. (En el anexo se presenta una variedad de diferentes disposiciones con sus ventajas y desventajas).

Técnicas de capacitación participativa

En el anexo a esta sección se describen una variedad de métodos de capacitación participativa y ejercicios apropiados para uso en capacitación cooperativa.

La participación activa en la mayoría de los casos comprende la discusión de grupo. Esto es así porque la discusión de grupo:

- Estimula el interés.
- Anima las personas a hablar y expresar sus opiniones. Con frecuencia esto ocasiona la salida de conflictos ocultos en el grupo. Capacitadores hábiles pueden usar conflictos en forma productiva.
- Ayuda a los participantes a recordar cosas que ellos han tenido que defender o explicar a otros.
- Es un ejercicio cooperativo a través del cual el grupo busca soluciones a los problemas. Los asociados emplean experiencias y prudencia del propio grupo.
- Puede influenciar actitudes y comportamientos, y también abre el camino para emplear destrezas o información recientemente adquiridas.

Dos puntos deben considerarse para facilitar las discusiones de grupo.

Primero, es aconsejable aportar la variedad de diferentes ideas y opiniones antes del comienzo de los debates principales y de la toma de decisiones. La persona callada necesita ser animada a expresar sus puntos de vista.

Segundo, puede ser necesario dividir el grupo de capacitación en su totalidad ("plenario") en sub-grupos para el debate efectivo, que puede requerirse sea homogéneo en términos de competencia o interés. En general las personas tienen más facilidad para hablar cuando están en grupos pequeños. Se les anima a presentar los resultados de sus debates en el plenario. En ese sentido los enfoques de oposición o de complementariedad sobre los problemas, pueden ser elaborados como base para un debate posterior.

Para sugerencias acerca de técnicas básicas para estimar los puntos de vista de los participantes, formación de grupos e iniciación de debates, véase el anexo a este módulo.

Evaluación de la gama de actitudes, experiencias e inquietudes sobre un tema dado

El capacitador puede animar a los participantes a identificar la gama de problemas relacionados a un tema particular, formulando preguntas y estimulando la expresión activa:

- Anime a los participantes a manifestar sus puntos de vista y experiencias acerca de un tema dado con preguntas abiertas, por ej., preguntas que no pueden ser respondidas mediante "si" o "no". Por ej., *¿"Cuáles son los principales problemas que usted ve en la gestión de una cooperativa?"*

- Pida a los participantes completar declaraciones acerca del tema en cuestión. Este método es aconsejable si no hay mucho tiempo para debates extensos y el proceso de aprendizaje tiene una meta determinada por el capacitador (por ej. Complete la frase "Un buen gerente de cooperativa deberá ...")
- Pida a los participantes dar sus puntos de vista acerca de una declaración que puede ser discutible. Por ej. *¿Qué es lo que usted piensa sobre la frase "Un buen gerente conoce mejor cuáles decisiones deben ser tomadas"?*
- Pida a los participantes describir conflictos que han experimentado en su trabajo. Esto puede efectuarse también con la representación de papeles. Por ej. pida voluntarios de 4 a 6, para representar un papel con el contenido siguiente: "Un grupo tiene un conflicto con uno de sus miembros. ¿ Qué sucede y cómo intentan ellos dominar la situación?"

Registro y visualización de los resultados de discusiones

En la capacitación participativa, las respuestas de los capacitadores a "preguntas y participantes" con frecuencia se registran y visualizan. Las preguntas, respuestas e ideas pueden escribirse en una pizarra o en tarjetas o trozos de papel que se prenden o apoyan sobre tableros o paredes por los mismos participantes para que todos los presentes las lean (siempre que todos los participantes estén alfabetizados).

Hay ciertas ventajas que tienen el papel y las tarjetas sobre la pizarra. Los participantes son más activos y se hacen responsables por la documentación de sus propios argumentos. Durante el debate, las tarjetas ("ideas") pueden moverse o cambiarse fácilmente en cuanto al área de nuevas ideas.

Al final de una sesión particular, las tarjetas pueden pegarse sobre grandes hojas de papel en el modo en que ellas han sido ordenadas por los participantes y/o capacitadores y las mantienen hasta el final del evento. En este sentido, se sostiene una clase de "memoria externa de grupo". (Para técnicas de visualización vea el anexo a este módulo).

Los documentos pueden copiarse (a mano o fotocopiados) para el uso posterior por los participantes. Agregando fechas y números a cada documento, puede registrarse el proceso del evento de capacitación.

Visualización de discusiones con participantes no alfabetizados

Las técnicas más importantes de visualización son diagramas y representación de mapas, que permiten participar en el proceso a las personas alfabetizadas y no alfabetizadas. Los esquemas y la representación de mapas son representaciones de información pictóricas o simbólicas. Proveen un foco de atención mientras se debate un tema y ayudan a la exposición de ideas asociadas. (Ver anexo a este módulo).

Por lo común está presente alguno que es capaz de dibujar a un solo nivel muy simple. El/ella pueden ayudar a representar los resultados de los debates mediante dibujos o símbolos, significando lo que deberá ser conocido por todos. Alternativamente los símbolos preparados se emplean para hacer una lista de ideas (por ej. bastones para representar a las personas, círculos y cuadrados para representar lugares o edificios). De cualquier manera, es muy importante conocer uno u otro de los significados que la población local atribuye a símbolos particulares o para debatir profundamente los significados de nuevos símbolos, asegurando que todos reciben bien los mensajes (Ver también métodos participativos en Módulo 7).

Clases

La clase formal es aún el método de instrucción que se usa más ampliamente, no obstante, en su forma común, no es participativo. Se da por sentado que el conocimiento pertenece solamente al que imparte las clases. La comunicación es una vía, que no se enriquece o se refuerza desde la audiencia. Los tiempos que abarca la atención son limitados, especialmente si quien da las clases habla en forma monótona y las mismas, con frecuencia, son muy largas.

La gente olvida inmediatamente la mayor parte de lo que escuchan y si no hay comunicación por parte de la audiencia, durante o después de la clase, quien la imparte no tiene manera de saber si los alumnos comprendieron o aceptaron los mensajes.

No obstante, la mayoría de los capacitadores necesitarán dar clases de tiempo en tiempo. Para un nuevo asunto es con frecuencia provechoso comenzar con una clase corta ya que no es práctico tener un debate hasta que se haya provisto alguna información. Durante los períodos iniciales las clases pueden emplearse para ayudar a los participantes a relajarse en una nueva situación mientras se prepara la etapa de mayores actividades interactivas.

Hay una cantidad de formas que ayudan a asegurar que las sesiones abarcan algunas clases de apoyo interesantes y estimulantes. En general, esto significa mantener sesiones de clases cortas antes del empleo de otra técnica tal como:

- Inclusión de una sesión "de susurro" o "tormenta de ideas" (ver anexo a este módulo) para sacar ideas a los participantes
- Uso de diapositivas o material de video, rogando a los participantes tomar parte en "inspección activa" – vigilando y tomando notas sobre un tema particular, por ej. *Pueden eventos similares tener lugar en situaciones en su propio trabajo? ¿Qué preguntas desea usted hacer a las personas interesadas?*
- Haga uso de ayudas didácticas (ver abajo) para agregar interés a una charla

En general, una clase pocas veces debe insumir más de 20 minutos.

Visitas de campo e intercambios

Las experiencias de la vida real son uno de los modos más efectivos para aprender. Los representantes de una cooperativa pueden visitar el lugar de otra. El ver ejemplos positivos o negativos, hablar a los iguales, mostrar el entorno o aun participar en otras actividades cooperativas, constituyen muy buenas vías de aprendizaje. La organización de tales eventos, provisión de transporte, hospedaje, etc. necesita planificarse para andar bien de antemano ya que puede consumir más tiempo que el esperado.

Otro método de ganar experiencia práctica de la vida real es la llamada "exposición". Esto significa que personas son habituadas para tomar decisiones de arriba-a-abajo (con frecuencia aquellos trabajan en administración, o gestión de grandes organizaciones) son animadas a tener un contacto estrecho con personas a nivel de base.

En el contexto cooperativo esto significa hacer visitas ordinarias a los asociados en sus lugares de trabajo, debatiendo y observando, aun trabajando y viviendo con ellos por algún tiempo. En este sentido, las necesidades e intereses de los asociados llegan a ser más aparentes y probablemente aumente la disponibilidad para llegar a comprometerse en procedimientos participativos auténticos.

Reacciones a los métodos participativos

La gente probablemente no se acostumbrará al enfoque participativo. Es común la resistencia a nuevos métodos, aun cuando ellos sean más agradables. La mayoría de las personas resiste al cambio salvo que vean los beneficios directos.

Al comienzo, los participantes pueden ser aprensivos, escépticos o aún indecisos acerca del por qué ellos están asistiendo a la capacitación. No ven algún sentido en "ocuparse en juegos". Pueden pensar que su papel es escuchar, más que hablar. Participantes mayores pueden no haber tenido un aprendizaje formal establecido por muchos años y pueden estar ansiosos acerca de cómo serán vistos por sus contrapartes más jóvenes. Contrapartes jóvenes o mujeres pueden sentirse renuentes para hablar abiertamente por temor a confrontarse directamente con sus superiores, familiares o colegas masculinos.

Reduciendo tensión y estimulando participación activa

Hay muchas cosas que los capacitadores pueden hacer para reducir la tensión y estimular la participación activa (ver ejercicios en el anexo).

- Ayude a los participantes, preguntándoles sobre sus puntos de vista, escuchándoles y estimulándoles.
- Pida a ellos preguntas, no simplemente que den respuestas. Gradualmente vendrán a valorar su estilo y enfoque.
- Divida el grupo plenario, si es muy heterogéneo, en sub-grupos para facilitar la apertura de un intercambio de ideas. Formar sub-grupos homogéneos puede también convenir cuando hay tensión entre grupos o diferencias de intereses.

Errores comunes en capacitación

- La cosa más difícil para un promotor/capacitador es mantener tranquilos y dejar a los participantes aprender por sí mismos. Por ejemplo, con frecuencia la tentación de responder a las preguntas de alguno directamente, o manifestarse uno mismo, en lugar de pedir a otros participantes hacerlo.
- Cuando se imparte la clase, hay una gran tentación de que la gente necesite aprender todo lo que usted sabe. Demasiados detalles y dispersiones del tema impiden comunicar el mensaje principal.
- Un capacitador nervioso o ansioso a menudo quiere mantener un control estrecho del taller porque el/ella tiene miedo o no es capaz de afrontar una situación imprevista. La experiencia ayuda a superar esta nerviosidad, pero lo más importante es estar bien preparado. Mantenga en reserva bastante material y ejercicios en caso que cualquiera de las sesiones resulte requerir menos tiempo del programado. No obstante, también esté preparado para que pueda acortar si el tiempo disponible resulta ser menor que el esperado, o un ejercicio dura más de lo planeado.
- Al principio, el uso de métodos participativos impone mas exigencia de habilidades en los capacitadores/ promotores que los métodos más tradicionales. Capacitación participativa puede requerir más trabajo preparatorio que los métodos tradicionales. Esto es porque muchos capacitadores prefieren usar de métodos formales tales como impartir clases. Con todo, la cantidad del trabajo preparatorio declina rápidamente en cuanto se va ganando experiencia en los métodos, y mientras el empeño del capacitador

durante el taller a menudo permanece más alto que con los métodos tradicionales, los resultados positivos serán cada vez más evidentes.

- Respecto al conflicto del grupo, los conflictos entre participantes, entre grupos, o entre capacitador y participante pueden afectar severamente al funcionamiento del taller, si se les deja crecer desproporcionadamente y afectan al entero grupo. No obstante, el conflicto no necesita ser destructivo si es reconocido bastante a tiempo, y utilizado constructivamente. Cómo son resueltos los conflictos depende de la fuente del conflicto y de los individuos involucrados. A veces, los conflictos pueden requerir arbitraje y negociación intensos fuera del marco del taller, mientras otros conflictos no pueden ser resueltos del todo (y en casos extremos pueden aún acabar con la expulsión de ciertos participantes). Aquellos debidos a diferencias de opinión respecto a una materia dada son, generalmente, más fáciles de tratar.

Aprendiendo de los capacitados

La capacitación participativa comprende el aprendizaje continuo por parte de los capacitadores así como de los alumnos. El aporte de experiencia acumulada que los capacitadores reciben acerca de su actuación es muy útil aquí y un buen medio para aprender de los participantes es pedirles que evalúen a usted. Esto puede efectuarse formalmente al finalizar el taller mediante una evaluación escrita de su plena experiencia de capacitación. Pueden formularse preguntas específicas acerca del contenido y organización del curso/seminario, la importancia del contenido de su trabajo, el estilo del capacitador/promotor, etc. Esas preguntas pueden ser abiertas o cerradas, dejando a los participantes un número limitado de opciones para que elijan. Tal evaluación, con todo, es poco usada, excepto cuando los resultados también sirvan y cuando funcione un taller similar. Asimismo, los resultados son de poca ayuda para el taller que ya fue evaluado y un medio más útil para aprender de los alumnos es usar métodos del continuo aprovechamiento de la experiencia durante el taller para reaccionar ante los pedidos y preguntas que ellos levantan, en vez de aguardar hasta el final.

En el anexo a este módulo hay un cierto número de ejercicios para evaluar la capacitación.

Ayudas y materiales de capacitación

La elección de ayudas y materiales de capacitación depende de los métodos y metas de la sesión de capacitación y de las necesidades de aprendizaje y del nivel de educación formal de los participantes.

Siempre asegúrese que **son disponibles equipo suficiente y medios para escribir o dibujar**, tales como pizarra con tiza, hojas volantes, tableros para sujetar con alfileres, papel, tarjetas, lápices, marcadores, alfileres, goma de pegar, etc. Uno puede también improvisar con cualquiera que esté disponible, por ej. pueden fijarse a una pared piezas de papel o telas en lugar de un tablero para sujetar con alfileres.

Distribución de folletos. En general es mejor hacer una buena distribución de folletos antes de comenzar las clases, o después que hayan finalizado ya que de otra manera podría distraer a los participantes la lectura del folleto en vez de concentrarse en lo que está pasando en la sesión. De cualquier manera, no les lean extensos textos, que es agotador e innecesario. Tengan cuidado de no "inundar" a sus participantes con materiales escritos durante el curso. Aun después, en su rutina diaria de trabajo, generalmente ellos tienen poco tiempo (o, incentivo!) para absorber y asimilar grandes cantidades de información escrita.

Ayudas visuales

Además de ideas visualizadas (ver anexo), películas, transparencias desde lo alto, posters y modelos ayuda a mejorar la comunicación en cualquier sesión de capacitación bien discutida particularmente introduciendo o reforzando puntos críticos, o ilustrando información compleja. "Una imagen vale mil palabras".

Transparencias en lo alto pueden diseñarse por uno mismo o fotocopiarse. Se proyectan sobre una pared o pantalla por medio de un proyector desde lo alto y pueden presentar textos en gran escala o diseños al grupo de participantes. La información que ellos exhiben se explica por el capacitador y se debate por el grupo. Ellos son más participativos que los folletos que distribuyen a cada participante en particular para su lectura.

Diapositivas pueden presentarse en secuencia para ilustrar una historia o una lectura. Se producen con cámaras ordinarias del mismo modo que fotografía impresa, pero empleando en la cámara diapositivas en lugar de películas impresas. En algunas áreas, puede tomar tiempo procesar las diapositivas (si necesitan ser enviadas lejos), pero el costo es similar para el proceso de impresión. Es importante una selección de buenas fotografías. Con frecuencia también las fotografías se toman desde gran distancia y con demasiada gente. Las diapositivas se proyectan sobre una pared o una pantalla por medio de un *proyector de diapositivas*.

Videos y películas son a la vez un medio muy poderoso de ofrecer información y de cambiar actitudes. Una película de 16 mm. llega a ser mucho menos habitual ahora que los videos están muy extendidos. Aunque la película es mejor medio para audiencias grandes porque la calidad es muy definida, el video es mucho más conveniente, necesitando solamente un proyector de video casete común y un televisor para presentar a la audiencia del taller. En treinta minutos de video o película documental el participante puede aprender más acerca de la historia cooperativa y lo recordará más tiempo que lo que él o ella podrían en tres horas de lectura. Si la totalidad del video/película no es conveniente a los fines de la capacitación, pueden elegirse ciertas escenas y entonces la cinta/película puede ser detenida y comenzar a debatirse cualquier punto (es más difícil con una película que con un video, pues la película necesita un cuarto oscuro y es un trastorno encender y apagar las luces). Es necesario ver antes el video/película, tomando nota de los puntos principales y cualquiera de las características especiales que usted desee enfatizar o explicar, y preparar una lista de preguntas de estudio para un debate siguiente. (Algunas sugerencias como donde están disponibles los videos y películas se pueden encontrar en el anexo).

Carteles o dibujos son útiles para recordar un mensaje a la gente o iniciar discusiones. Deben mantenerse sencillos, presentando exactamente un mensaje. Pero importa estar seguros que los dibujos o caricaturas se comprenden mediante su examen previo con personas del área, antes de usarlos. Si es usted mismo el que elabora los carteles o dibujos, éstos deberán ser probados en una etapa previa (por ej. dibujo a lápiz) para asegurar que se entienden. Es fácil cambiar un dibujo a lápiz, pero mucho más esfuerzo es comenzar otra vez cuando un poster final ha sido impreso.

Los objetos reales son con frecuencia la mejor ayuda visual. Deberá permitirse a los participantes ver y sentir el objeto, por ej. semillas, fertilizantes, una pieza del equipo, etc. Si usted puede prepararlo, hace posible que los participantes observen nuevas cosas en sus contextos naturales, por ej. una nueva tecnología en su lugar de trabajo.

Las ayudas pedagógicas deben ser escogidas de acuerdo a las instalaciones disponibles y a las necesidades e intereses de sus participantes. Muchas ayudas visuales requieren equipos sofisticados, por tanto siempre compruebe:

- Si está disponible el equipo necesario y funciona adecuadamente
- Si se dispone de electricidad
- Si la habitación es apropiada para el uso requerido
- Si repuestos de cualquiera parte esencial son disponibles y fácilmente accesibles (por ej. OHP o foco proyector).

Cuales quiera ayudas a la enseñanza sean utilizadas, asegure que todos los participantes son capaces de verlas claramente.

Considere cómo se harán las copias de los materiales producidos durante el taller. ¿Hay una fotocopidora disponible, o, pueden los materiales ser duplicados (sistema roneo) o copiados a mano?

Capacitación con participantes no alfabetizados

Si usted trata con alumnos no alfabetizados, la ayuda visual se convierte en la más importante. Usted puede también estar seguro de los métodos de visuales empleados en evaluaciones participativas (por ej., mapas, modelos). Las clases pueden ser visualizadas y memorizadas más fácilmente cuando van apoyadas con series de imágenes.

Mencionamos aquí dos métodos adicionales de capacitación: el método de GRAAP y el teatro de títeres los que son particularmente empleados en general para trabajar con asociados no alfabetizados.

GRAAP significa *Groupe de Recherche et d'Appuy pour la Autopromotion Paysanne*, una iniciativa franco-africana, que ha sido desarrollada en Burkina Faso desde 1975. El método está basado en dos presunciones:

- Primero, como una reacción a condiciones ambientales de cambio rápido, a externas intervenciones de gobiernos y organizaciones extranjeras, han disminuido continuamente las capacidades de las personas interesadas en la solución del problema.
- Segundo, para mejorar sus condiciones de vida, ellos necesitan ser guiados por servicios de externos que lo faciliten. El método característico cuenta con diversas de imágenes preparadas por agencias de desarrollo.

El método GRAAP

Los agentes externos entran en las comunidades y facilitan la libre expresión de ideas de todos, animando la formación de subgrupos homogéneos para analizar problemas. El facilitador resume los puntos de vista que todos los grupos tienen en común y también menciona los problemas sobre los que no hay consenso.

Solamente entonces se emplean la imágenes. Se les pide a los participantes en la reunión poner juntos una cantidad de dibujos que representen sus actividades diarias, mientras discuten las relaciones entre sus diversas (posiblemente conflictivas) necesidades y sus actividades. Reflejando sus puntos de vista para mejorar sus vidas, las contribuciones de los participantes se visualizan mediante dibujos adicionales durante la discusión. Se les anima a reconocer el impacto del daño ambiental sobre algunas de sus actividades.

Muñecos de guante pueden emplearse para caracterizar personas o animales. Ellos se usan como los actores en breves representaciones o dramas, y se han usado muy satisfactoriamente en muchos países. Puede construirse una estrecha e íntima relación entre los muñecos y los asociados de la audiencia. Puede hacerse una historia de muñeco acerca de problemas locales y un muñeco puede tener una discusión con un asociado de la audiencia. También, los muñecos pueden ser escandalosos y decir cosas que podrían ser ofensivas en algunas sociedades, si se dirigen por el capacitador.

Usted puede proporcionar sugerencias adicionales de capacitación y aumentar el conocimiento entre las personas no alfabetizadas con los recursos indicados en el anexo a este módulo.

Los ejemplos dados son una selección entre la gama amplia de ejercicios ofrecida en los manuales de capacitación, citados a continuación. Pretty y ot. (1995) es particularmente bueno para ejercicios complementarios.

A. Ejercicios para la presentación y rompimiento del hielo

(Adaptado de Pretty y ot. 1995)

1. Juego de nombre (tiempo dependiente del tamaño del grupo)

Este ejercicio acelera el proceso de llegar a ser conocido y recordar los nombres de otros participantes. El conocimiento y pronunciación correcta de los nombres es particularmente importante en grupos mixtos donde muchos nombres no serán familiares.

Instrucciones

Introduzca y explique el ejercicio y comience una ronda, en la cual cada uno dice el (primer) nombre de él/ella. Deje bastante tiempo para que los otros repitan el nombre entre ellos mismos y encuentren un modo de unir ese nombre a la persona. Los nombres no corrientes pueden escribirse en la pizarra.

Cuando la ronda se completa, usted dice "Mi nombre es ..." señale otra persona, diga el nombre de él/ella, y pídale que mire hacia otra persona. Por ejemplo: "Mi nombre es Laura, su nombre Olatunde. Olatunde ¿podría usted señalar a Mohan? Usted deberá evitar mirar a Mohan cuando lo hace y pedirá al resto del grupo que no ayude a Olatunde con una mirada a Mohan.

Olatunde debe decir el primer nombre propio de ella, señala a Mohan, menciona el nombre de él y pide a Mohan mirar a otra persona, a cuyo punto Olatunde no deberá mirar en dirección de la otra persona.

Continúe varias veces hasta que le parezca que los nombres se convierten en familiares.

Una variación ocurre cuando todos han tomado su turno, pida a los participantes que cambien las sillas, para evitar asociar los nombres con la posición de las personas en el círculo. Practique el procedimiento otra vez, hasta que cada uno parezca conocer todos los nombres.

2. ¿Quiénes somos nosotros? (5 minutos)

Este es un método relativamente corto para presentarse los participantes, uno a otro. Las presentaciones individuales con frecuencia, duran demasiado tiempo en un grupo grande, a no ser que cada uno se limite estrictamente al nombre y organización o función. Pero aún después de esto, pocas personas recuerdan detalles.

Este ejercicio, pronto, pone a cada uno físicamente activo y la mayoría de las personas encuentran interesante conocer la mezcla de personas presentes. Hay generalmente algunas risas acerca de las personas excluidas.

Instrucciones

Pida a las personas alzar sus manos en respuesta a varias preguntas al decirnos "¿quiénes somos nosotros?".

Pregunte quién trabaja para las agencias gubernamentales, u ONG's, para cooperativas formales o informales, quién tiene una función de liderazgo en la cooperativa, quién es agrónomo, quién es economista o experto en ganado, quién tiene experiencia en métodos participativos en el campo, quién es de este/otro país, etc.

Luego pida a los participantes que busquen en torno a otros que necesitan hablar más tarde.

Finalmente pregunte: ¿Quién ha sido olvidado?

Haga circular una hoja con nombres, direcciones, etc. con una persona responsable para observar que esto va adelante, es mecanografiado y distribuido al final de la sesión o curso.

3. Auto-retratos-piedras de avance (20 minutos)

Este ejercicio ayuda a crear una atmósfera relajada y permite a cada participante presentar aspectos de si mismos. Generalmente esto causa mucho entretenimiento. Los participantes asocian alguna cosa en forma visual con el nombre y los acontecimientos que condujeron a la persona a concurrir al taller.

Instrucciones

Pida a los participantes que dibujen un auto-retrato en un trozo de papel. Pueden elegir cualquier estilo que quieran –artístico, caricaturesco, abstracto. Pídales que escriban sus nombres en el retrato.

Pida a ellos que escriban en la parte inferior del papel esas tres "piedras de avance" (eventos importantes) que los condujeron a este taller. Explíqueles que las "piedras de avance" pueden ser por ej., experiencias de la niñez, influencia de los padres, parientes, amigos, experiencia de capacitación formal, eventos o reuniones clave, lectura, experiencia laboral.

Recoja los retratos y los exhiba en pizarras o en la pared.

Dé tiempo a los participantes para ver la exhibición.

4. Cuenta hacia atrás (5 minutos)

Los participantes verifican que algo que cada uno asume que pueden hacer cómodamente llega a ser asombrosamente complejo cuando se cambian pocas reglas externamente establecidas. El punto clave de aprendizaje es que cuando nosotros interactuamos con la población local, a menudo imponemos reglas que no son familiares a ellos, creando dificultad para una comunicación efectiva.

Instrucciones

Pida a los participantes que se pongan de pie y formen un círculo.

Diga a los participantes: "Nosotros vamos a hacer algo muy fácil ... contar hasta cincuenta. Solamente hay unas pocas reglas. No diga "siete" o cualquier número que sea múltiplo de siete. En su lugar aplauda. Luego de algunos aplausos el orden de la numeración mencionada es cambiada. Si alguno dice siete o un múltiplo de siete, entonces tenemos que comenzar otra vez".

Cuando, inevitablemente, alguno en forma accidental dice siete o un múltiplo de siete, o ellos olvidan invertir el orden de contar los números después de algunos aplausos, entonces comienza a contarse en otra parte del círculo.

Luego de unos pocos minutos, detenga el ejercicio y diga a cada uno que probaremos esto vez más tarde.

En otro momento, cuando las personas necesitan algún refresco, ellas hacen otra vez el ejercicio.

Repita esto 3 ó 4 veces antes de evaluar el ejercicio.

En la evaluación pregunte al grupo:

¿Por qué era tan difícil el ejercicio?

¿Cuál es la aplicabilidad de esto para su trabajo?

B. Métodos de visualización

(Adaptado de Grieshaber 1994, Kerstan 1995, Pretty y ot., 1995)

I. Tarjetas escritas

En un taller presente la técnica siguiente de visualizar bien si los participantes son alfabetizados. Usted necesita uno o dos tableros para alfileres o una pared con alguna aplicación de tela, una hoja grande de papel o semejante, sobre donde puedan fijarse con alfileres o goma de pegar pequeñas tarjetas u hojas de papel. Cada participante deberá tener un rotulador grueso para escribir. En este contexto visualización significa anotar ideas o preguntas para que cualquiera las vea en todas partes.

Instrucciones

- El capacitador escribe la pregunta que será comentada con un título en la pizarra y las lee al grupo plenario.
- A cada participante es dada una cantidad de tarjetas (no distribuir muchas tarjetas si el grupo es grande).
- Cada participante (o par de participantes) escribe debajo sus respuestas o ideas (una idea=una tarjeta!).
- El moderador recoge las tarjetas después que todos hayan acabado de escribir. Las tarjetas pueden mezclarse en orden a evitar secuencias individuales y preservar el anonimato.
- El capacitador lee las tarjetas al grupo por su título sosteniéndolas una por una. Entonces pueden fijarse las tarjetas a la pizarra de acuerdo a las categorías/divisiones propuestas por los participantes (use varias tarjetas si la misma idea es atribuida a varias categorías!).

- Los grupos de tarjetas forman "grupos" que el capacitador puede rodear con líneas. Los participantes dan a cada grupo un título, y deciden, si es necesario, sus prioridades para discusión ulterior. Los "grupos" constituyen un "mapa" de experiencias y opiniones de los grupos.
- El moderador pregunta si falta alguna cosa importante ("análisis de vacíos").
- El grupo debate y analiza el "grupo" (s) y posiblemente agrega mas tarjetas.
- Hay ciertas reglas que todos deberán seguir, como escribir con claridad, emplear solo una idea por cada tarjeta y escribir no más de tres líneas en cada tarjeta.

2. Diagramación

Los diagramas son un medio muy útil que ayuda a los participantes a visualizar ideas y conceptos. En este manual se presentan solo unos pocos diagramas. Muchos otros tipos de diagrama también pueden ser útiles en la capacitación participativa – ver fuentes de referencias.

Ejercicio: Los diagramas Venn (45-60 minutos)

Los diagramas Venn pueden revelar conexiones y restricciones importantes en la propia institución de los participantes u organización cooperativa según las percepciones de diferentes grupos de participantes (por ej., gerentes, consejo de administración, asociados). Ellos pueden realzar contrastando percepciones de diferentes papeles, responsabilidades y conexiones, pueden destacar áreas de conflicto y disputa, así como puntualizar maneras para resolverlas. Además de esto los diagramas Venn son útiles para enseñar a los participantes acerca del valor del uso de visuales para comprender las conexiones y relaciones institucionales. Pueden usarse como parte del aprendizaje organizativo.

La determinación de funciones y beneficios de las instituciones locales tiende a ser una cuestión sensible. Por lo tanto es importante asegurar que la composición de los participantes en la discusión permite la libre expresión de opiniones.

Instrucciones

Prepare una lista de las principales instituciones y grupos que actúan en la cooperativa puesta en cuestión. En ambos encuadres, de taller o campo, los participantes se dividen en sub-grupos para producir diagramas de una cooperativa conocida, generalmente una a la cual ellos pertenecen. La división puede ser hecha de acuerdo a diferentes papeles que los participantes/asociados tienen en la cooperativa en cuestión o de acuerdo al "status". (Si usted está implicado en la capacitación de organizaciones más complejas tales como las de dos o tres niveles, puede también dividir de acuerdo a departamentos).

Pida a los grupos diseñar un círculo para representar a ellos mismos como una cooperativa y otros círculos para representar grupos, programas, instituciones y/o departamentos en los que ellos tienen relaciones. La distancia a esos círculos indica la fuerza de la relación, por ej., la intensidad de cooperación, la importancia para las personas de la medida del círculo. Es importante que todos los participantes comprendan exactamente qué aspectos entienden visualizar a través de diferentes medidas de los círculos, por ej., papeles que actualmente desempeña el consejo de la cooperativa o cuáles debe jugar.

Una variedad del método: recortando círculos de papel y dejándolos uno junto frente al otro requiere más tiempo, pero es mejor, en cuanto cambios que pueden hacerse durante el proceso de reflexión de los participantes. Los círculos se colocan sobre una hoja mayor de papel o sobre el

suelo. Los círculos pueden superponerse, dependiendo del grado de contacto en el mundo real. Ellos están contenidos en un círculo si son parte de esa institución del círculo.

Pida a los grupos que exhiban sus esquemas Venn y explíquelos a los otros.

Analice las mayores diferencias entre los grupos y las causas subyacentes.

Una versión más simple es el ejercicio de dos círculos, que puede aplicarse en situaciones localmente limitadas. Diseñe usted dos círculos – un círculo representa la comunidad, el otro el grupo cooperativo en la comunidad. Haga una lista de los problemas de la comunidad y una lista de los problemas que afectan especialmente al grupo en el círculo grupo. Comente cómo se conectan los problemas, las posibles soluciones a los problemas y cómo se resuelven los problemas de grupo que afectará a la comunidad.

Diagramas de flujo: son útiles para ilustrar sobre el sistema al cual una cooperativa pertenece (posición), o el impacto de una innovación o intervención en la posición de la cooperativa, conduciendo a una mejor comprensión de los efectos anticipados y no esperados desde la perspectiva de los asociados.

Ejercicio para el diagrama del sistema

Instrucciones

Divida a los participantes en grupos. Pídales considerar una organización cooperativa típica en un área que ellos conocen bien. El primer paso para ellos es identificar y representar los componentes de la cooperativa.

Entonces pídale que muestren los nexos y flujos de comunicación entre diferentes componentes internos (tales como asociados, subgrupos de asociados, grupos de trabajo, gestión, Consejo).

Luego ellos deben mostrar las conexiones que la cooperativa tiene con grupos externos tales como mercados, gobierno, suministradores de insumos, etc.

El trato con los grupos si el sistema que ellos han representado ha cambiado a lo largo del tiempo. Pregunte: ¿Qué barreras hay para la comunicación entre los diferentes grupos y cómo podrían intentar superarlas?

Ejercicio para un diagrama impacto

Instrucciones

Divida los participantes en grupos. Pida los equipos para seleccionar una actividad o evento, el impacto que ellos desean investigar (por ej., cambios de políticas, elevación de precios de insumos). Ellos podrían también considerar el impacto de la capacitación sobre sus vidas y trabajos.

Pídales que representen el impacto, sobre papel (o en el suelo) como un diagrama que muestre cómo la actividad o evento afecta diferentes grupos y las consecuencias. Estas podrían ser positivas o negativas. Pídales relacionar las consecuencias, empleando flechas para indicar la dirección del flujo.

Anímelos a pensar en los efectos primarios, secundarios y terciarios, agrupándolos en diferentes sub-sistemas.

Pídales que exhiban sus flujos de diagramas y como grupo los comenten. Las preguntas siguientes pueden ser útiles para estructurar la discusión:

- ¿Cómo puede el proceso diferir en la práctica?
- ¿Qué ha aprendido usted como grupo de este ejercicio?
- ¿Qué aplicaciones cree usted que pueda tener para su trabajo?

Clasificar preferencias

Este método puede presentarse a través de uno de los ejercicios siguientes.

Instrucciones

Pida a los participantes se dividan en pequeños grupos (de acuerdo a género, profesión, origen, etc.).

Provea una lista de platos y pida al grupo elaborar una clasificación por preferencia de alimentos que les gustaría tener como almuerzo. Cada grupo deberá encontrar su propio criterio de preferencia y establecer una matriz para el puntaje.

Luego que los grupos hayan terminado, compare los diferentes criterios y prioridades de los varios grupos y trate las razones de sus preferencias.

Alternativamente:

En una línea vertical sobre la pizarra blanca u hoja suelta escriba las técnicas que han sido presentadas y practicadas durante la capacitación. Pida a los participantes que mencionen su criterio para emplear o no esas técnicas en su trabajo como promotores/capacitadores (tales como "fácil de aplicar", "conducción rápida a resultados", "asociados de cooperativa pueden fácilmente ser comprometidos", "buena visualización", etc). Escriba los criterios en una línea horizontal de modo que obtenga una matriz.

Todos los participantes dan su voto ("sí" o "no") por cada técnica de acuerdo al primer criterio batiendo sus manos.. Escriba el número de votos en las cajas de la matriz respectivas. Continúe a marcar todas las técnicas de acuerdo a cada criterio.

Agregue los puntajes dados a cada técnica y anote la suma en la última columna a la derecha.

Finalmente clasifique las técnicas de acuerdo a los votos más altos. Ellas son las técnicas preferidas de los participantes (hasta entonces).

En el campo, una matriz como ésta puede diseñarse en el suelo, las opciones se simbolizan con objetos elegidos por las personas, y marcas hechas con piedras, habas, semillas, etc. colocadas en las celdas de una matriz.

Matriz marcador

Instrucciones

Pida a los subgrupos elegir un tema que sea importante a ellos y acerca del cual conocen algo (por ej., fertilizantes, especies de árboles).

Se les pide identificar los 5 ó 6 objetos más importantes que pertenecen al tema.

Cada subgrupo debe ahora definir criterios sobre lo que es bueno y malo acerca de cada objeto. Ellos deberán continuar preguntando hasta que no haya más respuestas.

Todos los criterios son listados y todos los criterios negativos se convierten en positivos (por ej., "vulnerable a pestes" o "caro" se convierte en "resistente a pestes" y "barato"), a fin de dar consistencia a la calificación.

Se pide entonces a cada sub-grupo que diseñe una matriz con los objetos en la parte de arriba y el criterio, en la parte inferior (en el suelo o en papel).

Los participantes deciden qué puntuación cae fuera del límite fijado, por ej., entre uno y cinco, o uno y siete quieren dar a cada objeto de acuerdo al criterio listado.

Ellos deben entonces llenar cada casilla con el número que creen representa el valor relativo de ese objeto. En la calificación, los participantes no alfabetizados emplean semillas, piedras u otros objetos que representan valores en la casilla.

Los resultados de las distintas matrices se presentan al plenario del grupo, explicados y discutidos. Si hay diferencias de prioridad, se discute si y cómo ellas pueden ser reconciliadas o si pueden encontrarse soluciones separadas para cada sub-grupo.

C. Ejercicios para extraer la variedad de ideas y opiniones entre los participantes/asociados

(Adaptado de CEMAS, 1984, Grieshaber, 1994).

I. Tormenta de ideas (tiempo: 10-30 minutos)

"Tormenta de ideas" es una manera de reunir rápidamente ideas entre los participantes. Todas las ideas se tratan con igualdad, ninguna debe ser rechazada. Una sesión de tormenta de ideas puede trabajar bien con un grupo grande y toma menos tiempo que un grupo susurro (ver más adelante). El capacitador escribe el tema de la sesión en papel de modo que todos los participantes puedan verlo.

Ejemplo: ¿Qué es una cooperativa?

Se solicita a los participantes anoten todas sus ideas concernientes a este tema sobre tarjetas. Todos pueden estimularse a contribuir con la entrega de un número fijo de tarjetas a cada participante. La escritura debe hacerse silenciosamente, y no deben hacerse comentarios. Cuando todos han terminado de escribir el capacitador lee las tarjetas en el plenario y las fija en la pizarra, mientras pueden formularse preguntas de comprensión respondidas por los que escribieron.

Alternativamente, cuando el grupo ha logrado que cada uno y todos los implicados se conozcan mutuamente, las ideas pueden justamente expresarse por una persona que las escribe en una pizarra o fija en una carta, pero sin comentar cómo son escritas.

Sólo después que se han recogido un gran número de ideas ellas deberán usarse para la discusión.

2. Grupos susurro (tiempo: 30 minutos)

Durante una larga sesión, el grupo plenario puede dividirse en sub-grupos para discutir uno o dos temas específicos. Esto proporciona a las personas tímidas una posibilidad mejor para expresar sus puntos de vista y experiencias. El capacitador divide los participantes en parejas o pequeños grupos de 3 a 5 personas y realiza una discusión con preguntas preparadas acerca del tema, por ejemplo.

¿"Cómo me encuentro afectado por ...?".- ¿Qué clase de expectativas tengo acerca del tema en esta reunión?

La habitación pronto se llena de ruidos tanto como cada sub-grupo susurra en el debate. El capacitador debe pasearse por los grupos y ofrecer a él/ella consejo si le es necesario. Las respuestas de cada grupo pueden recogerse acto seguido en tarjetas, y usarse como base para discusiones posterior en el plenario. Un asociado de cada grupo puede, además, presentar las recomendaciones al plenario.

Los grupos-susurro son también ayuda para los capacitadores, así como le permiten, medir el estado de ánimo escuchando algunas discusiones y alentando a los participantes a reflexionar sobre lo que ellos han aprendido y cómo pueden aplicar ésto a su trabajo.

Las desventajas de los grupo-susurro son el tiempo requerido y la necesidad de tener una distribución de asientos que permita a los pequeños grupos trabajar conjuntamente para discusiones ágiles y fáciles.

3. Diferentes carteles o declaraciones en los rincones (30-60 minutos)

Se colocan alrededor de la habitación diferentes posters/dibujos concernientes a un tema. Se solicita a los participantes dirigirse al cartel que mejor exprese sus actitudes/experiencia con el tema. Cuando los participantes han decidido sobre sus carteles, los grupos formados en frente de cada cartel comentan entre ellos porqué eligieron ese cartel en particular. Entonces cada grupo a su vez explica en el plenario, dan sus razones para la elección del cartel.

Ejemplo

Use dibujos que expresen diferentes imágenes de cooperativas en las paredes de la habitación (por ej., un oasis, una cadena, una familia, hongos, un ejército, clases de escuela y maestro ...)

4. Desempeño de un papel (tiempo: cerca de 1 hora)

El desempeño de un papel es un ejercicio agradable y útil para sacar muchos aspectos de un tema con un grupo. Las representaciones o pueden acrecentar en los participantes auto-confianza y darles la oportunidad de comprender, o aún sentir empatía con otros puntos de vistas de las personas.

El desempeño del papel es particularmente provechoso si el tema se vincula con relaciones humanas (liderazgo, comunicación, participación, etc.) en operaciones cooperativas.

Aquí hay un camino para hacerlo

El capacitador divide a los participantes en pequeños grupos y les pide representar una escena relativa a un tema que está relacionado estrechamente a la experiencia de trabajo y necesidades de los participantes. Puede también estar un grupo de observadores.

Luego de presentarse los desempeños de papeles, se tratan las cuestiones surgidas. Es importante permitir suficiente tiempo para las discusiones.

Otra manera de hacerlo

Cada persona que toma parte en la representación, recibe una descripción de una situación con información adicional acerca del carácter de él/ella para el juego. Esta información adicional *no* es

disponible a otra persona que tome parte en el ejercicio. El capacitador detiene la acción antes que se resuelva la situación del problema representado, tan pronto como los factores que crearon el problema son manifiestos. Los participantes no participan en la trama del acto como observadores. Pueden darse a ellos una o dos preguntas guías para observación sistemática.

Desventajas: Las representaciones pueden consumir tiempo y su éxito depende de la predisposición de los participantes para tomar parte activa. Algunos capacitadores pueden sentir que un desempeño de papel es demasiado exposición o desconcierto..

5. Estudios de casos (tiempo: 1 a 3 horas)

Un texto preparado con un "caso" apropiado al tema de la sesión/curso se lee al grupo plenario o distribuye entre los grupos formados por participantes. De una u otra manera los participantes se dividen en pequeños grupos. El caso puede basarse en una historia verdadera o ficticia. Puede ser un relato completo o no terminado. Correspondientemente, los grupos tienen que completar la historia mediante la provisión de un final apropiado, o ellos tienen que responder a una o dos preguntas concernientes a la historia. Se le pide a cada grupo que presente sus resultados en el plenario. El caso debe ser comprendido por todos, y debe relacionarse con una situación que es familiar a los participantes.

Se ha encontrado que los estudios de casos son particularmente útiles para:

- contabilidad y auditoría
- gestión de empresa
- relaciones personales y humanas, conflictos
- comunicación y flujo de información
- comité de gestión para elaborar política
- relaciones públicas

Ventajas

Se estimula a los participantes a examinar ideas y soluciones alternativas. Pueden comprobar el conocimiento y experiencia que tienen, y en el proceso pueden bien identificar áreas que necesitan aprender.

Los estudios de casos pueden escribirse para destacar problemas que se oscurecen por las complejidades de la vida real. Además, el método indirecto del estudio de un caso ficticio puede ayudar a sobrellevar la resistencia al cambio de actitudes y comportamiento. Por ejemplo, si usted critica la actuación de las personas en un trabajo, hay una tendencia de ellos a defenderse entre ellos y a rechazar su criticismo. Un estudio ficción puede reflejar su comportamiento e inducirles a cuestionarlo en el marco de un curso de capacitación.

Desventajas: Los estudios de caso pueden requerir largo tiempo.

D. Ejercicios para intensificar la cooperación de grupo

I. Problema espinoso

(Adaptado de Pretty y ot. 1995)

Participantes experimentan que grupos facultados para resolver sus propios problemas son más exitosos que si fueran instruidos por extraños tales como funcionarios públicos o planificadores de cooperativas de arriba-abajo. En algunas organizaciones cooperativas, la administración puede en efecto actuar como extraño.

Instrucciones

Elija uno, o dos participantes para actuar como gerentes. Se les pide que dejen la habitación mientras usted da instrucciones al resto del grupo.

Pida que permanezcan los participantes con las manos atadas en un círculo y unidos ellos mismos por dentro como enredados en un nudo como sea posible. **No deben soltarse las manos el uno al otro.**

Diga a los participantes que sigan literalmente las instrucciones de los capacitadores, y no facilite ésto a ellos haciendo lo que no se le han dicho que hagan.

Una vez que el nudo está completo, se les pedirá a los gerentes que regresen y desaten el nudo en tres minutos, empleando sólo instrucciones verbales.

Instruya a los gerentes a mantener sus manos detrás de sus espaldas. No se les permite tocar al grupo, sólo darles instrucciones verbalmente.

La primera tentativa generalmente no es acertada y algunas veces produce aún un nudo más complejo. Cuando el nudo está listo, simplemente pida a los participantes "salir por sí mismos del nudo". El segundo proceso de desatadura generalmente es mucho más rápido.

Pida a los participantes que comenten sobre la relación que ésto tiene con las realidades de la organización cooperativa. Usted puede desarrollar varios temas, tales como:

- *¿Qué nos dice el juego acerca de los papeles de "extraños/gerentes" e "internos" (en el nudo)?*
- *¿Qué nos dice el ejercicio acerca de la eficacia de "extraños" y "gerentes" en la organización de las personas?*
- *¿Qué da a entender el juego para facilitar la participación en el desarrollo cooperativo?*

2. Sillas (30-45 minutos)

(Adaptado de Pretty y ot. 1995)

Los conflictos pueden manejarse, por medio de cambiarlos en cooperación. Este ejercicio muestra también que hay diferencias culturales en el manejo del conflicto. Además, esto puede suscitar cuestiones relacionadas con conflictos de metas y normas (impuestas o auto-impuestas).

Instrucciones

Se preparan copias de tres instrucciones diferentes. Usted necesita una habitación sin mesas, pero con una silla para cada participante.

Explique a los participantes la importancia de este ejercicio haciendo referencia a sus objetivos. Luego entregue a cada participante un conjunto de instrucciones (sea, A, B, o C), distribuyendo igual número de las tres diferentes instrucciones. Diga a ellos que no muestren su hoja a otros participantes ya que ésto frustra el propósito del ejercicio.

- A Ponga todas las sillas en un círculo.
Usted tiene 15 minutos para hacer esto.

- B Ponga todas las sillas cerca de la puerta.
Usted tiene 15 minutos para hacer esto.
- C Ponga todas las sillas cerca de la ventana.
Usted tiene 15 minutos para hacer esto.

El capacitador dice a todos que comiencen el ejercicio, siguiendo las instrucciones que recibieron.

Los sub-grupos no pueden llevar a cabo sus instrucciones salvo que ellos cooperen. Son posibles varias "soluciones":

- Ponga consecutivamente todas las sillas en un círculo, ahora cerca de la puerta, después cerca de la ventana.
- Designe con otros nombres la situación, colgando dos hojas en medio de la habitación, en una de las cuales escriba "Ventana", y en la otra "Puerta".
- Ponga todas las sillas en un círculo entre la puerta y la ventana.
- Desobedezca parte de las instrucciones poniendo un tercio de las sillas en un círculo, un tercio cerca de la puerta, un tercio cerca de la ventana.
- Desobedezca las instrucciones enteramente.

Este ejercicio tiene un gran alcance para la solución creativa del conflicto. Los grupos con frecuencia estallan en acción frenética, emplean la fuerza y algunas veces llevan sillas con otros desesperadamente sentados en ellas a su ángulo. Cuando algunos participantes están probando encontrar una solución cooperativa, pueden verse a otros que continúan recogiendo y defendiendo sus sillas. Esto, a su vez, frustra a los cooperadores, quienes olvidan sus intenciones positivas y el argumento de la reunión.

Las cuestiones relacionadas con el análisis incluyen:

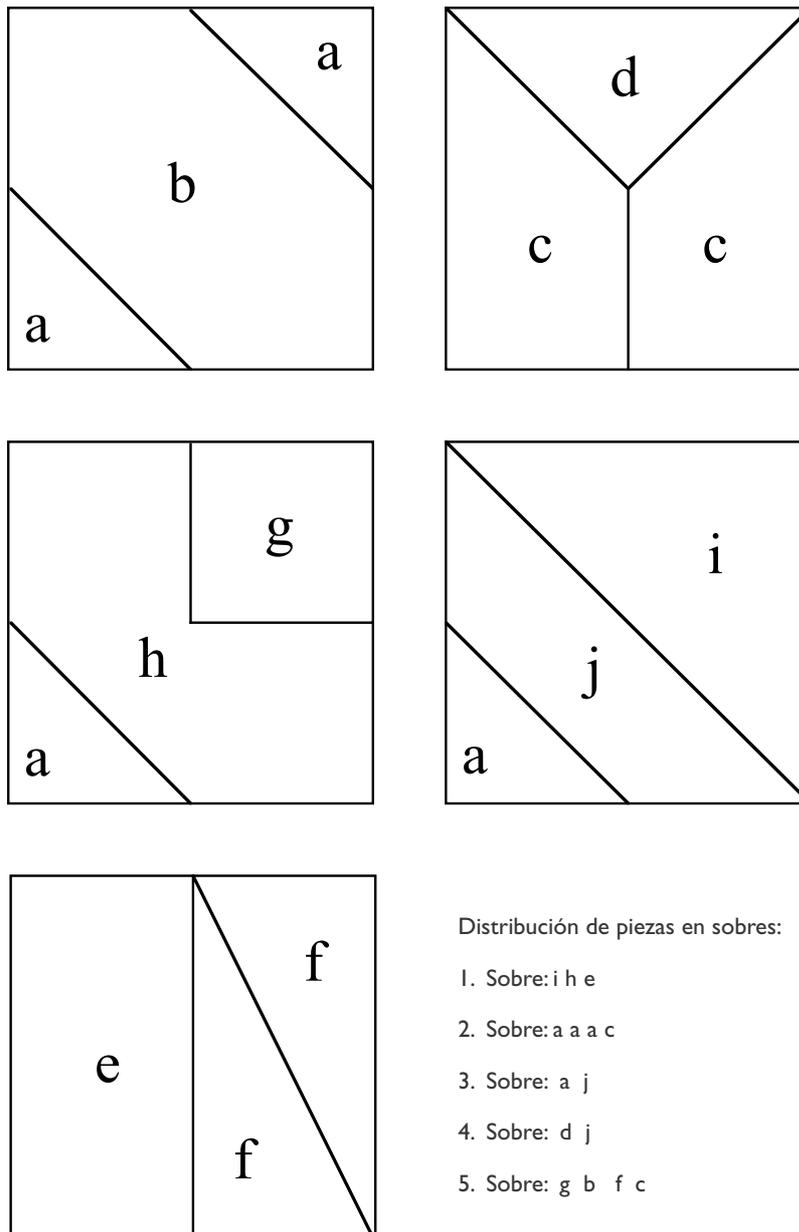
- ¿Cuál es su experiencia al realizar este juego?
- ¿Siente que la silla en que estaba sentado era suya, que hizo como a usted agradó?
- ¿Cómo relató a las personas quién quiso otra cosa?
¿Usted cooperó, creyó, argumentó, combatió o cedió?
- ¿Siguió las instrucciones? ¿Por qué las interpretó como lo hizo?
¿Vió a ellas como instrucciones cumplirse a costa y exclusión de otros?
¿Por qué?
- ¿En qué modo tiene la sensación que las instrucciones son influenciadas por sus antecedentes culturales?
El modo en que se comportó en esta situación
¿estuvo influenciado por la cultura?
- ¿Cómo quisiera manejar usted esta tarea en una segunda vez?
- *¿Puede relacionar lo que ocurrió con situaciones reales en el proceso cooperativo?*

3. Cuadrados cooperativos (una hora)

Este ejercicio ayuda a experimentar y analizar de algunos de los elementos de cooperación y a los individuos a mirar sus propias conductas cuando trabajan en un grupo.

Instrucciones

Prepare un mesa para cada grupo de cinco personas. Para cada grupo necesitará cinco sobres etiquetados A, B, C, D y E, y cinco piezas de carta fina de 10 cm². Para cada grupo corte sus cinco cuadrados exactamente como muestra la figura de abajo.



Todos los cortes están en un ángulo o a la mitad de un lado. Es importante que usted mida y corte cuidadosamente. Etiquete las piezas como está indicado, y ponga las piezas en los sobres correspondientes.

Comience el ejercicio explicando que este ejercicio nos permite ver lo que es esencial para el éxito de la cooperación del grupo. Pida a los participantes formen grupos de cinco y se sienten alrededor de la mesa. Es posible tener una persona extra para observar cada grupo.

Luego lea las instrucciones a todo el grupo:

Cada uno de ustedes tendrá un sobre con las piezas de cartón para formar cuadrados. Cuando yo haga la señal de comenzar, la tarea de cada grupo es formar cinco cuadrados de igual medida. Hay dos reglas importantes:

- (1) Ninguno puede hablar o señalar- la tarea debe ser hecha en silencio.*
- (2) Ninguno puede tomar o pedir una pieza de cualquier otra persona, pero ellos pueden dar piezas a los otros.*

La tarea se finaliza cuando cada individuo tiene ante él/ella un cuadrado perfecto de la misma medida como aquellos en frente de grupo de asociados.

Mirando los gráficos de los cinco cuadrados, parece muy fácil. Pero generalmente los participantes terminan con tres o cuatro cuadrados y piezas sueltas que encajadas juntas no corresponden. Ellos vienen a darse cuenta que su deseo individual de producir un cuadrado es secundario a tarea del grupo de completar cinco cuadrados. El éxito personal no siempre es igual al éxito del grupo, y en realidad puede ser un impedimento a las metas del grupo. Una buena solución para una persona puede en realidad obstaculizar una buena para el grupo en su totalidad.

Es importante emplear algún tiempo en la evaluación de este ejercicio en el plenario. Si hay observadores, ellos pueden formular preguntas justo como asociados de grupo:

- *¿Qué sucedió? ¿Qué tarea se logró rápidamente? ¿Por qué no?*
- *¿Cooperó el grupo? ¿Habría la creciente cooperación acelerado las cosas?*
- *¿Qué papeles jugaron personas diferentes en el grupo?*
- *¿Alguno quebró algunas reglas? ¿Cómo?*

4. Juego de las nueces (2 horas)

(Adaptado de DSE, 1994)

Este ejercicio ayuda a establecer una más profunda, más racional experiencia de las ventajas de cooperación, especialmente con respecto a la conservación y manejo de los escasos recursos. Las contribuciones mutuas para una meta común y el establecimiento de reglas al grupo son recompensadas con mayores beneficios para todos.

Al principio, los participantes experimentan estar yendo a través de una etapa de codicia individual y frustración hasta que reconocen la necesidad de colaboración y trabajo en equipo. Finalmente, no sólo hay un sentimiento de cooperativismo y participación en un juego, cuyas reglas han sido colectivamente manipuladas para lo mejor. El resultado neto del equipo de trabajo materializa también el más alto grado de puntajes individual y en grupo.

Usted puede también usar el juego para hacer que los participantes reflexionen sobre reglas: ¿Quién las define? ¿Quién insiste en respetar a las reglas?

Instrucciones

El plenario está dividido en sub-grupos de 4 a 6 jugadores. La distribución de asientos deberá permitir la separación visual y auditiva de los grupos: debe ser difícil, o aun imposible, para que ellos vean o escuchen a los otros grupos (emplee tablas para la división o separación de las habitaciones, si es posible). Usted necesita un organizador para cada grupo desde el equipo de capacitadores o asistentes al taller.

Cada grupo se sienta alrededor de la mesa con un plato en el medio conteniendo un conjunto de 25 nueces (o habas, guijarros, etc.).

Las reglas del juego se escriben en una pizarra visible a todos los asociados:

- A la señal del capacitador, los jugadores sacan del pozo la cantidad de nueces que deseen, todos al mismo tiempo, usando solamente una mano. Esto se llama una "ronda".
- El organizador lleva el registro de todos los asociados del grupo que han sido elegidos completando el grupo una hoja de registro (ver abajo).
- El organizador duplica el remanente dejado en el pozo luego de cada ronda, de fuera la reposición del fondo, hasta un máximo de 25 nueces.
- El juego acaba cuando el conjunto está lleno o después de 10 rondas.
- Los organizadores pueden dar algunos consejos para mejoramientos después de aproximadamente 8 rondas sin cooperación. Si el juego se terminó pronto, por ej., luego de una o dos rondas, el organizador puede sugerir otro juego, ofreciendo una nueva hoja para cada nuevo juego.
- El juego se evalúa en dos o tres pasos.
- Se alienta a los participantes a responder a la pregunta: "**¿Cómo se siente usted?**" escribiendo tarjetas individualmente.

Puede alentarse a los grupos a formar grupos de susurro y discutir pregunta: *¿Qué está sucediendo en el grupo?* Entonces ellos presentan sus informes de los grupos, posiblemente asistidos por los respectivos organizadores.

En ausencia de los participantes (por ej. durante un café corto eo en una habitación separada), se dibuja en una hoja suelta o pizarra la matriz de evaluación por debajo y se llena por los organizadores empleando el grupo puntos desde las hojas de registro. Se presenta a los participantes solamente después que los primeros pasos de evaluación se han completado. Entonces pregunte a los participantes: *¿Qué conclusiones Ud. saca con respecto a su trabajo?*

Hojas de registro del juego de las nueces

Grupo	Juego										Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Fondo											
Relleno											
Fondo Total											
Jugador A											
Jugador B											
Jugador C											
Jugador D											
Jugador E											
Jugador F											
Cosecha											
Pérdidas											

Matriz de evaluación del juego de las nueces

	Puntuación	Grupo				
		1	2	3	4	5
	No.de juegos					
sin cooperación	máx. rondas/juego					
	máx.cosecha por jugador					
	máx.cosecha por jugador					
	min.cosecha por jugador					
	No.de juegos					
con cooperación	máx. rondas/juego					
	máx.cosecha por grupo					
	máx.cosecha por jugador					
	mín.cosecha por jugador					
Pérdidas						

E. Ejercicios para evaluar la capacitación

(Adaptado de Grieshaber 1994, Pretty y ot. 1995)

La elección de métodos de evaluación implica sensibilidad al grado de confianza entre el o los evaluadores y aquellos que son evaluados por una parte, y el grado de confianza entre los asociados del grupo participante por la otra parte.

Hay métodos para asegurar que persona evaluada permanece anónima (por ej. cuestionarios, categorías secretas de temas). En situaciones de conflicto y donde las tradiciones exigen comportamiento incondicional de respeto a las autoridades (por ej., capacitadores), puede ser muy útil obtener información no deformada por inhibiciones sociales. Los cuestionarios escritos y los cuadros preparados son métodos que pueden usarse aquí. Ellos comprenden la normalización, como todo el mundo se espera reaccionar a un conjunto de preguntas y categorías preconcebidas.

I. Cuestionarios

Los cuestionarios consisten en conjuntos de preguntas que son distribuidas a cada participante/ asociado. Se intenta que los participantes/asociados respondan a las preguntas lo más sinceramente posible. Las preguntas pueden responderse mediante "sí" o "no", clasificando un conjunto de opciones y/o comentarios (preguntas abiertas) tales como:

¿Qué es lo que encontró más útil acerca de la capacitación?

¿Si usted organizara la capacitación de esta clase, qué quisiera hacer diferente?

¿Qué haría usted de igual manera?

Los cuestionarios son particularmente convenientes en situaciones en que es necesario el anonimato y falta la confianza, por ej. opiniones negativas que pueden expresarse sin temor a sanciones por otros grupos asociados o autoridades. Metódicamente, son fáciles de evaluar puesto que todos los participantes responden al mismo conjunto de preguntas, y las respuestas pueden ser fácilmente agrupadas por el capacitador.

2. Calificación

Las tarjetas o matrices son otro método útil de evaluación. Las preguntas se formulan con respuestas para ser controladas por los participantes conforme a lo que ellos piensan (ver ejemplo).

Una cantidad de preguntas o declaraciones se formulan con una categoría de 5 a 7 respuestas optativas, desde, por ej., "excelente" a "terrible". En lugar de palabras escritas, las opciones pueden ser dando símbolos. A cada individuo se le pide hacer una cruz en la columna que mejor refleje su punto de vista, sensación, u opinión. Ejemplos:

El facilitador me dió el apoyo que yo necesitaba o

La persona recursos proveyo de ideas valiosas.

--	-	0	+	++

Otra manera de significar valores diferentes es una matriz con caras. Se presenta una matriz con cinco caras diferentes en la columna de arriba. Las expresiones de las caras representan el criterio de calificación "muy bueno", "bueno", "o.k.", "no tan bien", y "malo".

En la columna vertical de la izquierda se da entrada a los temas que el capacitador quiere evaluar.

Se solicita a todos los participantes poner una cruz (sólo una por tema) en las casillas que mejor representen sus opiniones o sensaciones.

En algunas situaciones, la calificación también puede efectuarse frente al grupo en plenario. Dependiendo del grado de confianza en el grupo —y entre capacitador y participantes- el capacitador puede invitar a los participantes a hacer algunos comentarios sobre sus elecciones.

Ejemplo: ¿Cómo lo ha pasado con los métodos utilizados en este curso?					
	muy bien	bien	Aceptable	no tan bien	mal
Tratamiento en pequeños grupos					
Desempeño de papeles					
Los que daban energía					
etc.					

3. Discusiones de grupo y desempeño de papeles

En contraste con los métodos antes indicados, la representaciones de grupos son métodos de evaluación que requieren mucha flexibilidad por parte del capacitador y confianza entre los asociados de grupos ya que puede provocarse fácilmente la crítica abierta. Puede usted alentar a los participantes a formular preguntas, sea individualmente, o en grupos de susurro. Las respuestas deben entonces ser tratadas en el plenario.

Ejemplos de preguntas:

Cosas que agradaron.

Cosas que desagradaron.

Sugerencias para mejoramiento.

La lección más importante que aprendí.

¿Qué es lo que encontré más difícil?

¿Qué principal obstáculo anticipo al aplicar lo que he aprendido.

Puede pedir a los participantes expresar cualquier importante asunto durante la capacitación. Los desempeños de papeles pueden manifestar críticas que de otro modo no hubiera podido hacerse.

4. ¿Por qué hacemos lo que necesitamos hacer? (cerca de una hora)

Este ejercicio es particularmente útil cuando el capacitador necesita valorar el efecto de aprendizaje en los métodos que él/ella han empleado.

El capacitador distribuye preguntas escritas sobre los temas del curso.

Los participantes debaten y formulan una pregunta a un tiempo en grupos de tres. El procedimiento es como sigue:

Dos de los participantes formulan a una tercera persona la primera pregunta.

El/ella debe tratar de expresar una respuesta a satisfacción de los otros. Luego cambian los papeles y tratan la próxima pregunta, dos de ellas poniéndolas a la tercera persona.

Después que todas las preguntas se han respondido de esta manera, todos los grupos se reúnen y leen, a su vez, sus respuestas a los otros grupos.

Ejemplos de preguntas:

¿Por qué tenemos presentaciones al comienzo de los cursos o sesiones?

¿Por qué preguntamos a los participantes lo que ellos esperan del taller?

¿Por qué ponemos las sillas en un círculo?

¿Por qué algunas veces debatimos en pequeños grupos en vez de hacerlo en el plenario del grupo?

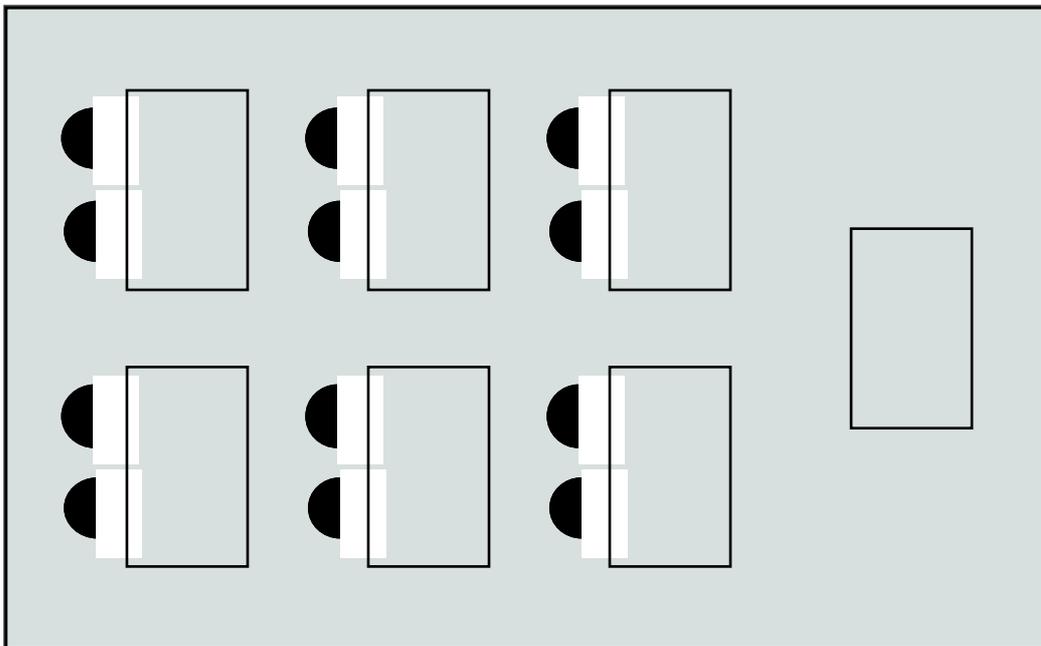
¿Por qué visualizamos nuestras ideas y debates?,

etc.

Distribuciones de asientos

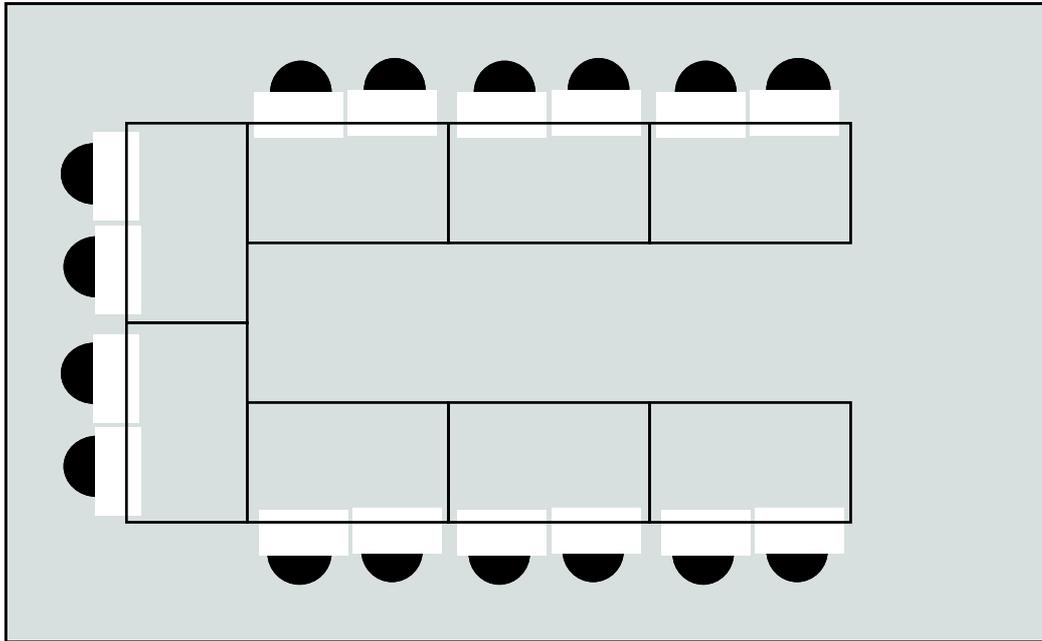
Hay aquí algunos diagramas que presentan varios estilos de distribución de asientos, con sus ventajas y desventajas, respectivamente (adaptado de Pretty y ot. 1995):

Estilo del aula



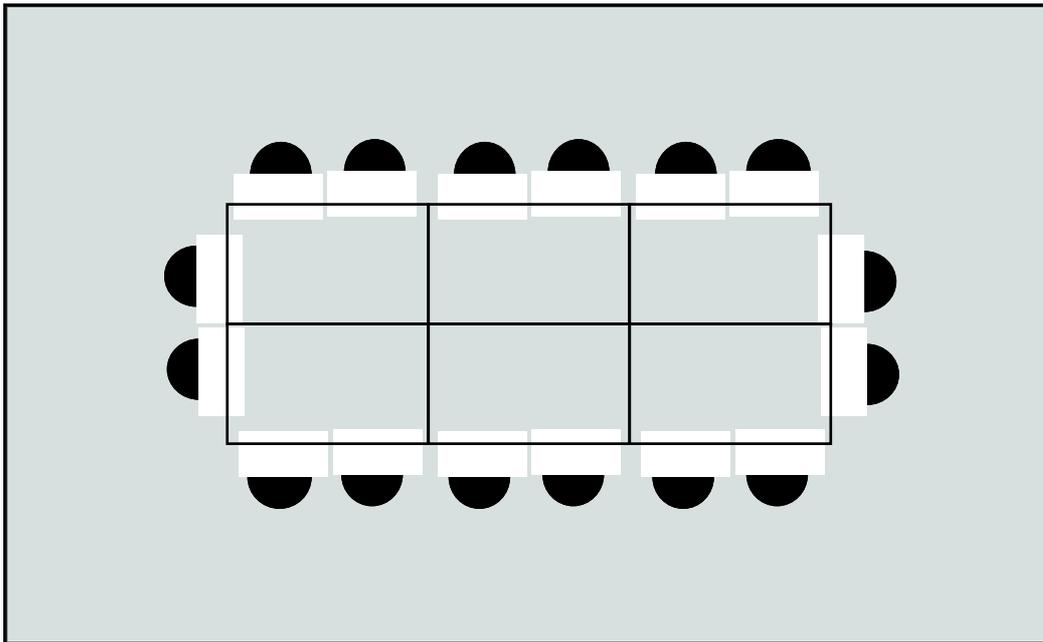
Ventajas	Desventajas
<p>Pueden entrar muchas personas en la habitación</p> <p>Cada uno mira al frente de la clase</p>	<p>Los participantes no pueden contactarse en forma visual unos a otros.</p> <p>Dificultad para el capacitador de contactarse en forma visual con aquellos de atrás.</p> <p>El capacitador pasea fácilmente entre los participantes.</p> <p>Dificultad de dividirse en grupos.</p> <p>Es como las clases de la escuela, muy formal.</p>

En forma de U



Ventajas	Desventajas
<p>El capacitador puede pasear entre los participantes</p> <p>El capacitador tiene contacto visual con todos los participantes.</p>	<p>No se puede dividir fácilmente en grupos pequeños.</p> <p>Los participantes, tomando cada brazo en U no tienen contacto visual con cada uno de los otros.</p> <p>Menos personas pueden entrar en el aula.</p>

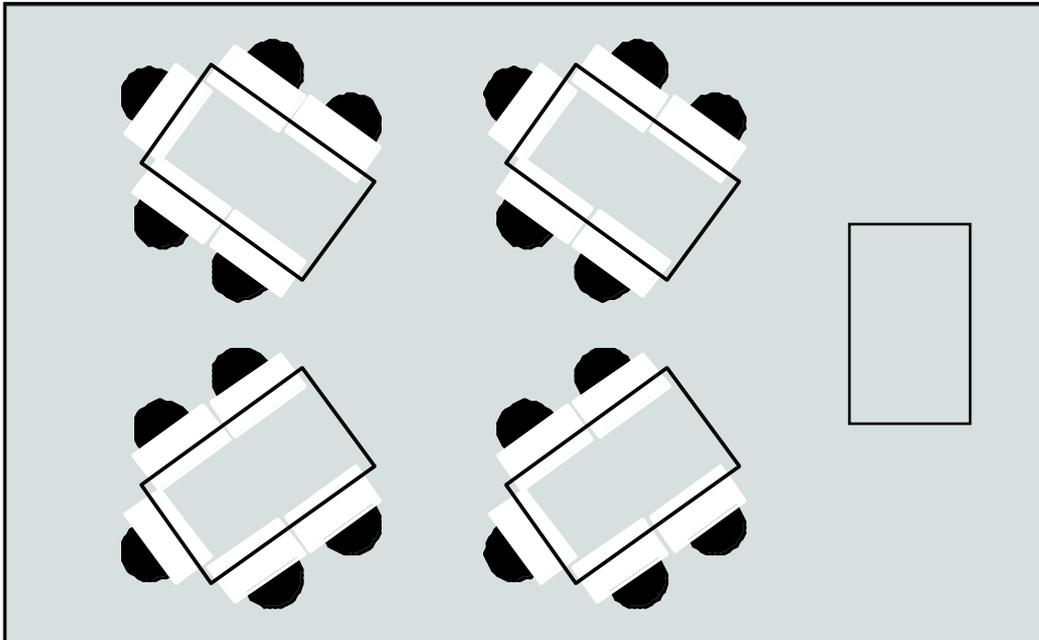
Mesa de conferencias



Ventaja	Desventajas
Una mesa grande útil para los debates del grupo en plenario.	<p>No es conveniente a muchos participantes alrededor de la mesa.</p> <p>Los participantes a lo largo de los lados grandes no tienen contacto visual con el otro.</p> <p>No pueden dividirse con facilidad en pequeños grupos.</p> <p>Durante el debate general, varios sub-debates pueden formarse y se rompe el procedimiento.</p>

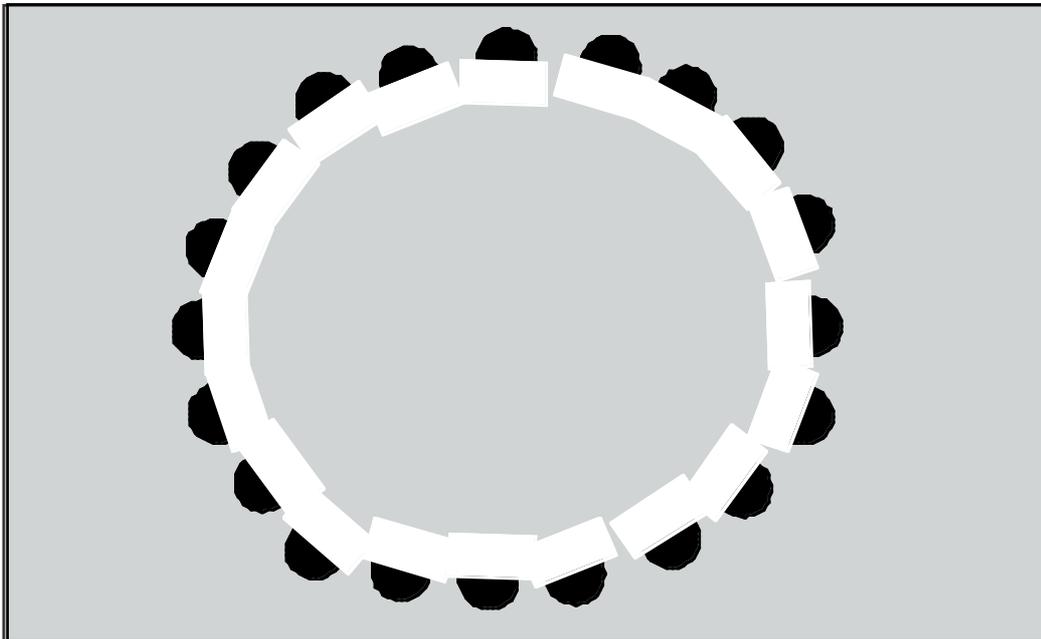
Estilo banquete

El estilo banquete comprende mesas dispuestas en esquinas, simplemente de una manera que recuerda a peces en forma de hueso. Cada mesa contiene tres o cuatro participantes, dejando al frente de la habitación un lugar desocupado.



Ventajas	Desventajas
<p>Participantes son dispuestos en grupos.</p> <p>Disposición fácil de usar, si combina clases con trabajo de grupo.</p> <p>El capacitador puede pasea fácilmente entre los grupos.</p>	<p>Menos personas pueden encajar en la sala.</p> <p>Participantes no pueden tener pleno contacto visual con cada uno de los otros colegas.</p> <p>Si mesas son demasiado largas y estrechas, los participantes situados en los extremos parecen quedar excluidos de la conversación.</p>

Círculo o semicírculo de sillas



Ventajas	Desventajas
<p>Las personas entre ellas pueden relajarse y actuar bien</p> <p>Los participantes son todos capaces de verse uno al otro</p> <p>Posición "arriba" no natural para el capacitador, de este modo muy igualitaria</p> <p>Facilidad de moverse en varios ejercicios y juegos</p> <p>Interrumpe a las personas golpeando a un escritorio o silla específica</p>	<p>Trabajo en superficie no llana.</p> <p>No hay mesas donde dejar libros o materiales, lo que amedra a personas tímidas en grupos grandes; y los participantes se sientan lejos de los que están en lado opuesto.</p>

Las distribuciones más convenientes a la capacitación participativa son el estilo banquete o círculo respecto al semicírculo de sillas.

Módulo 3

Comunicación

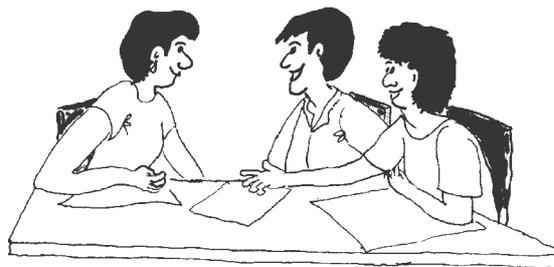




Introducción

La participación del asociado en los asuntos de la empresa es una característica de las cooperativas. La participación activa y efectiva de los asociados, sin embargo, es imposible sin la comunicación efectiva. Buena comunicación y el libre intercambio de información está en el corazón de todo desarrollo satisfactorio de organizaciones cooperativas. Buena comunicación dentro de la organización es esencial para mantener una visión compartida y acciones coordinadas. Buena comunicación con otros ajenos a la misma organización es esencial para promover ésta dentro de la comunidad y los mercados y para mantener el apoyo de organizaciones políticas y de otras.

Sección 3.1 Comunicación interna



Introducción



Participación del asociado en los asuntos de la empresa es una característica de las cooperativas. Activa y efectiva participación de asociados, con todo, es imposible sin efectiva comunicación. Buena comunicación y el libre intercambio de información está en el centro de todo desarrollo satisfactorio de organizaciones cooperativas. Buena comunicación dentro de las organizaciones es esencial para mantener una visión compartida y acciones coordinadas. Buena comunicación con otros ajenos a la misma organización es esencial para promover ésta dentro de la comunidad y los mercados y para mantener el apoyo de organizaciones políticas y de otras.

En primer lugar, los asociados necesitan mantenerse bien informados acerca de las actividades y decisiones que adopte la gerencia, el consejo o grupos de control; y en segundo lugar, sus conocimientos y preocupaciones necesitan ser escuchados y respetados, cuando son decididos objetivos y hechos planes por actividades. Líderes y gerentes necesitan escuchar a los asociados de sus cooperativas a fin de reconocer sus preocupaciones. Ellos deben compartir su información con los participantes con regularidad acerca de las cuestiones internas y externas que afectan a la cooperativa. Los asociados individuales/subgrupos de trabajo necesitan informar por sí mismos de su trabajo y de los resultados al grupo en su conjunto y asimismo los asociados deben ser capaces de acercarse al consejo y a la administración de sus cooperativas siempre que lo necesiten.

Buena práctica de comunicación es necesaria para mantener a la cooperativa funcionando tranquila, eficaz y armoniosamente.

Objetivos de la sección



Tras completar este módulo, los participantes serán capaces de describir lo que significa efectivas comunicaciones en el contexto cooperativo, y podrán utilizar un número de técnicas que ayuden a superar conflictos en capacitación cooperativa.

Puntos clave de aprendizaje



- Cuestiones de comunicación en las organizaciones cooperativas
- La importancia de escuchar
- Conducción de reuniones
- Tratamiento de conflictos en sesiones de capacitación
- Cuidado de agravios

Estrategia de enseñanza



I Problemas en comunicación

Luego de una breve introducción a la importancia de las comunicaciones, debe emplearse la serie de ejercicios de comunicaciones descritos en el Ejercicio I (ver anexo) para demostrar los problemas de información que surgen cuando hay acceso limitado a gente distinta. Se permite asegurar tiempo suficiente para tratar cada una de las tres partes de este ejercicio.

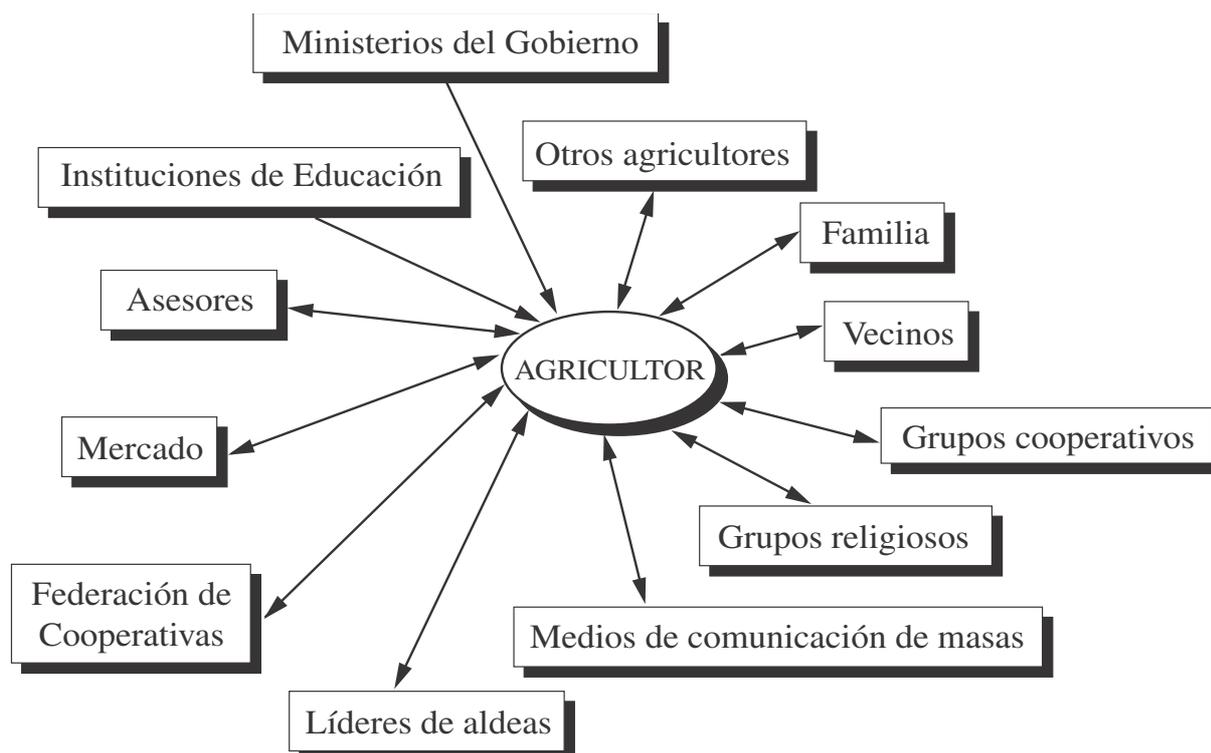
En el tratamiento general se pide a los participantes que piensen en ejemplos de su experiencia de falta de comunicación debido a:

- Idioma
- Dialecto y jerga
- La elección del medio
- Complejidad del mensaje
- Nociones preconcebidas
- Relaciones sociales de poder
- Emociones

2. Mapa y barreras de comunicaciones

Nosotros comunicamos, y somos influenciados por una red entera de gente, no solamente aquellas que trabajan en forma directa con nosotros. Muestre el diagrama siguiente (o un dibujo sobre una carta o pizarra) como un ejemplo, luego pida a los participantes, que en grupos de 4-6 preparen diagramas de redes de comunicación en sus propias vidas.

Ejemplo de una red de comunicación



Información de referencia



¿Qué es comunicación?

Comunicación significa el intercambio de información, incluyendo ideas, emociones, conocimiento, habilidades, etc., entre la gente.

El término es usado para significar tanto los aspectos sociales como la tecnología desde expresarse por teléfono, televisión y satélite o incluso medios de transporte. En el contexto de este curso, nos preocupan principalmente los aspectos humanos más que la tecnología.

Las personas no solamente reciben señales o mensajes; ellas también envían señales a otros. Tan pronto como los individuos toman conciencia de la presencia directa o indirecta de cada uno de los otros, hay un intercambio de información. Es imposible no comunicarse en acción recíproca, en el sentido de envío y recepción de mensajes. Sin embargo, otra cuestión es si los mensajes recibidos, son aquellos que quiso destinar el que los remitió.

Toda información se interpreta por quien la recibe y esta interpretación es modificada de acuerdo a los valores, actitudes y creencias de quien la envía y de quien la recibe, la comprensión y actitud de ambos con respecto a la cuestión, los sentimientos de cada persona acerca de otra y las circunstancias en las cuales los mensajes se intercambian. Por eso es tan importante aprovechar la experiencia y el **intercambio** de información desde que una forma tal de comunicación está abierta fácilmente a la mala interpretación.

Medios de comunicación

La comunicación tiene lugar a través de varios canales, por ej., dibujos, radio y televisión, impresos, ayudas visuales, computadoras, etc. Los métodos de comunicación pueden dividirse en los que son útiles para los medios de comunicación masiva, los que son útiles para los grupos y aquellos útiles a la comunicación individual (de persona a persona).

La comunicación masiva en gran parte no es correspondida (sin retorno), como las emisiones en radio o televisión, periódicos o posteros. Esto es cuando los "receptores" de información tienen poca oportunidad para retransmitir al "remitente".

Los métodos de grupo, tales como diapositivas, video, hojas movibles y otras ayudas visuales permiten más aprovechamiento de experiencia y debate.

Los métodos individuales tales como la conversación entre dos personas sea directamente o por teléfono, carta o correo electrónico permiten una verdadera comunicación remitente-destinatario. (No obstante, aun donde es posible la comunicación, esto no significa que tendrá lugar. Una conversación puede aún ser mucho menor que una persona dando órdenes y otra aceptándolas).

Algunos medios de comunicación particularmente son útiles en el contexto cooperativo. Estos pueden incluir, entre otros, reuniones de grupo o clubes cooperativos informando a los subgrupos o a la asamblea general, escribiendo y distribuyendo cartas o revistas a los asociados.

Problemas de comunicación

"El Consejo de administración/líderes formaron la cooperativa sólo para sus propios fines. Nosotros no conocemos nuestro propio papel..."

"No sabemos lo que hace el Consejo de administración ..."

"Como Consejo de administración tenemos que decidir por los asociados. Ellos no saben..."

"No podemos hablarle ahora, ya que los asociados del comité ejecutivo no han llegado aún"

"Subgrupo (X) no hace su parte del trabajo"

"Asociado (Y) es muy dominante/no debe ser parte de la cooperativa"

"El comité ejecutivo tiene que responder a sus preguntas ..."

Son sólo unos pocos ejemplos de problemas de comunicación en las organizaciones cooperativas. La comunicación pobre y/o la falta de comunicación es una de las principales razones de los fracasos de las organizaciones cooperativas.

Algunas veces es errónea la comunicación entre asociados y líderes/gerentes, cuando ellos piensan que conocen mejor que otros asociados, y tienen que decidir por ellos, o cuando los asociados no sienten que están suficientemente informados acerca de las actividades de su organización.

Los problemas comunes en las cooperativas pueden enumerarse del modo siguiente:

- monopolios de información tenidos por subgrupos de cooperativas, por ej., gerentes, consejo de asociados, grupos de trabajo particulares, hombres frente a mujeres, asociados propietarios de tierras frente a asociados sin tierras, etc.
- falta de transparencia en la toma de decisiones
- ignorancia de las necesidades e intereses de los asociados
- comunicación insuficiente entre los asociados debido a la muy grande variedad de antecedentes culturales o económicos (idioma, situación, género, etc.)
- comunicación sin mecanismos de aprovechamiento de experiencia (estructuras de arriba-abajo)
- recelo de los asociados hacia sus superiores
- silencio de las minorías (por ej. mujeres)
- falta de facilidades de comunicación (por ej. transporte, teléfono ...)

Los problemas de comunicación suceden entre y en todos los niveles de las organizaciones cooperativas:

- en y entre comités principales,
- sub grupos de cooperativas,
- grupos de cooperativas,
- asociaciones de segundo y tercer grado,
- el ambiente local,
- agencia regional de promoción,
- agencia nacional de promoción/gobierno,
- agencias donantes.

Consecuentemente, los grupos a incluirse en las actividades de capacitación en comunicación pueden requerir se incluyan varias agencias y promotores, así como la gama total de asociados y asociados potenciales de la cooperativa.

Los organigramas funcionales o de divisiones de las cooperativas pueden ayudar a los asociados a determinar dónde están los problemas concernientes a los flujos de información entre los varios grupos o individuos.

Los problemas de comunicación suceden en el trabajo o la vida de la gente. Cada persona percibe o interpreta eventos reales en términos individuales propios, y el conocimiento individual de uno de ellos puede ser diferente al de los otros. Los malentendidos están destinados a ocurrir salvo esfuerzos en poner en marcha una comunicación efectiva. Esto comprende escuchar así como hablar y dar la seguridad que tanto "remitente" como "receptor" de información se entendieron uno al otro. (Ver ejercicios 1, 2 y 3).

Ejemplos de conflictos

En cualquier contexto cooperativo, surgen los conflictos porque trabajan juntas un número de personas diferentes con intereses diferentes. Las personas que están involucradas en un conflicto se sienten inseguras e intranquilas y con frecuencia no saben qué es lo que deben hacer. Los conflictos tienen una tendencia a empeorar durante el tiempo que existen. Algunas veces los no resueltos pueden causar disturbios por largo tiempo en la actividad de una organización. Esto es porque los conflictos necesitan ser resueltos.

Algunas veces, por ejemplo, los asociados pueden no quedar satisfechos con los servicios o actividades de su cooperativa. No obstante, si la comunicación interna es pobre, más que dar lugar a juicios críticos, los asociados pueden retirarse de los negocios con la cooperativa, en la creencia que esa crítica podría ser inútil o aún dañar a ellos mismos. A la larga, los problemas de comunicación no resueltos pueden poner en peligro la existencia de las cooperativas.

Con frecuencia hay barreras de comunicación por parte de un grupo particular en la cooperativa, o entre varios grupos.

Las barreras de comunicación pueden removerse gracias al desarrollo de una conciencia de debilidades de la comunicación, y la resistencia. Hay un número de ejercicios que son útiles para desarrollar la competencia (ver anexo). Hasta los líderes que ocultan información de otros asociados o se sienten superiores, a menudo pueden quedar convencidos de las ventajas de compartir información por los medios de comunicación efectiva que tendrán, si ellos están incluidos en tal capacitación.

La mejora de las comunicaciones puede también ayudar a comprometer a los asociados menos dominantes de la cooperativa, tales como las mujeres, la juventud, los no alfabetizados, quienes a su vez ayudarán a fortalecer la cooperativa.

Mientras la mediación puede ser útil, a la larga los conflictos pueden resolverse solamente entre las mismas personas interesadas. La gente en posición de responsabilidad puede capacitarse para manejar conflictos y responder agravios gracias al método participativo.

Mejoramiento de las comunicaciones

La información que se da no es suficiente. El hecho que una persona sea capaz de oír no necesariamente significa que esa persona también comprenda. Una de las causas más comunes de ruptura de comunicaciones es que el "receptor" no entiende el mensaje.

Diferentes lenguas entre las partes que se comunican puede ser un problema en los contextos cooperativos. La gestión puede pertenecer a un grupo étnico, una sección grande de asociados a otro. En situaciones como ésta, es importante prestar atención al problema de traducción y selección de información. ¿Son todas parcialidades representadas efectivamente?

Diferencias de dialectos o el uso de **jerga** son obstáculos menos obvios pero pueden, no obstante, impedir una comunicación efectiva, particularmente en relaciones jerárquicas. Aunque las personas hablen el mismo lenguaje, puede haber diferentes significados aun de idénticos términos, dependiendo de los antecedentes sociales de las partes y de su dominio de la versión dominante de la lengua. Algunas veces es necesario ponerse de acuerdo con el significado de conceptos.

Algunas personas desean emplear palabras largas para impresionar más que expresar, por ej. los términos latinos para especies biológicas en lugar de términos comunes locales. Esas palabras pueden parecer impresionantes sobre el papel o que fue aprendido, pero si ellas no son comprendidas, no cumplirán su tarea.

La elección de medios. Si usted envía comunicación por radio, ¿sus compañeros tienen radio? Si elige un cierto lenguaje para esas emisiones radiales – ¿quiénes y cómo pueden entenderlas mucha gente? Si imprime una carta para distribuirla entre los asociados – ¿puede leerla cada uno?

Complejidad del mensaje. Que el mensaje enviado pueda ser muy complicado para que lo pueda entender quien lo recibe. Un mensaje debe adaptarse para que el que lo recibe lo comprenda.

Nociones preconcebidas pueden impedir la comunicación tanto desde el punto de vista del que envía como del que recibe. Por ej., "Mi mente está ya hecha, no me confunda con los hechos"

Hay también obstáculos de comunicación basados en las **relaciones sociales de poder**. Algunos líderes pueden no tener buena voluntad para impartir lo que saben – ellos apoyan monopolios de información para mantener en dependencia a otras personas. Algunas autoridades tienden a no atender a aquellos que consideran como sus subordinados. Las actitudes de superioridad o el prejuicio negativo de una parte hacia la otra pueden impedir la buena atención y comprensión, así como uno no está tomando seriamente el mensaje del otro.

Sentimientos y emociones pueden también afectar la comunicación. Lo que una persona realmente siente puede no ser lo que la persona dice, y con frecuencia lo que el corazón siente es bastante diferente de lo que el oído oye. La gente dependiente puede intimidarse tanto de enviar mensajes claros y directos que representen sus puntos de vista como de pedir información, de miedo a desconcertar a sus superiores.

El ejemplo siguiente explica la influencia que las expresiones vagas pueden tener sobre la comunicación en las relaciones sociales de poder y en las emociones.

La frase "este año nuestras cuentas no se ven muy bien" contiene expresiones vagas y puede interpretarse en forma diferente por gente diferente de acuerdo a sus circunstancias. Para gente diferente puede significar:

"La mayoría de ustedes no ha dado cumplimiento a sus deberes" o

¿"No le dije a usted que tomamos la decisión errada? Usted debería haber seguido mi consejo" o

"Usted ha malversado dinero de nuestros ingresos por ventas" o

"Espero que haga un esfuerzo para mejorar la situación"

De parte de los "receptores", el mensaje también puede tener una variedad de significados. ¿Las cuentas son sólo levemente alarmantes o ya son desastrosas para la cooperativa? Quien escucha puede interpretar el mensaje en términos de auto crítica o culpando a las circunstancias o a los

líderes. Durante el tratamiento del tema, algunas de esas implicaciones pueden llegar a ser claras, no obstante, siempre otras permanecerán ocultas.

A fin de evitar malos entendidos, pueden formularse algunas preguntas y responderse para ir más allá del contenido de la información puramente técnica para determinar cómo ha sido tomado el mensaje, qué es lo que se ha comprendido y si la intención de comunicarse la persona es clara.

La comunicación directa es más efectiva que la comunicación indirecta; por ejemplo si los comités de asociados son accesibles a todos los asociados, la comunicación será más fácil que si ellos solamente pueden ser abordados a través del gerente. La información puede ser distorsionada cuando se emplean intermediarios para pasar los mensajes. (Ver ejercicio 3).

La importancia de escuchar

Hace algunos años se efectuó un estudio más de 18 meses en Chicago, EEUU, preguntando a miles de trabajadores. *¿Cuál es el atributo simple más importante de un administrador eficaz?* El principal atributo identificado fue *escuchar a los empleados individuales*.

El escuchar sirve a diversos propósitos:

- aprender nuevos detalles y adquirir nuevas ideas
- obtener información y comprender mejor acerca de lo que exactamente se dice o se piensa
- obtener información acerca de si han sido comprendidos (o no) sus propios mensajes (prestando atención a los comentarios y preguntas), y
- crear una atmósfera de comprensión mutua, respeto e interés hacia los otros

¿Qué es lo que dificulta escuchar bien?

Escuchar a la gente puede parecer una cosa muy fácil de hacer. No obstante la mayoría de los talentos para escuchar a las personas, están lejos de ser perfectos. Nosotros creemos que escuchamos, pero en realidad con frecuencia solamente oímos lo que nosotros queremos oír. Esto es casi un proceso natural, porque (1) la percepción humana es altamente selectiva, y (2) el "pensar con prisa" y un tipo de discurso de la persona es muy diferente. El cerebro trabaja tan rápido que el insumo relativamente lento de palabras deja a la mente mucho lugar para pensar en otras cosas. Si se espera del oyente cualquier respuesta o acto sobre lo que se dice él o ella, tiende a dividir la atención de él/ella entre escuchar al otro y considerar cómo reaccionan.

Percepción selectiva significa que nosotros tendemos a escuchar solamente las cosas que nosotros pensamos o sentimos apropiadas. Una persona puede no ser rápida en escuchar porque la idea que está comunicando no es compatible con sus intereses o actitudes, por ej. él/ella rechaza una sugerencia para mantener vacas lecheras, si no quiere trabajar con ganado.

Otras razones por las que una persona puede no escuchar, son aburrimiento o distracciones tales como sentir frío/calor/hambre/sed o preocuparse acerca de otras materias tales como familia, salud o dinero.

Mejoramiento del escuchar

La habilidad de escuchar puede mejorarse simplemente prestando algo de atención. (Ver ejercicios 1,2 y 3). Hay algunas orientaciones importantes para mejorar el escuchar.

Proporciona aprovechamiento de experiencia. Este aprovechamiento de experiencia inmediato es muy importante para clarificar en el acto el significado de lo que se ha dicho. ("Por lo tanto lo que usted está diciendo Mr., es"). Si hay un malentendido, es preferible corregirlo cuanto antes.

Escuchar entre líneas. A menudo se dice una cosa mientras se quiere decir algo bastante diferente.

Escuchar mediante actitudes. Para comprender los motivos de una persona, escuche las expresiones de ideas de otras personas, clases, grupos, etc.

Escuchar por ideas. Cada orador tiene un propósito, pero puede no estar en relación con el contenido del discurso. Escuche cuidadosamente y obtenga una idea desde la perspectiva del orador. Intente comprender al orador y su punto de vista.

Evitar aprovechamiento de experiencia negativa. Para un aprovechamiento útil, el ambiente debe ser uno en el cual todos se sientan libres de expresar sus opiniones, sentimientos, ideas y actitudes, sin recriminación (ver ejercicio 4). El aprovechamiento de experiencia negativa es lo que puede prevenir a las personas que haciendo comentarios en el futuro puedan incluir reacciones no verbales (una manera aburrida, una mirada de menosprecio, menear la cabeza ...) así como hablar haciendo juicios críticos.

Promoción de comunicación efectiva en organizaciones cooperativas

Las situaciones de comunicación más comunes en cooperativas son las reuniones a varios niveles, comunicaciones escritas a y por asociados y conversaciones informales durante las actividades de los asociados.

Generalmente, es muy importante que haya mecanismos para regular la información compartida; por ej. reuniones regulares, un comité de noticias en la oficina donde puede presentarse la información, un buzón de cartas para sugerencias, boletines informativos de los asociados y revistas (particularmente para las grandes cooperativas).

Los presidentes de asambleas necesitan saber o adquirir habilidades o cómo conducir reuniones en un modo participativo (ver ejercicio 6) y todos los asociados a todos los niveles necesitan tomar el tiempo para más charlas informales con cada uno.

La participación activa de los asociados en la preparación de noticias y boletines ayuda a mejorar su sentimientos de identidad con la organización.

Hasta cierto grado, la práctica de buena comunicación puede institucionalizarse mediante reportajes regulares sobre materias que interesan a los asociados, preparando minutas de reuniones y haciéndolas disponibles a los asociados.

Preguntas a formular cuando se planean las comunicaciones

¿Quién?, ¿Qué?, ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Dónde y Cómo?

¿A **quién** voy a hablar? ¿Qué clase de gente son ellos?

¿Ellos conocen bastante acerca del asunto para obtener resultados de la información?

¿Quién debe ser informado?

¿**Qué** se propone este mensaje? ¿Qué estoy probando de decir?

¿Qué información de antecedentes necesito incluir? ¿Qué podría omitir?

¿**Por qué** este mensaje se envía? ¿Por qué es importante que ellos reciban la información?

¿Por qué se hace este cambio?

¿**Cuándo** debería comunicar la información? ¿Cuándo necesitarán esto?

¿**Dónde** puedo reunirlos? ¿Dónde pueden ellos recibir la información?

¿**Cómo** debería comunicarse esto? ¿Cuál es el medio más efectivo para usar?

Conducción de reuniones

Los métodos participativos pueden ayudar a promover el compromiso más activo de los asociados en los procesos de tomar de decisiones de las cooperativas; por ej., en las reuniones de consejos y asambleas de asociados. Reuniendo a la gente, animándoles a hablar y lograr consenso acerca de actividades futuras, requiere actitud especial así como conocimientos y habilidades en el empleo de ciertos métodos por parte de los líderes de las reuniones.

Los procedimientos formales pueden ayudar a estructurar reuniones. El orden regular de negocios o la agenda que ha de seguirse en una reunión se determina generalmente por las reglas de la organización. Si la organización no elaboró una agenda formal, el orden corriente es (adaptado de FAO 1984):

- lea las minutas de la reunión anterior
- apruebe/discuta las minutas
- temas para la reunión
- informes de los comités
- informes de los directivos
- negocios incompletos
- nuevos negocios

Con todo, la conducción participativa de las reuniones implica más que formalidades. Todas las reuniones deben tener cinco fases distintas: **Principio**, **Introducción**, **Discusión**, **Fin** y **Evaluación** (adaptado de Grieshaber 1994).



Principio

Cualquier principio de una sesión es un tiempo para ponerse en contacto uno con otro, aun si los participantes ya se conocen entre sí. Esto es así cuando hay sentimientos de confianza y comprensión y puede crearse un tipo de atmósfera relajada. Cuando los participantes no se han reunido antes, o sólo formalmente, es muy importante conocerse el uno al otro.

Hay una cantidad de juegos o ejercicios introductorios que pueden emplearse para ésto (Ver Módulo 2 o la lista de referencia). Dirigir una bienvenida y/o un juego de reanimación, un sonido, una danza son siempre métodos buenos para que los participantes se sientan cómodos.

Es útil distribuir tarjetas con nombres para ser prendidas a los participantes hasta que estén familiarizados con cada nombre (alternativamente escritos los nombres de todos en un trozos de cinta adhesiva para pegar en la frente, pecho u hombro de cada uno). Si hay distribuciones de mesa fija, puede también escribir los nombres en tarjetas que se ponen sobre la mesa frente a los participantes respectivos.

Especialmente al comienzo de una reunión/taller, es importante dar a los participantes la oportunidad de compartir intereses, esperanzas, deseos y expectativas relacionadas a la reunión. Se requiere que ésto sea catalogado y considerado durante las fases siguientes (Ver también ejercicio 5).

Introducción

En esta parte de la sección los participantes son introducidos en los temas, incluyendo, si es posible, aquellos requeridos al comienzo por los mismos participantes. El estímulo y la motivación creciente para aprender son las tareas principales de esta parte. Si se introduce un nuevo tema, el interés y compromiso activo de los participantes puede crearse mediante ejercicios y preguntas; por ej., estudio de casos, tormenta de ideas (ver ejercicios en el anexo), mediante una lectura corta por una persona recurso, o una película o video.

Discusión

Ahora las ideas se intercambian, discuten, y los problemas se analizan. Los participantes necesitan unir sus propias experiencias a las que sucedieron en la introducción, y compartirlas unos con otros. Esto se hace frecuentemente a través del grupo de trabajo; cuando todos los grupos han completado sus tareas con los resultados reunidos, se presentan en el plenario.

El presidente actúa como facilitador, y no impone su propio punto de vista a los otros participantes. No obstante, en una situación de capacitación, el capacitador puede dirigir la discusión hacia ciertas cuestiones que considere importantes, formulando preguntas adicionales.

Esta fase constituye la más importante porque son consideradas las experiencias y opiniones de todos. Por lo tanto, esto requiere la mayor parte del tiempo en cualquier sesión.

Fin

Los resultados de la discusión se recogen y resumen. Este potencial para uso ulterior deberá quedar con claridad. Si el resumen no puede facilitar directivas para actividades futuras discutidas durante la fase previa de la sesión, aún puede hacerse un plan futuro. Por ejemplo, pueden formularse a los participantes preguntas como éstas: *¿Cómo vamos en relación con este problema en el futuro?* o *¿Qué podemos hacer sobre ésto ahora?*

Luego de tratar tales preguntas, las decisiones deberán tomarse sea por consenso o por votos, o si el tema es bastante controvertido, posponerlo a otra sesión. Pueden formarse subgrupos con varios intereses para pensar acerca de soluciones mientras tanto.

En algunas reuniones, los participantes pueden querer finalizar las sesiones con una actividad comunitaria tales como canto o juego.

Evaluación

Es importante para cualquier actividad de grupo dar a los participantes una oportunidad para expresar sus opiniones e impresiones acerca de la sesión. Las evaluaciones pueden convertirse en un evento de aprendizaje para todas las personas implicadas, especialmente si ellas han tenido frustraciones concernientes a los temas en cuestión, o entre ciertos participantes no expresadas por ellos mismos durante el evento.

La forma de evaluación (ver módulo 2-3) necesitará cambiar con la dimensión del grupo, el grado de familiaridad mutua, los problemas a evaluarse; por ej., la actuación de los capacitadores, el contenido del curso, etc.

La evaluación deberá incluir también preguntas acerca de posibles mejoramientos para sesiones futuras.

Tratando conflictos en las sesiones de capacitación

Hay siete maneras básicas en las que las personas pueden tratar conflictos. (Ver ejercicios 7 y 8).

1. Evitar el conflicto

Aquí los conflictos se deniegan, no se dirigen por parte alguna, se mantienen ocultos o suprimidos. Los grupos que evitan conflictos no pueden desarrollar relaciones bastante profundas para garantizar confianza duradera. Generalmente tienen un aspecto de destrucción respecto de ellos mismos, y algunos asociados o grupos pueden detener la participación en actividades o dejar la cooperativa.

2. Eliminar los conflictos de parte/partes

Los asociados que se oponen o interrumpen los objetivos de la cooperativa son retirados por el grupo sea por expulsión, por castigo o solamente por ignorar sus deseos. Tales asociados pueden entonces establecer nuevos grupos que compitan con la cooperativa.

3. Suprimir la minoría

El grupo suprime a aquellos con otras opiniones por cualquier medio a su disposición. Se espera que la minoría escuche y acepte que lo que la mayoría quiere y piensa es lo mejor para el grupo. Por algún tiempo esta estrategia puede actuar pero tarde o temprano las tensiones y hostilidades estallarán otra vez.

4. Realizar acuerdos

La mayoría dispone y decide, pero la minoría está de acuerdo con lo propuesto. Esto se dará en situaciones donde el no jugarse el todo por el todo es un riesgo para la sección perdedora.

5. Realizar alianzas

Las diferentes partes no renuncian a sus opiniones pero están de acuerdo en un punto común (objetivo a corto plazo) que todos consideran bueno para ellos. Sin embargo, el conflicto está allí y puede resurgir una vez que se alcanza el objetivo a corto plazo.

6. Realizar compromisos/consensos

Cuando las partes involucradas en un conflicto tienen apoyo e influencia similar, pueden buscar un compromiso. Cada parte da tanto como sea necesario a fin de alcanzar una mejor solución al final. Con frecuencia los conflictos se resuelven así. No obstante, se admite que ninguna

parte está en general enteramente satisfecha con la solución final, puesto que un compromiso es por definición menor que lo que cualquier parte quisiera.

7. **Fusión de enfoques divergentes en uno nuevo**

Las partes difieren con respecto a los métodos pero tienen en común un objetivo. Las opiniones diferentes se discuten una frente a otra y se miden ante el objetivo común. Todo el grupo está comprometido en el proceso de solución de conflictos, y cada asociado asegura que los deseos de él/ella son reconocidos. La nueva solución encontrada puede ser aún mejor que las soluciones previstas por las posiciones divergentes desde el principio.

Manejo de agravios

Si los asociados no están satisfechos con los servicios o actividades de su cooperativa, probarán influir en los que toman decisiones y en los gerentes de la cooperativa para reconsiderar sus intereses y objetivos.

- Pueden expresar sus opiniones a través de su comportamiento como clientes y clientela, por ej., reduciendo su participación económica y social o alternativamente.
- Pueden usar sus derechos como propietarios de cooperativas en una asamblea general de acuerdo con las leyes y estatutos de la cooperativa (por ej. voto para nuevos directores, protesta como clientes/usuarios o como propietarios).

Esos dos métodos son insuficientes para manejar agravios diariamente y se requiere que haya una manera para que los asociados pongan sus agravios más directa y rápidamente antes que llegen a ser problemas mayores. Estos requisitos son:

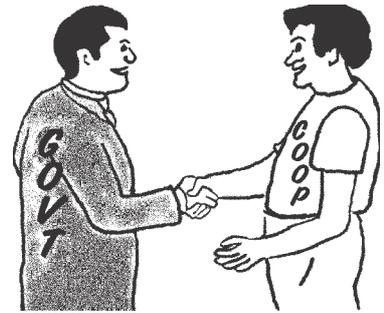
- acceso directo a directores o al menos a representantes de los asociados.
- Aprovechamiento de la experiencia de los asociados a fin de que su crítica se escuche y atienda, y
- en una etapa posterior, información sobre lo que ha sido hecho respecto a la queja o por qué nada puede hacerse acerca de ello.



Notas

Sección 3.2

Comunicaciones externas



Introducción

Las cooperativas necesitan trabajar con servicios técnicos privados y estatales, así como con redes comerciales para insumos y créditos bancarios. Ellas compran insumos de las organizaciones comerciales, venden a organizaciones comerciales y algunas veces a individuos y necesitan negociar términos y condiciones. Mejor imagen de la cooperativa y sus actividades, más favorables serán las condiciones para negociar y también para promover la cooperativa junto a las organizaciones con las cuales trabaja y dentro de la sociedad en general.

Objetivos



Al finalizar esta sección, los participantes serán capaces de describir los problemas principales de relaciones externas de la cooperativa y serán capaces de planificar actividades de relaciones públicas.

Puntos clave de aprendizaje



- Relaciones con gobiernos
- Ganando o manteniendo independencia
- Relaciones públicas
- Estrategias y técnicas de negociación

Estrategia de enseñanza



I Un debate sobre relaciones de las cooperativas con el gobierno

Primero, pida voluntarios para ser oradores pro y contra la moción, "Nosotros creemos que las relaciones con el gobierno son beneficiosas a las cooperativas y deberían ser fortalecidas".

Debe haber dos oradores para consolidar las relaciones y dos en contra. Todos los otros participantes también deben preparar sus argumentos pro o contra la moción.

Los oradores luego presentan sus argumentos y se realiza un debate general con voto al final.

2 Ejercicio de negociación

Pida a los participantes que preparen la siguiente representación. Los participantes deberán trabajar en grupos de cinco para tratar los problemas y sus tácticas. La mitad de los grupos deberá planificar las tácticas de la gestión de hotel, la otra mitad de los grupos, como la cooperativa.

Una persona de los grupos de hoteles debe entonces desempeñar la gerencia general del hotel y uno desde el grupo cooperativo representará al director de comercialización de la cooperativa.

El escenario

Grupos que actúan representando a la cooperativa

Usted es una persona encargada de la comercialización para una cooperativa agrícola y ha sido bien informado que un cliente importante (el principal hotel en el área) está de acuerdo en comprar sus frutas y verduras suministradas por otro proveedor. Solamente se han dado razones vagas. La decisión afectará drásticamente la rentabilidad de la cooperativa y también sus planes de desarrollo. Usted decide ver al director de administración del hotel para tratar de negociar un acuerdo de nuevas ventas que debería ser aceptable por ambas partes.

Grupos que representan al hotel

Usted decide las razones para cambiar al nuevo proveedor. Acordará en reunirse con los representantes de la cooperativa y puede o no hacer un acuerdo, dependiendo de las condiciones ofrecidas.

3 Campaña Plan de RP (Relaciones Públicas)

La campaña plan de RP , en grupos de 5, dura una semana para promover una nueva actividad de la cooperativa.

- decida sobre la materia y objetivos de la promoción
- analice la situación y posibilidades para la aplicación (criterios internos y externos, organización, y recursos, periodo de campaña)
- decida sobre los métodos a emplearse
- planee actividades, incluyendo horarios, personal, presupuesto, posible cooperación de compañeros, evaluación de los resultados
- decida sobre los materiales promocionales (posters, folletos, programas de radio, etc.)
- prepare su plan para la presentación en plenario (usando hojas movibles, tarjetas, pizarra, etc.) como sea conveniente (o alternativamente presenta su plan como la representación de un papel)

Información de referencia

La relación entre cooperativas y gobiernos



Los gobiernos tienen la tarea de crear condiciones óptimas para el desarrollo del país. No obstante, ellos a menudo siguen intereses muy específicos. Mediante la legislación los gobiernos ejercen una influencia inmediata sobre las actividades de las cooperativas – tanto positiva como negativamente. Por otra parte, las políticas económicas, determinan solo indirectamente las posibilidades de desarrollo de las cooperativas.

Las organizaciones cooperativas necesitan el marco legal, político y económico correcto, con el cual pueden desarrollarse autónomamente. Por lo tanto, es importante que las cooperativas sean capaces de ejercer una influencia sobre la política gubernamental.

La cooperación entre gobiernos y cooperativas idealmente es de consulta regular, diálogo constructivo, acción positiva a fin de clarificar sus intereses y sus puntos de vista (y aquellos de los asociados!) a niveles local, regional y nacional.

Tales consultas regulares deben constar de:

- información desde los gobiernos sobre las condiciones sociales y económicas reales y razones de las condiciones, así como valuaciones que hacen las cooperativas acerca de aquellas;
- consultas para ponerse de acuerdo en políticas rurales, que tienden al bienestar económico y social como un objetivo general, y al de los asociados de las cooperativas, como un objetivo particular.

Los gobiernos se apoyan en información digna de confianza y en el análisis de decisiones políticas. Las organizaciones cooperativas pueden generar información necesaria para su propio análisis y para formular sugerencias bien fundadas para la actividad política.

Es importante encontrar la distancia real correcta para mantener a los gobiernos y sus departamentos/oficiales. El mantenimiento de la medida correcta de distancia mejora su habilidad para negociar con los gobiernos. Si las cooperativas son "bastante cerradas" a los gobiernos, los gobiernos pueden en algunos casos interferir en los asuntos internos de las cooperativas.

No obstante, oficiales y gobernantes no deben ser vistos como un bloque monolítico. Aunque los oficiales locales representan el gobierno, ellos también tienen sus propias lealtades regionales y como tales pueden ser asociados convenientes tanto para información como para representar intereses locales al más alto nivel gubernamental.

Ganancia o mantenimiento independiente

La democracia política es una base importante para la eficacia de las organizaciones cooperativas; en algunos casos, los gobiernos pueden ejercer control considerable sobre la cooperativa a través de medidas tales como:

- influencia en las elecciones de la organización;
- requerimiento de informes desde el Consejo;
- requerir a las cooperativas ejecutar medidas políticas del gobierno;

- provisión de apoyo financiero y privilegios de seguridad con la expectativa del apoyo del votante,
- limitación del desarrollo de las cooperativas, a fin de prevenir una concentración política substancial.

A fin de contrarrestar una influencia demasiado fuerte de los gobiernos sobre cooperativas, ellas deben tener el amplio apoyo de base de sus asociados. La movilización de los asociados resulta más fácil, obviamente, cuando las federaciones hacen buen trabajo; ofrecen buenos servicios para sus asociados; y tienen una clara visión y concepto de lo que ellos quieren lograr para sus cooperativas asociadas.

Relaciones Públicas (RP) e imagen cooperativa

Relaciones Públicas es la relación entre el público general y la cooperativa y se refiere a la imagen que la cooperativa presenta al mundo exterior y cómo ésta se promueve. Las relaciones con los medios pueden ser particularmente importantes en la formación de la imagen pública.

Las opiniones sobre las organizaciones cooperativas se basan en diferentes fuentes: algunas de las cuales serán debidas al conocimiento de hecho, pero otras se deben a prejuicios, rumbo, experiencia, etc. Aun las relaciones de la empresa con frecuencia se basan en sentimientos o afectos más que sobre un antecedente racional. Con frecuencia se tiene una imagen de una gran organización luego que han tenido lugar cambios importantes. Por ejemplo, en países donde las cooperativas fueron previamente controladas por el gobierno, la imagen de lo que es una cooperativa se percibe públicamente, a menudo permanece la misma aun después que se suprimen los controles del gobierno. Las actividades de relaciones públicas construyen la imagen de una cooperativa y pueden ayudar a combatir la ignorancia o el falso conocimiento con respecto a la cooperativa.

Las tareas de RP

Las actividades de relaciones públicas cooperativas están, en general, orientadas en tres direcciones:

- generar las condiciones básicas promover el asociado cooperativo;
- generar una relación positiva con grupos empresariales, los cuales pueden conducir directamente a relaciones empresariales;
- un papel socio político de promoción para comprender mejor la democracia.

Las actividades específicas incluyen:

- presentar las metas, posibilidades y organización de la federación;
- difundir la idea de cooperativa y los principios cooperativos, así como el conocimiento de los órganos de las cooperativas y su interacción democrática;
- difundir la información relacionada con la cooperativa y comentarios sobre políticas y la economía desde el punto de vista de la federación;
- informar acerca de las actividades empresariales de las cooperativas en relación con la promoción del producto.

El propósito de esas actividades es desarrollar una "imagen" (la suma de todas las opiniones y percepciones mantenidas por la gente fuera de las organizaciones cooperativas) de la cooperativa

que ayudará a alcanzar sus metas y objetivos. Cada organización cooperativa debe esforzarse en generar su propia imagen que debe ser claramente diferente de la de sus competidores.

Las organizaciones cooperativas deben evaluar qué es lo que las personas creen de las cooperativas, para ayudarlas a establecer un perfil-imagen.

Por ejemplo, los "Bancos Raiffeisen y del Pueblo de Alemania" han logrado una bien arraigada imagen de abastecer a los segmentos de clase media y más baja –y por lo tanto la mayoría- de la población. Están presentes principalmente en las áreas rurales y cerca de sus asociados y clientes. Las cooperativas Raiffeisen son el servicio principal de proveedores para agricultores en Alemania. Su buena imagen se basa en:

- competencia en su campo de actividades;
- confiabilidad y
- su posición en el mercado.

Una imagen positiva entre el público también actúa interiormente para movilizar los asociados y empleados de la cooperativa y su federación mediante el fortalecimiento de sentimientos de compañerismo en la organización cooperativa.

Práctica de RP

Las RP es una actividad que se aprende todos los días en el camino de la vida. Los asociados que tienen interés en escribir en los medios y en trabajo junto con la gente que está particularmente calificada para esa tarea. Hay diversas maneras de llevar alguna cosa a la atención pública y para influir en las decisiones de los grupos que toman decisiones, tales como:

- invitaciones al público en general o a un grupo escogido para asistir a un día abierto, lo que permite a quienes las visitan ver lo interno de los trabajos de la cooperativa;
- distribución de folletos y hojas impresas. Esta acción se dirige a difundir ideas centrales en pocas palabras. Es frecuente relacionada con el pedido de tomar parte en una acción particular;
- promociones de cartel. Crean conciencia pública de una acción o actividad, y recogen un tema o acción/actividad particular. Son también convenientes para promociones de productos;
- la carta abierta. Se usa para hacer un pedido, sugerencia, demanda, protesta o adopción pública de una posición. Generalmente se dirige a órganos políticamente activos o a figuras públicas y simultáneamente intenta dejar abierta una situación publicándola en la prensa. Se llama a los lectores a dar una opinión y a apoyar las firmas o el asunto;
- discusión pública. La forma que toma depende fuertemente de la cultura local;
- discusión en una caseta (por ej., al mercado como parte de la promoción de ventas);
- discusión en un foro público con expertos y figuras públicas;
- discusiones en podio, sea con o sin participación del auditorio;
- mítines y demostraciones. Desde que están en general muy orientadas políticamente, su uso está limitado para trabajo de RP;
- campañas. Las cooperativas pueden llevar a cabo campañas dirigidas a promover una cuestión particular relacionada con la cooperativa. Si es para una actividad efectuada por una cantidad de cooperativas, los costos pueden compartirse y la campaña total puede mejor coordinarse por una federación.

Negociaciones y contratos

El arte de negociar (discusiones para acordar una conclusión mutuamente aceptable) es particularmente importante en economía orientada al mercado. Precio, calidad, durabilidad, entrega, garantías, etc., son todos factores que necesitan discusión y acuerdo entre asociados cuando deciden comprar insumos o vender productos a un comprador particular. Dependiendo de la importancia del negocio antes que los contratos se preparen, tienen lugar negociaciones más o menos detalladas. En todas las negociaciones se asume que una parte tiene algo que ofrecer que la otra quiere. Esta relación no es siempre fácil de reconocer cuando se negocia con gobierno u ONGs promocionales. La renuncia al trabajo es de uso limitado en una cooperativa sin control gubernamental, pero la cooperación con el gobierno en formas más generales puede ser parte de las negociaciones cuando, por ejemplo, las cooperativas desean solicitar subsidios o lograr un mejoramiento en condiciones legales básicas.

De este modo, la meta de negociaciones es generalmente encontrar soluciones aceptables para un problema, en el cual la autoayuda sola no puede resolver el problema. Todos los asociados tienen sus propias sugerencias de soluciones que les parecen mejor a ellos al comienzo de las negociaciones, y esperan que será aceptada sin alteración. A través de negociación, se alcanza un compromiso que es aceptable para todos los asociados.

Estrategias y técnicas para negociar

La negociación puede aprenderse y los mejores procesos de negociación son comprendidos y aplicados, y las negociaciones pueden concluir más fácilmente a beneficio de ambas partes.

El que mejor está preparado para una negociación, probablemente tendrá más éxito en la misma. Los intereses propios deben ser claros, el objetivo de las negociaciones debe ser claro y no confundido con los deseos. Los intereses de los asociados de las negociación dondequiera que sea posible también deben conocerse antes de las negociaciones. Una habilidad particularmente útil es el talento para juzgar el carácter.

Estrategias y técnicas para negociar

Etapas de negociación	Comportamiento
Haga contactos e introduzca el tratamiento del tema	Crea y mantenga una atmósfera positiva. Ponga atención en expresiones no verbales, gestos, tono, etc.
Introducción objetiva del tema	Discurso corto. Dirija los intereses del asociado
Fase de discusión	Cuando la discusión no resuelve diferencias: - Resuma resultados parciales - Enfaticé progreso - Introduzca paros, dé nuevos impulsos al tratamiento del tema, formulando preguntas

≡ no acuerdo ≡ nuevas negociaciones
Decisiones
≡ acuerdo ≡ contrato

Debate

El debate es el ingrediente más importante en las negociaciones. Esto permite a ambos lados exponer por qué consideran que una opinión particular es correcta y justifican su pretensión. Idealmente un debate completo toma la forma siguiente:

- Pretensión (tesis)
- Justificación (núcleo del debate)
- Apoyo, ejemplo
- Conclusiones.

Método para el debate:

1. Aclaración del estado y objetivo de su propia contribución

- aclare la posición que usted defenderá
- introduzca el discurso en tal forma que asocie su propio argumento con la discusión previa
- enfatice la importancia de su argumento comparado con el de los otros

2. En orden a convencer a otros que vean que

- no se formulan pretensiones sin justificación, no hay justificación sin prueba
- para pruebas, utilice hechos verificables fácilmente
- comunique experiencias como una prueba que otros pueden seguir; por ej., utilice casos que pueden generalizarse
- no calle o intente hacer parecer loco a su adversario.

3. Entre en los argumentos de los adversarios

- donde hay falta de claridad, repita cómo uno entiende al otro
- asuma y discuta puntos esenciales (no cuestiones laterales)
- asuma el problema desde ambas posiciones, e intente aclarar la materia

Documentación de los resultados de una negociación

El resultado de una negociación, una conferencia u otra discusión importante en general se anota. La documentación toma varias formas, dependiendo de su importancia. Las principales formas son:

- la carta de confirmación (a la empresa o al asociado en la negociación);
- el informe (para uso interno, para todos los participantes o para otras personas interesadas);
- el memorándum (para uso interno);
- las minutas (escritas por uno o por ambos asociados, ocasionalmente significativa para terceras personas);

- documento de intención (puede ser parte de las minutas) y
- el contrato entre los participantes como documento legal.

Hacer minutas

El propósito de hacer minutas es proveer un registro de la reunión cuyas actas son como un memorando para los participantes, información para los ausentes y terceras personas. Esto puede también ser un documento legal si es confirmado por todos los participantes.

Las minutas deben contener la razón, la fecha, el lugar, el tema o la agenda; los nombres de los presentes (con lista agregada de asistentes); fechas de comienzo y término; el curso de, o el resultado de las discusiones, pueden ser firmadas (por los asociados, y quizás los que toman las minutas). El curso de, o los resultados de las discusiones generalmente se ordenan sobre las bases de la agenda. Es importante distinguir claramente entre contribuciones a las discusiones y decisiones adoptadas.

Contratos

La mayoría de los acuerdos económica y socialmente importantes son regulados por un contrato, generalmente reconocido como un documento con fuerza de ley.

Para empresas con fines prioritariamente económicos es de particular importancia recordar en las negociaciones y preparación de contratos, que la cooperación significa trabajo conjunto. El fin es siempre fortalecer la organización. La cooperación debe remarcar con la libre voluntad; la cooperación de las partes; la orientación similar de intereses y la igualdad de la autoridad que toma decisiones.

Si uno de los asociados de la cooperación pierde él/ella su independencia sobre los acuerdos, esto puede llevar a la subordinación y restricción de la libre toma de decisiones. En este caso no se puede hablar más de cooperación.

Las regulaciones contractuales deben generalmente ser aquellas dispuestas en las leyes del lugar salvo que se sienta necesario suplir esas por un contrato o cooperativa particular.

El contrato regula las condiciones bajo las cuales se realiza una transacción o una relación. Las relaciones cuanto más complicadas, más importante es llegar a anotarlas. Esto generalmente vale para los siguientes contratos:

- Contratos de cooperación entre asociados con intereses similares (coop/coop, o coop/ empresa privada)
- Contrato de compra referente a la compra y entrega de mercaderías
- Contratos de renta concerniente al uso de edificios y vehículos
- Contratos con ONGs de promoción nacionales e internacionales
- Contratos con gobiernos y departamentos estatales

Las reglas y principios para los contratos varían considerablemente de país a país y sobre el tema. No obstante, en general, están compuestas de seis partes:

- identidad y ubicación de los asociados contratantes;

- finalidad del contrato;
- cómo se remunera el desempeño asumido;
- cuáles son las multas que se esperan del no cumplimiento;
- los reglamentos relativos a la duración y condiciones para la cancelación del contrato;
- las firmas de las partes contratantes que validan el contrato.

Modulo 3 - Anexo

Ejercicios de comunicaciones

(Adaptado de Grieshaber, 1994)

I. Ejercicios sobre comunicación en grupos cooperativos

Los primeros cuatro ejercicios son los mejor utilizados como conjunto. Desarrollan la idea de que la buena comunicación de grupo implica la habilidad de cada uno para comunicarse libremente y con cada uno y no sólo la habilidad de hacerlo. Los ejercicios ayudan también a comprender más acerca la toma de decisión en grupos.

Tiempo total para los cuatro ejercicios (A, B, C, D): cerca de 2,5 horas

Instrucciones: A (cerca de 15 minutos):

Cinco personas (**a, b, c, d, e**) se sientan en hilera una detrás de otra. Miran en la misma dirección y se atienen a las reglas siguientes:

- a** es el patrón, pero solamente puede hablar a **b**,
- b** puede solamente hablar a **a** y **c**,
- c** puede solamente hablar a **b** y **d**,
- d** puede solamente hablar a **c** y **e**,
- e** puede solamente hablar a **d**.

El facilitador da instrucciones a todos los participantes para probar y transmitir tantos mensajes a **a** y **e** como sea posible. Todos ellos tienen que hablar acerca de su viaje al taller (de dónde vienen, cómo viajaron, cuánto tiempo gastaron en llegar aquí y etcetera). Todos tienen que comenzar a la vez.

Después de unos pocos minutos, el facilitador detiene el ejercicio y pide a los *participantes implicados*:

- ¿Qué sintieron durante el ejercicio?
- ¿Cuántos participantes conocen algo concerniente a sus viajes?

Luego se pide al *grupo restante* comentar:

- ¿Qué fue lo erróneo en esta comunicación?
- ¿Alguna cosa para agregar?

Las respuestas son anotadas y alistadas.

Instrucciones: B (cerca de 15 minutos)

Cinco personas se sientan en círculo. Otra persona se sienta en el centro del círculo. Se les permite a todos los que están sentados en círculo hablar con la persona que está en el centro. Pero a ellos no se les permite hablar con el otro. Solamente la persona que está en el centro puede hablar con los que están en el círculo.

Ellos discuten el tema ofrecido por el facilitador que debe ser controversial, como: "¿Debemos lograr un incentivo para asistir a este seminario?" O: "¿ Debemos enviar a la escuela más niñas que niños?"

Tras unos cinco minutos de discusión el facilitador interrumpe al grupo y pide a los participantes dar una breve evaluación:

¿Cómo se sintió durante el ejercicio?

¿Cómo se las arregló para comprender lo sustancial?

Luego el resto del grupo, de nuevo, es invitado a responder a las cuestiones siguientes:

¿Cuál fué el error en esta comunicación?

¿Alguna cosa que agregar?

Una vez más, las respuestas son anotadas y alistadas.

Instrucciones: C (cerca de 15 minutos)

Seis personas se sientan en círculo.

Todas pueden hablar a sus dos vecinos, pero no uno al otro. El tema en discusión puede ser uno que es actualmente importante en política o algún otro tema controvertido como: "No se les permite a las mujeres conducir automóviles". (Una lista de posibles temas controvertidos puede encontrarse en el ejercicio de abajo "Diálogo Controlado").

Luego de cerca de 5 minutos el facilitador detiene la discusión y pregunta otra vez a los participantes:

¿Qué siente durante el ejercicio?

¿Cómo se maneja para comprender?

Luego se invita a la audiencia a hacer comentarios sobre:

¿Qué cree usted acerca de esta vía de comunicación?

¿Alguna cosa para agregar?

Registre y ponga en lista las respuestas.

Instrucciones: D (cerca de 20 minutos)

Otra vez se sientan en círculo seis personas. Todas pueden hablar a todas.

Un tema de discusión puede ser: "Es siempre bueno respetar las tradiciones".

Luego de cerca de 10 minutos de discusión, el facilitador pregunta a los participantes:

¿Cómo se siente ahora?

¿Cómo se maneja para comprender?

Y la audiencia debe hacer comentarios sobre:

¿Qué cree usted acerca de las vías de comunicación?

¿Alguna cosa para agregar?

Otra vez se ponen en lista las respuestas.

Luego de terminados los cuatro ejercicios, se forman grupos de tres y se les pide que vengan con declaraciones para completar la frase siguiente (trabajo de grupo durante cerca 10-15 minutos aproximadamente).

"La mejor manera de discutir en un grupo es ..."

Luego se recogen las declaraciones de los grupos y se le pregunta a todo el grupo:

¿Qué significa este medio para un buen facilitador? O, dependiendo del contexto de capacitación:

¿Qué significa este medio para una buena cooperativa?

Se recogen las declaraciones en la forma de las frases siguientes:

"Un buen gerente/presidente deberá...."

"Un buen gerente/presidente no deberá ..."

Otra vez se terminan y recogen las respuestas en un papel que los hacen visibles a todos los participantes.

El facilitador puede resumir por escrito una frase:

"Mejore los trabajos de comunicación en forma que todos puedan hablar a todos en forma directa y abierta".

Optativamente, este ejercicio puede ser seguido de una discusión de obstáculos y problemas que aparecen en el contexto de trabajo de la cooperativa y soluciones posibles.

2. Diálogo controlado: Claridad al hablar - cuidado al escuchar

Este ejercicio sirve a varios propósitos:

- mejora la comprensión de los procesos de comunicación
- desarrolla la habilidad para comparar lo que se ha dicho con lo que se ha comprendido (mediante la práctica del buen escuchar)
- practica la expresión clara
- se adelanta a la comprensión de la complejidad y de los problemas de comunicación (directamente verbal).

Tiempo: cerca de 45 minutos.

Método:

Tres diálogos de 10 minutos en subgrupos con cambio de papeles, evaluación y discusión.

Instrucciones:

Divida los participantes en grupos de tres; distribuya papeles que instruyan a cada asociado; dé algunas propuestas para los temas a discutirse o dé algún tiempo a los grupos para encontrar sus propios objetivos. Por ejemplo: *"Es desgracia tener una hija como primer parto"* - *"Es deber de un hijo tener a sus padres en su casa"*- *"La modernización conforme al Oeste es inconveniente para los países en desarrollo"* – *"El aborto debe ser legalmente permitido"* – *"Es sabio*

honrar las tradiciones"- "La mayor parte del dinero de los países ricos se gasta tonta e irresponsablemente".

Dos asociados de cada grupo discuten el tema elegido, la tercera persona observa. Uno de los asociados que conversa (A) hace una declaración, y el otro (B) se opone.

La discusión ha de seguir ciertas reglas:

El argumento no debe tomar más de dos minutos.

Antes que un asociado (B) conteste a otro (A), él o ella tienen que repetir el contenido de la declaración de otro lo más correctamente posible. Se permite a él /ella continuar solamente si el otro está satisfecho con la repetición.

La primera persona no puede repetir su declaración y solamente puede responder sí o no a preguntas, de modo que la segunda persona necesita repetir la declaración empleando expresiones tales como: "Usted quiere decir", o : "¿Le entendí bien? ...", o: "Está usted tentando decir..."

Ahora B hace su propia declaración, luego de la cual es el turno del otro asociado (A) para repetir correctamente lo que dice B hasta que él/ella quede satisfecho, etc.

Evaluación y análisis (si es posible, en grupos pequeños), de acuerdo a las preguntas siguientes:

*¿Deficiencias de parte del orador? ó: ¿Qué sucedió y por qué?
¿Deficiencias de parte del oyente? ¿Qué aprendemos de este ejercicio?
Conclusiones para el contexto de nuestro trabajo.*

Resumen y discusión de los resultados en el plenario.

3. Mensaje susurrado

Este ejercicio ayuda a hacer a la gente consciente del problema de escuchar inútilmente y a mejorar sus habilidades de escuchar a conciencia. Esto explica las distorsiones que pueden surgir desde comunicaciones indirectas.

Instrucciones:

Seleccione diez personas del grupo presente. Pídale dejar la habitación (o el sitio). Luego pida a uno de ellos regresar a la habitación. Asegure que ninguna de las personas de afuera puedan escuchar. Luego lea a la persona y al grupo en plenario una historia de cerca de diez frases.

Ejemplo:

Mi tía Juana es muy anciana. Ella tiene casi 70 años y se olvida mucho todo el tiempo y a veces hace cosas estúpidas.

La semana última se retiró sola de la casa. Ninguno sabía dónde ella había ido. Finalmente, el tío Pedro, su marido, la encontró en el mercado. Allí se estaba tratando de comprar cosas. Pero solamente recordaba los precios menores que tenían las mercaderías hace 20 años. Entonces ella fue discutiendo con todos los comerciantes, llamándoles embusteros y tramposos. Toda la gente tuvo muy buen humor con ella, ya que tía Juana es bien conocida, y la mayoría de la gente la quiere. Ella no tenía dinero consigo para comprar cualquier cosa, pero finalmente alguna mujer del mercado le dió algunas frutas como regalo.

Mi madre dijo: "Yo creo que nosotros debemos enviar a tía Juana más seguido al mercado. Ella es una comerciante muy buena.

Luego leyendo la historieta a la primera persona, mantenga el texto usted mismo y pida a la próxima persona ir a la habitación. Se le pide al primer participante decir la historieta tan exactamente como sea posible al segundo participante, el segundo al tercero, y así sucesivamente. Este procedimiento continúa hasta que las diez personas hayan regresado una por una.

Al grupo y a las otras personas que tienen que ir en adelante no se les permite hacer cualquier comentario. Se les pide tener cuidado.

Después que el último actor ha relatado la historieta al grupo, lea el texto original en voz alta una vez más.

Ahora invite a todo el grupo a tratar la cuestión:

¿Qué sucedió en la historieta y por qué pasó esto?

Se les pide a los asociados/participantes dar sugerencias sobre cómo pudieron mejorarse los resultados (sin mostrar el texto escrito a todos los participantes).

Un ejercicio alternativo y similar es emplear un dibujo con un número de elementos en él (por ej. hombres y mujeres, alimentos y combustible, transporte, etc.). Este dibujo muestra a la primera persona a quien se le pide describa a la segunda, etc. La última persona tiene que llamar al grupo que él/ella cree que estaba en el dibujo. Luego, muestre al grupo el dibujo original y discuta lo que sucedió al dibujo, quién recordó qué y por qué.

4. Una mirada en el espejo

Este ejercicio es acerca del aprovechamiento de la experiencia. Si hay allí dos o más subgrupos en un grupo de capacitación o cooperativa, este ejercicio puede ayudar a traerlos a contactarse y hacer visibles juicios no manifiestos entre ellos; es decir, entre los grupos representativos de diversas cooperativas; hombres y mujeres; grupos de diferentes orígenes étnicos; de distintos antecedentes socio-económicos, etc.

Este ejercicio puede además ser usado para discutir la variedad de grupos de interés que puede existir en cualquier organización cooperativa existente.

Instrucciones

Fase una:

El grupo está dividido de acuerdo a las diferentes identidades o intereses que sus asociados representan. Cada sub-grupo tiene 45 minutos para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo quisiera describir al otro grupo?*
- ¿Qué piensan los otros sobre nosotros?*
- ¿Cómo nos vemos nosotros mismos?*
- ¿Cómo queremos que los otros nos vean?*

Cada grupo escribe las respuestas en tarjetas. Luego de 45 minutos los grupos se reúnen y comparten sus respuestas. No debe haber todavía mucha discusión de los resultados.

Fase dos:

Sólo después que cada grupo haya presentado sus resultados es la ocasión de intercambiar, preguntar y discutir las respuestas mutuas.

Fase tres:

Pregunte a los participantes:

¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra cooperación?

Con el empleo del aprovechamiento de experiencias y los resultados de la discusión, puede ser posible estar de acuerdo en ciertos puntos e ir a la base común para la acción.

5. Ejercicios para expresar deseos y necesidades de los participantes

Al comienzo de un evento o reunión de capacitación, se les pide a los asociados que hablen acerca de sus deseos y necesidades concernientes a los procedimientos y contenidos del seminario/reunión. Para el facilitador/presidente esto significa apoyar a aquellos que aún sienten inseguridad o miedo de hablar frente a los otros, y hallar una manera de detener a los que hablan largo tiempo.

El/ella necesita escuchar cuidadosamente lo que dicen los asociados de grupos, porque ellos expresarán cómo quieren que sea este grupo, así como lo que sienten en este momento, siendo necesario tanto de ayuda como de consejos sobre cómo continuar.

En esta fase se presenta un ejercicio con ciertas reglas; esto puede ayudar a asegurar que todos los participantes tienen la misma oportunidad para hablar y hacer más fácil hablar con franqueza.

Puede ser necesario insistir que los informes de cada asociado de grupo estén en una lista y no sean comentados por los otros, para que no tenga miedo el anterior de presentarse al grupo plenario.

Ejercicio 1. Se pide a todos que diseñen un dibujo de su (él/ella) expectativa o visión. Luego de 10 ó 15 minutos, los dibujos se cuelgan en la pared y los participantes explican sus dibujos uno por uno. Esto es una forma relajada particular de auto-presentación como el nivel "adulto" de comunicación (lectura, escritura) concedido en favor del nivel "infantil" (diseño).

Ejercicio 2. Pida a los participantes escribir en 5 tarjetas (dependiendo del número de personas presentes en el espacio disponible de pared o tabla para adherir) respuestas a preguntas tales como:

¿Qué espera aprender usted en este taller? o

¿Qué decisiones quiere que se tomen en esta reunión?

Nota: En algunas presentaciones sociales, los modelos locales de conducta hacia autoridades reconocidas (presidentes, facilitadores, asociados presentes influyentes) no permiten la libre expresión de deseos y necesidades.

6. Representaciones de papeles sobre diversos estilos de liderazgo

Este ejercicio ayuda al grupo a ver cómo la conducta del líder afecta al grupo donde el o ella trabaja en las reuniones. Es un buen ejercicio para utilizar al comienzo de un taller sobre liderazgo y gestión.

Este ejercicio tiene cuatro fases.

Instrucciones:

Fase uno:

Deben llamarse a unos cinco voluntarios, para cada uno de los dos papeles que representar. Debe pedirse a cada voluntario actuar en una reunión de un grupo con el cual está familiarizado (por ej., comité de cooperativas). Se les dá la tarea de tomar una decisión acerca de una materia de interés general para la cooperativa, por ej., qué hacer en un caso de robo o cómo puede aprovechar mejor la cooperativa los fondos donados por una fundación, o cómo debe estar formado un grupo de trabajo para hacer alguna investigación sobre condiciones del mercado etc.

Se elige una persona para actuar como el presidente o líder. Se dice al líder que actúe el papel de un presidente muy dictatorial: llama para ideas pero no atiende a la persona; expresa sus sugerencias, impone su propio punto de vista sobre el grupo; y les dice que es esto es toda culpa de ellos, etc.

Otros asociados del grupo están cada uno en determinados papeles específicos:

Se pide a A que apoye cualesquiera sugerencia del presidente,
B sugiere varias diferentes posibilidades,
C apoya al orador B,
D siempre interrumpe y se opone al presidente, etc.

Esas instrucciones pueden ser dadas oralmente a individuos antes de hacer la representación, o ser escritas en hojas movibles de papel para cada voluntario.

Las sillas deben acomodarse en un círculo abierto frente al grupo, para que cada uno pueda ver y sentir bien. Debe recordarse a los actores que deben hablar claramente y hacer todos sus gestos claramente visibles.

El presidente comienza la representación y cada persona actúa en el papel que le ha sido dado.

Mientras tanto se pide a la audiencia que tome notas sobre las cuestiones siguientes, que el capacitador tiene anotadas, antes de la representación.

*¿Qué hace el líder en el grupo?
¿Cómo reacciona el grupo?*

Cuando la situación se aclara para la audiencia, el animador detiene la acción y pide al segundo grupo de seis, ir hacia las sillas.

Fase dos:

Este es un comité diferente en un lugar diferente, pero su tarea es similar. A la mayoría de los asociados se le han dado instrucciones similares acerca de los papeles, pero esta vez se le ha pedido al presidente ser muy pasivo. Este estilo de liderazgo es llamado "dejar hacer" (del francés: "permítales hacer como ellos quieren"). Este líder muestra poco interés, no hace sugerencias, no responde a sugerencias del grupo, no ayuda a lograr decisiones o resolver conflictos.

Se pide otra vez a la audiencia que tome notas.

Otra vez el capacitador detiene la representación cuando queda clara la situación.

Si el grupo es bastante grande, es mejor llevar a los participantes a discutir esas cuestiones en ternas por unos pocos minutos antes de la reunión de todas las respuestas en el plenario. Los errores y reacciones deben entonces ser discutidos entre ellos.

Fase tres:

Luego de la discusión, el capacitador formula otra pregunta:

¿Qué hace en un grupo un buen líder/presidente, gerente?

Intente dar respuestas específicas, no exactamente declaraciones generales. Las respuestas son anotadas

Fase cuatro:

Finalmente la representación del papel puede ser re-hecha con alguno, voluntarios que representen la parte de un líder democrático/presidente tan efectivamente como sea posible.

7. Conflicto en un grupo

Tiempo: para todas las fases cerca de 4 horas. Como esto es un tema sensible, puede necesitarse extender el tiempo.

Los conflictos existen en cada grupo, incluyendo las organizaciones cooperativas. El ejercicio siguiente provee una base para el tratar los conflictos y vías posibles de su gestión.

Instrucciones:

Fase uno:

Lea a los participantes la historia siguiente, asegurándose que todos la entiendan correctamente. Claro que usted puede inventar historias que son más apropiadas a la situación y la experiencia de los participantes.

"En el club (nombre local) hay 15 asociadas mujeres que trabajan juntas en un proyecto pequeño de generación de ingresos en jardinería. En conjunto ellas comenzaron con jardinería y lo han hecho bastante bien hasta ahora. Pero recientemente cinco de sus asociados compraron tres máquinas de coser con las que ellas quisieron comenzar un negocio de costura además de la jardinería.

Durante el tratamiento del tema en la reunión siguiente a este evento, las propietarias de las máquinas reclamaron una parte mayor del beneficio común, porque las máquinas eran suyas y ellas quisieron un derecho pequeño sobre los otros asociados por el uso de las máquinas. Las otras asociadas en desacuerdo dijeron: "i si las propietarias de las máquinas de coser quieren coser por su cuenta solamente, ellas deben dejar el proyecto!".

Las propietarias de las máquinas fueron sorprendidas; por ahora ellas quieren comenzar a luchar por su "derechos". Las otras asociadas del grupo están también sorprendidas. Cada grupo interesado llama a los de afuera para asistencia, tales como trabajadores de desarrollo del distrito, funcionarios de ONGs, sin conocimiento del otro grupo. La comunicación entre las dos facciones está casi llegando al final. Cada uno del grupo quiere ganar el "combate".

Alguna de las asociadas no se sienten intensamente comprometidas. Ellas ven que allí obviamente hay algunos errores, y quieren cambiarlo.

¿Qué pueden hacer ellas?

Divida a los participantes en pequeños grupos de cuatro y pídale que traten las siguientes cuestiones:

¿Qué sucedió en el grupo? - Describa la situación otra vez con sus propias palabras.

¿Cómo llegó a esto?- Dé las razones principales que condujeron a la situación de punto muerto.

¿Conoce usted situaciones como ésta desde su propia experiencia de grupo?

Fase dos:

En grupos de cinco pida a los participantes venir con ideas acerca de cómo pueden ser resueltos los conflictos en general y cómo esto podría hacerse en el presente caso.

¿Qué es lo que quisiera usted recomendar a aquellos asociados que quieren un cambio de situación? - ¡Pruebe encontrar más de una idea!

Fase tres:

Luego que los grupos han anotado cada uno, sus ideas, recójalas y preséntelas en el plenario, introduzca los asociados en diferentes estrategias para resolver conflictos. Cada estrategia puede explicarse con ejemplos de resultados del caso de estudio que ha sido justamente presentado o, alternativamente, por las experiencias de los participantes.

Finalmente, pida a los participantes formar pequeños grupos para discutir las soluciones diferentes y hacer comentarios sobre lo que ellos creen es realístico en el grupo de trabajo cooperativo.

8. Representaciones sobre conflictos de grupo

Instrucciones

Divida a los participantes en grupos de cinco e instruya a cada grupo como sigue:

Haga una representación de papeles con el siguiente contenido: Un grupo o cooperativa tiene un conflicto con uno de sus asociados. ¿Qué sucede, y cómo tratan ellos de dominar la situación?

Después de 30 minutos de preparación, pida a cada grupo presentar su representación, una después de la otra. Se pide a la audiencia tomar notas de acuerdo a las preguntas:

¿Cuáles son las causas del conflicto?

¿Está usted de acuerdo con la solución?

¿Qué otra cosa podría haber pasado?

9. El fondo en común

Tiempo: 30 a 60 minutos

Este ejercicio es un método útil si hay subgrupos con ideas opuestas sobre cierta cuestión. Esto ayuda a hacer obvias las mayores diferencias de intereses y puntos de vista entre ellos. Estos son importantes para conocer cuando es necesario definir objetivos y tomar decisiones. La toma de decisiones participativa es una clase de comunicación sistemática en la cual se asegura que todos los asociados están satisfechos.

La parte más importante del trabajo con grupos es el proceso de búsqueda de opciones. Aquí los asociados necesitan una buena cantidad de asistencia del promotor/capacitador. Solamente después que todas las opciones conocidas se han traído y discutido abiertamente en el grupo puede ser satisfactoria la decisión final y, si se consigue por consenso, puede ser apoyada por todos.

Instrucciones:

Pida a los subgrupos retirarse de la habitación (o lugar) y elegir cada uno un representante. Luego los representantes se reúnen en la medio de todo el grupo y discuten con sus competidores frente a todos los otros participantes.

Una variación es la "Silla abierta"

Esta variación hace el ejercicio más interesante y permite mayor participación.

Se coloca una silla libre entre los representantes para dar a los asociados de la mayoría silenciosa la oportunidad de ir al centro espontáneamente y unirse a la discusión. El facilitador debe tener cuidado que haya allí alguna rotación entre los participantes espontáneos en el intercambio. Ellos no deben ir todos desde el mismo grupo.

Otra variación más participativa: Discusión con los partidarios en los antecedentes.

Nuevamente se discuten opciones diferentes en el centro de la habitación. Pero ahora los que están de acuerdo sobre el mismo tema se sientan detrás de sus "representantes". El tiempo de discusión se limita a 10 minutos. Pasado este tiempo los representantes vuelven en torno a quienes el/ella apoyan y escuchan sus ideas acerca de cómo continuar la discusión. Es posible también cambiar de ronda a ronda la persona que representa, de modo que todos tengan un turno para sentarse en el centro. Las rondas continúan hasta que los participantes consideren que el tema ha sido satisfactoriamente discutido o cuando una decisión está cerrada.

Después que se hayan dado todos los argumentos, el facilitador detiene la discusión. Se pide al grupo en su totalidad pensar acerca de metas o soluciones que pueden ser aceptables para todos.

Ejercicios de relaciones públicas

Planifique y prepare:

1. Un día abierto

Para mostrar productos o instalaciones de producción:

Decidir por lugar, fecha y tiempo, contenido y métodos, quiénes serán responsables, intervalos, refrescos y cualquier adiestramiento.

2. Folletos, boletines

Por ejemplo, para anunciar un producto particular.

Incluyan direcciones, cantidad limitada del texto, impresión grande, disposición clara, diseño gráfico.

3. Cartel

Para promover la cooperativa. El mensaje de un cartel debe ser simple y cubrir solamente un tema. No más de 10 palabras y preferiblemente cinco o menos.

Usar el diseño o fotografía, medida de impresión grande, diseño claro.

4. **Carta abierta**

Para informar al público en general sobre un tema relacionado con la cooperativa, para permitir que se conozcan sus puntos de vista y para pedir apoyo.

Emplee un lenguaje claro y fácilmente comprensible y un tono cortés.

Incluya el motivo de la iniciativa y una solución sugerida o el pedido a un tratamiento público del tema. Restrinja la carta a una página.

5. **Debate público**

Los debates públicos sobre una cuestión dan oportunidad a ambos lados del argumento, de ser escuchados. Es importante tener un buen presidente. Los participantes de las cooperativas deben estar bien preparados, con conocimiento experto sobre el tema, experiencia en debate y estar sereno en vista de otras opiniones.

Prepare un debate en la sesión de capacitación sobre un tema de interés para todos los participantes, donde hay una diferencia de opinión. Elija dos oradores para la moción y dos contra la moción.

6. **Campañas**

Prepare un plan para una campaña de promoción de un nuevo producto.

Emplee las etapas siguientes:

- decida sobre el tema y metas de la promoción,
- analice la situación y posibilidades de realizar la promoción para aplicación (criterios interno y externo: presupuesto, organización y recursos, periodo de la campaña),
- decida sobre los métodos que serán empleados,
- planee las actividades, incluyendo horarios, personal, presupuesto, posibilite cooperación de asociados, evalúe los resultados
- decida sobre materiales promocionales (carteles, folletines, programas de radio, etc.) y planee su preparación.

(Además pueden encontrarse en las fuentes dadas en la bibliografía, ejercicios sobre práctica de comunicación).



Notas

Módulo 4

Desarrollo de la organización



Modulo 4: Desarrollo de la organización



Introducción

Muchas organizaciones cooperativas fueron iniciadas por líderes altamente motivados y entusiastas, en tanto que otras comenzaron como organizaciones patrocinadas por el Estado. Sin considerar las razones específicas que condujeron a su formación, todas las cooperativas, en alguna etapa de su desarrollo, encaran un cambio en mercados, liderazgo, apoyo externo, o necesidades y prioridades de los asociados. A veces, la supervivencia de la organización puede depender de su habilidad para ajustarse a la nueva situación y para adaptar su estructura. Tales cambios son más fáciles de llevar a cabo si la cooperativa ha previamente comenzado por situar el marco para desarrollar la organización y ha establecido un proceso continuo para ajustar estructuras y objetivos. Con todo, esto sucede muy raramente en la práctica: sólo, cuando encarando serios cambios, las cooperativas comienzan a ver la necesidad del ajuste y del desarrollo. Esta falta de programa para el desarrollo y familiaridad con los procesos implicados lleva a decisiones precipitadas, forzando cambios sin aguardar la adaptación de los asociados.

Sección 4.1

Desarrollando la organización y declarando la visión



Objetivos de la Sección

Al acabar esta sección, los participantes serán capaces de:



- Fijar a qué apunta el desarrollo de la organización cooperativa
- Explicar por qué es importante tener una visión y cómo desarrollar el estado pretendido de la visión

Puntos clave de aprendizaje



- Objetivos del desarrollo de la organización cooperativa
- Equilibrio entre éxito de actividades y satisfacción de los asociados
- Enfoques del desarrollo de la organización y el papel del capacitador/promotor
- Importancia de una visión y objetivos compartidos bien definidos
- Elementos y características de una formulación de visión/misión
- Procedimientos para ayudar a la cooperativa a desarrollar una visión

Estrategia de enseñanza

Pregunte a los participantes si las cooperativas de donde provienen han permanecido las mismas desde su constitución, o si ha habido cambios y si es así, qué los aceleró. Forme sobre experiencia de los participantes y sobre los resultados de la discusión para introducir en los principios y objetivos del desarrollo de la organización. Acentúe el equilibrio entre satisfacción de los miembros y espíritu empresarial, y también la distinción entre una cooperativa y sociedades puramente mercantiles.



Esboce brevemente los principales enfoques para desarrollar la organización, por ej., impulso del asociado, conducción participativa y del capacitador/promotor. Divida a los participantes en cinco grupos y pídale que analicen los varios enfoques puntualizando las ventajas y desventajas de cada uno. Pídale en un debate general que relacionen los enfoques con sus propias organizaciones, y esbocen qué dificultades y ventajas habría, siguiendo cada uno de los enfoques. Remítase a la lista de control y a las preguntas/ejercicios de ejemplo expuestos en el Anexo al módulo 4, como posibles instrumentos para ajustar y usar con miras a facilitar el proceso de desarrollo de la organización (pueden ser distribuidos a los participantes como folletos).

Introduzca el concepto de una visión compartida, y su importancia en la ayuda a la cooperativa para desarrollar objetivos sensatos. Pregunte a los participantes si cualquiera de sus cooperativas tiene una visión compartida y si esto se ha logrado por medio de un proceso estructurado premeditado o informalmente acordado. Indique los diversos enfoques para ayudar a la cooperativa a identificar su visión.

Distribuya el siguiente caso de estudio y pida a los participantes analizarlo y comentarlo en grupos:

Estudio de caso

El objetivo principal de una cooperativa agrícola es alcanzar ingresos más altos para todos los asociados. Estos tienen tierra insuficientemente utilizada en laderas de la colina y quisieran usarla para producir una producción de venta al contado. Un agrónomo familiarizado con esa área ha aconsejado el cultivo de naranjas. En un mapa de las tierras de la comunidad dibujado dondequiera hay árboles marcados, el agrónomo dice que pueden crecer naranjos. Mientras ellos dibujan, los asociados expresan las esperanzas que tienen para sus familias, sus propios negocios, la comunidad y la cooperativa. Estas ideas han sido anotadas y colgadas en el tablón. Luego de haberlas leído a los asociados, estos se han reunido juntos; y, discutiendo lo que es realístico y lo que no, han llegado a un fundamento común. Finalmente, concluyeron declarando esta visión:

"Nosotros queremos que nuestro pueblito cultive naranjas en todas las laderas de la colina, y con este propósito necesitamos que nuestra cooperativa provea de arbolitos, fertilizantes, y todos los otros insumos así como del saber cómo regar y planear el huerto. También necesitamos que nos provea del capital inicial para que todos los asociados que quieran puedan participar y eventualmente vender todas las naranjas en nombre de los asociados participantes".

Pase de la discusión por grupo a la sesión plenaria donde los participantes tratan del enfoque adoptado y de la conveniencia e implicaciones respecto a la visión presentada en el estudio del caso.

Resuma el camino por el cual la visión desarrollada puede formar la base para el desarrollo estratégico. Distribuya la segunda parte del estudio de caso, pidiendo a los participantes que examinen en grupos y comenten sobre las opciones de estrategia presentadas. Pídales que al lograr enfoques adicionales deben tener más ideas.

Estudio de caso, Parte 2

Después de tratar de concretar la visión, los asociados pensaron que podría haber problemas al intentar aplicarla en todas las laderas, pues la tierra era propiedad de diversa gente con una amplia variedad de niveles de ingresos y de cantidad de tierra. Asimismo ellos estaban inseguros si la cooperativa podría encontrar suficiente dinero para el capital inicial a fin de cubrir el plan de costos del proyecto. Sugirieron un número de opciones estratégicas para considerar en el caso de que la cooperativa no tenga reservas financieras para iniciar inversiones y préstamos de producción para todos los asociados, y que incluían:

- equipos de trabajo de asociados que físicamente preparen una cierta parte de la tierra por año, prescindiendo de quién sea el propietario o quién mantiene la tenencia para esta porción de tierra en particular;
- la compra de los primeros arbolitos con préstamos de un agente externo;

- que las primeras cosechas de frutas en esas tierras vaya a la cooperativa, hasta conseguir el reembolso de los costos de establecimiento;
- la cooperativa concentra su atención en hallar mercados para la producción de naranja de los asociados;
- los asociados están de acuerdo en entregar todas las naranjas a la cooperativa por un período hasta o más allá de ese tiempo cuando aun el último asociado tenga su primera cosecha plena.

Información de referencia

Definiendo desarrollo de la organización



En el caso de cooperativas, el desarrollo de la organización representa un proceso de aprendizaje en funcionamiento mediante el cual la organización reajusta sus metas y estructuras a fin de mantener competitividad, asegurar supervivencia así como aumentar y mejorar la distribución de beneficios a los asociados. Sobre todo, representa un consciente enfoque del futuro de la organización, estableciendo un sistema que permita a la organización responder a los cambios ambientales con una solución **innovativa, flexible y eficiente**.

De cuando en cuando, todas las organizaciones cooperativas necesitan revalorar sus objetivos principales, evaluar logros y, cuando sea necesario, reajustar las metas estratégicas.

El propósito del desarrollo de la organización cooperativa

El desarrollo cooperativo de la organización debe basarse en dos principios:

- situando a los **asociados** en primer lugar, por ej., todo el desarrollo alcanzado beneficia ultimamente a los asociados;
- manteniendo un **comportamiento empresarial**, por ej., identificando y buscando nuevos negocios.

Fundamentado un equilibrio entre éxito en actividades y satisfacción a los asociados

¿Por qué es necesario poner a los asociados en primer lugar?

Si están obligados los asociados a contribuir a las metas unilateralmente establecidas por sus líderes elegidos o gerentes a sueldo, probablemente hacen sólo lo que es esencial (ver participación pasiva, Módulo 2). Pueden ellos asistir a la asamblea general anual y comerciar con la cooperativa cuando no tienen alternativa, pero no estarán dispuestos a renunciar a las ganancias a corto plazo en atención a la prosperidad de la organización a largo plazo. A la larga esto reducirá el capital de confianza y la lealtad voluntaria del asociado (véase ventajas comparativas de la forma de organización cooperativa en Módulo I).

Razones de la falta de empresarialidad en las cooperativas

En pequeñas sociedades mercantiles el empresario fundador tiende a proveer el capital, gestiona el negocio, toma todas las decisiones, asume todos los riesgos y automáticamente se convierte en el principal beneficiario de todo crecimiento.

Dentro de las cooperativas esos papeles tienden a separarse entre distinta gente. A veces algunas de esas aportaciones vienen de personas ajenas; por ej., pueden venir nuevas ideas de asesores externos, el capital puede venir de instituciones de crédito, los gerentes pueden no ser asociados de las cooperativas. Todas esas partes muy probablemente tienen también diferentes expectativas.

Trabajar en una cooperativa implica también ser consciente de que, aun cuando contribuyan más que los otros al éxito de las actividades (por ej. introduciendo una nueva idea, trabajando más duro o aportando capital extra) las recompensas van a ser compartidas equitativamente. Esto puede mostrar un desincentivo a compartir recursos adicionales, talentos e ideas, impidiendo la competitividad cooperativa a largo plazo.

Reconciliando satisfacción a los asociados y espíritu empresarial

Para atraer las habilidades empresariales de las cooperativas debe asegurarse que:

- Normas y estructuras no desaniman actividad empresarial y creatividad; es decir, la función **gobernar** es conveniente
- **Incentivos** recompensan la actividad empresarial
- Hay gente con **capacidades empresariales** relevantes

Desde el punto de vista de los asociados, el desarrollo de la organización es positivo si éste continúa a crearles beneficios. Las cooperativas necesitan ofrecer a los asociados el mejor paquete de costos-beneficios, al comparlos con alternativas: esperan bienes y servicios de la cooperativa, que son relevantes a su propia empresa y aguardan obtenerlos a precios comparables. También ellos pueden desear seguir participando en la organización y permaneciendo en el control de las metas de la misma. Por este aspecto, los dividendos tienden a ser una cuestión menos importante que en una sociedad mercantil.

Mirando al desarrollo de la organización y al logro de esas metas a lo largo del tiempo, estos son puntos clave para considerar:

- ¿Cómo pueden crecer, innovar y cambiar las cooperativas de tal manera que acompañen las cambiantes necesidades de sus asociados?
- ¿Cómo se conocerán las expectativas de los asociados?
- ¿Cómo puede combinar sus metas de afrontar sus necesidades y de eficiencia operativa?

Las respuestas a esas preguntas no son únicamente específicas de cada cooperativa, sino que sólo pueden valer satisfactoriamente por un período.

Enfoques al desarrollo de la organización

Cualquier cambio externamente planeado de la organización encontrará más resistencia desde dentro que uno planeado internamente.

Mientras la gestión diaria de la empresa quizás es mejor dejarla a los gerentes (prescindiendo de que estos sean representantes elegidos o gerentes profesionales), la dirección del desarrollo, desde el medio al largo plazo, necesita ser fijada por los asociados en general. Los gerentes pueden necesitar contribuir con una aportación profesional, asegurando que las decisiones adoptadas dentro de la cooperativa son relevantes, económicamente sensatas y con buena información. Con todo, los asociados deben permanecer jueces finales de la organización.

Puesto que los asociados tienen la palabra más importante al determinar la dirección general en la cooperativa, sus líderes y gerentes pueden cuidar de que las actividades económicas encajen en la estructura aprobada.

Obstáculos al desarrollo de la organización orientada a los asociados

1. Falta de conocimiento y talentos:

Si asociados no alcanzan un nivel de entender las realidades económicas que la cooperativa encara, líderes y gerentes acabarán frustrados y desmotivados, o dominarán el proceso de tomar decisiones, lo cual llevará los asociados a perder interés.

2. Problemas de actitudes:

En cualquier organización hay una cierta resistencia al cambio, a menudo relacionada con actitudes individuales, valores y percepciones de la cooperativa. Estas afectarán al comportamiento y determinarán opiniones y decisiones. Por ejemplo, si los asociados, están convencidos de que sus líderes siempre son correctos, tenderán a mantener la creencia de que ellos no tienen nada que aportar.

3. Normas implícitas:

Las necesidades de los asociados deben ser la prioridad más elevada de una cooperativa y ellas deben llegar a ser evidentes mediante la buena comunicación dentro de la organización. No obstante, en la mayoría de las organizaciones, algunas voces quedan sin sentirse. Entre estos casos, mujeres y agricultores de pequeña escala.

4. Problemas estructurales

Muchos obstáculos a la participación efectiva son de naturaleza estructural. Las asambleas generales, por ejemplo, frecuentemente son celebradas sólo una vez al año y hay tanto en el orden del día que cuestiones sobre el desarrollo de la organización difícilmente pueden ser atendidas.

Desarrollo de la organización cooperativa con participación

Planeado cambio de organización significa volver a definir objetivos, cambiando actitudes, normas, estructuras e incentivos. Tales procesos van más allá de las tareas de establecer política y gestión, y de aplicarlas tanto a las cooperativas informales como a las formales.

Para superar los problemas de dirigir su propia organización, los asociados deben asegurar que:

- sean mantenidas reuniones regulares para tratar de los objetivos actuales, y que la mayoría de los asociados siga de acuerdo con estos;
- haya reglas básicas que sólo ellos puedan cambiar, por ej., estatutos, las normas en vigor;
- las normas básicas de comportamiento sean transparentes y aceptadas, por ej., desarrollando un código de ética, estableciendo puntajes para el estilo preferido de gestión;
- los derechos básicos, responsabilidades y deberes de los gerentes y líderes sean conocidos y aceptados, por ej., gracias al desarrollo de las descripciones de funciones;
- los sistemas de incentivos y contribución sean aprobados por los asociados y
- las oportunidades de aprendizaje lleguen a ser parte del proceso.

Iniciación participativa del desarrollo de la organización

En general las primeras cuestiones que surgen en términos de desarrollo de la organización son:

- ¿a quién debe ser permitido apreciar la situación actual?
- ¿quién es capaz de hacerlo?
- ¿de quién debemos dar por sentadas afirmaciones sobre necesidades de asociados/ clientes, mercados y competidores?
- ¿cómo pueden ser reconciliados indicios aparentemente conflictivos?
- ¿quién deberá decir qué recursos los asociados han de emplear en la cooperativa y a qué se asemejarían las condiciones de intercambio entre los asociados y la cooperativa?

Debe haber, pues, una cierta preparación para un convenio que alcance una perspectiva común respecto a lo que la cooperativa puede hacer por sus asociados. Si tales arreglos no son logrados, cabe una alternativa, la de dividirse en grupos más pequeños, donde el acuerdo puede ser alcanzado más fácilmente.

Papel del capacitador/promotor al iniciar el desarrollo de la organización

Un planeado enfoque del desarrollo de la organización reconoce cierta demanda de talentos en comunicación, en facilitar el logro y empresariales, que escasean en muchas cooperativas. Alguien tiene que ayudar a crear el clima apropiado, formular las preguntas correctas y contribuir a motivar. Idealmente debe ser alguien que tenga conocimientos suficientes de las necesidades de los asociados, problemas de gestión y los mercados relevantes.

Dependiendo de su posición financiera un grupo cooperativo puede ser capaz de adquirir pericia por sí mismo o solicitar asistencia del movimiento cooperativo, del Estado o de otras instituciones de promoción cooperativa.

Con todo, idealmente ellos mismos deberían aprender las habilidades necesarias para investigar y apreciar sus potencialidades. La mejor manera para hacer esto puede ser por medio de un proceso local guiado y temporalmente asistido por un capacitador externo, y movilizar en el proceso conocimientos y capacidades locales cuanto más posible. Existen muchos casos de haber encontrado disponible localmente mucho más potencial que el imaginado por líderes o gerentes.

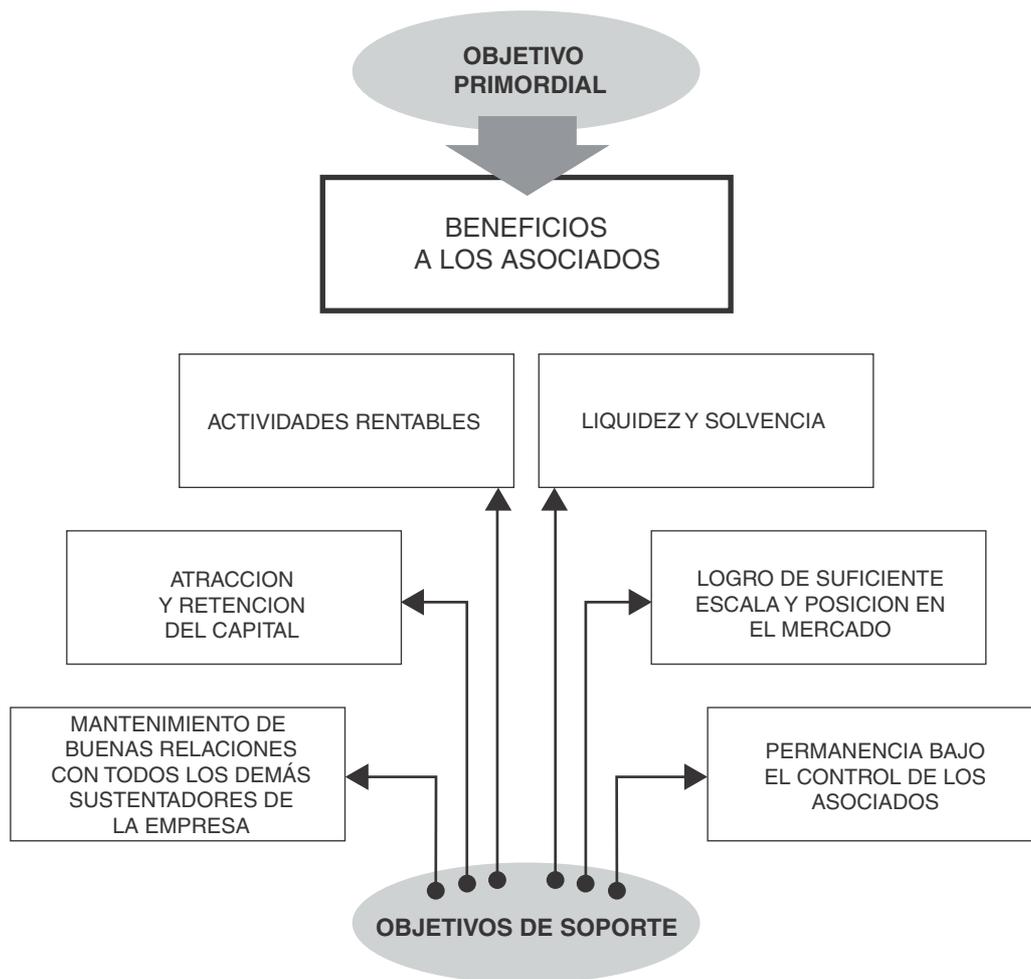
Otra tarea solicitada a una persona de fuera para que ayude en el desarrollo de la organización, puede ser evaluar si la cooperativa realmente afronta un problema de desarrollo de organización (en el sentido de innovación y capacidad empresarial orientada a los asociados) más que problemas de gestión en actividades de rutina. Los ejercicios ofrecidos en el anexo a este módulo pueden ayudar a determinar esto.

Antes que un capacitador externo pueda ayudar al grupo a ver la necesidad de desarrollo participativo de la organización e iniciar su proceso, el o ella necesita conseguir su propia impresión sobre la situación de la cooperativa. Él o ella necesita alcanzar una impresión aproximada acerca del ambiente de los negocios de la cooperativa, preferentemente empleando los métodos de investigación participativa descritos en el Módulo 7 y el Ejercicio 2 en el Anexo a este módulo.

La visión cooperativa

La combinación del éxito económico a corto plazo y la supervivencia a largo plazo puede lograrse mejor si la cooperativa tiene una visión bien definida de su futuro, basada en la jerarquía de un objetivo principal y varios de soporte (Parnell 1995: 42-46).

Un ejemplo de la jerarquía de objetivos en una cooperativa (Fuente: Parnell 1995:44)



Los asociados, líderes y por consiguiente el personal, rara vez, tienen una comprensión clara de la naturaleza verdadera de su cooperativa y de sus objetivos prioritarios. Ninguna empresa carente de comprensión sobre **el por qué existe, que está tratando de alcanzar y cuál podría ser su futuro**, puede aguardar tener éxito.

¿El líder sugerirá un conjunto de objetivos respecto a los cuales los asociados están de acuerdo después de tratarlos? O ¿los objetivos surgirán entre los mismos asociados a través de la selección de ideas entre las expuestas con libertad (la llamada "tormenta de ideas") y discusiones? ¿Qué sucede si, tras un rato, algunos asociados descubren que ellos no comprendieron qué cosa implicaba? O ¿cuándo llegan a desilusionarse porque aquello que, una vez, sonaba bien resulta no ser más lo que ellos necesitan?

Antes de arribar a un conjunto de objetivos compartidos, debe existir al menos una idea vaga de lo que todos los asociados pretenden.

¿Qué es una visión?

Una visión es un retrato pensado del futuro ideal de la organización, compartido por la mayoría de personas dentro de ella. Esta visión compartida determinará decisiones, selecciones y actividades dentro de la organización. De ordinario, esto no supone planes operativos, pero debe combinar

ideas sobre el desarrollo de estructuras, conductas y actitudes con un enfoque económico realístico. Se debe redactar como un enunciado de misión con un conjunto de fines y objetivos agregados a éste.

¿Por qué construir una visión?

El desarrollo de una visión significa la necesidad de todo lo implicado para comunicar con claridad y sin ambigüedades sus propósitos principales. Objetivos compartidos pueden entonces surgir, ser discutidos, aceptados en común y clasificados en términos de prioridad. Bajo tales circunstancias para los asociados individuales es difícil "asumirlos" y determinar objetivos sin tener en cuenta a los otros.

Tal visión debe poner los fundamentos para el **planeamiento estratégico de actividades** y para el **desarrollo de estructuras y conductas** que permitan el mejor nivel de participación de los asociados, de liderazgo y de gestión. Un punto común para empezar y un objetivo compartido, ayudan a orientar la toma de decisiones respecto a estructuras, asuntos de gestión y actividades.

Desarrollando la visión

Desarrollar una visión, identificar y ordenar objetivos son procesos conexos. Los objetivos sin una claridad, casi como un retrato visual compartido, pueden ser realísticos, pero no garantizan que todos los implicados estén bastante motivados para trabajar hasta realizarlos. De modo similar, una visión no relacionada a objetivos claros queda un sueño imposible.

Hay dos vías para que los asociados de la cooperativa puedan construir su propia visión. Una es concentrar la mirada en la situación actual e intentar hallar nuevas soluciones creativas a los problemas experimentados. La otra, desarrollar escenarios basados en las esperanzas y aspiraciones de los asociados –poniendo aparte por el momento los problemas actuales. El segundo enfoque es también un camino útil para cooperativas formales e informales en la fase de iniciación. Esto demostrará al grupo cómo sus ideas, sean o no similares o diferentes, pueden estar de acuerdo en una visión común.

Un punto de arranque para identificar y desarrollar metas compartidas y una visión empresarial compartida, podría ser una reunión muy participativa donde asociados, líderes y gerentes analicen los asuntos-clave que encara la cooperativa. Entonces, un facilitador debe plantear las preguntas para ayudar a los participantes en el análisis de los problemas y, a través del proceso, destacar cuáles son las perspectivas y los objetivos -clave compartidos. El cuadro de abajo da un ejemplo de tales cuestiones (qué se necesitaría cambiar para ajustar la situación específica).

- ¿Dentro de qué mercados estamos?
- ¿En qué mercados queremos estar?
- ¿Cómo son confiables los mercados ahora y cómo se desarrollarán?
- ¿Conseguimos las entregas de o compras por los asociados que son necesarias para ser capaces de permanecer en este mercado o de establecernos en él?
- ¿Cómo nuestras propias empresas y la empresa cooperativa necesitarían cambiar a fin de permanecer en el mercado o acceder a nuevos mercados? (por ej. en términos de volúmenes de ventas, calidad de producto, precios, beneficios a los asociados)
- ¿Qué podríamos hacer si perdemos o no podemos entrar en estos mercados?

Buena moderación en las discusiones, presentación visual y, ante todo, el escuchar atento debe resultar en una apreciación bastante buena de las diferencias o similitudes en la percepción y, al mismo tiempo ayuda al capacitador a identificar personas-clave en la cooperativa (Véase para detalles, Módulo 3: Comunicación).

Consideraciones para incluir en la visión

Para que la visión se extienda más allá de sólo las empresas y se refiera al desarrollo de estructuras y de actitudes, deben contestarse las siguientes preguntas (adaptado de Parnell 1995:92):

- ¿Qué beneficios ofrecerá la cooperativa a sus asociados?
- ¿Dentro de qué mercados estará, qué posición mantendrá en los mismos, y sus actividades a dónde alcanzarán?
- ¿Quiénes serán sus asociados, cuántos habrá y qué tipo de relación tendrán ellos con su cooperativa?
- ¿Qué posición ocupará la cooperativa en las mentes de sus asociados, sus clientes y sus sustentadores?
- ¿Cómo será conducida y gestionada, y cómo sus asociados participarán en ese proceso?
- ¿Cómo serán financiadas las actividades de la cooperativa?
- ¿Qué enfoques, métodos de trabajo y sistemas serán empleados? ¿Qué tecnología será utilizada?

Una vez las respuestas sean anotadas y combinadas con el escenario de actividades, el documento puede ser calificado, "declaración de visión". Deberá ser una amplia declaración con su articulado del propósito y razón de ser de la cooperativa y podría exhibirse, muy a la vista, en los almacenes de la cooperativa y publicada en cualquier hoja informativa.

Al asistir a los asociados a desarrollar una visión para toda la cooperativa, con frecuencia es útil dar ejemplos, acentuando que hay enfoques que encajan en otras organizaciones, no necesariamente modelos sobre las cuales basar la declaración que intentan desarrollar.

Durante la discusión conducente a redactar el enunciado de la visión, las áreas conflictivas deben enfocarse con gentileza, y la discusión debe basarse más en contribuciones constructivas que en conflictivas.

El proceso de elaborar tal visión puede necesitar prolongarse por varias reuniones. En concurrencia con el proceso de desarrollo de la visión, o como consecuencia de él, ciertos objetivos se tornarán más realistas que otros. El cuadro del futuro posible de la cooperativa emergerá más claro, a medida que las discusiones avanzan.

¿Cómo las visiones y objetivos encajan en el desarrollo de la organización?

Los objetivos derivados del desarrollo de la visión forman la base sobre la cual cabe planear la gestión estratégica. Un primer paso podría ser traducir los objetivos en la **determinación de la estrategia** que identifique los clientes prioritarios de la cooperativa, su estrategia de productos y sus peculiares fuerzas y oportunidades.

El proceso de planeamiento (véase Módulo 6 para más detalles sobre instrumentos), de ordinario, continúa con una parte de asociados (un grupo de trabajo), los representantes elegidos y gerentes. Representantes de asociados contribuirán al conocimiento local y los gerentes – esperamos – serán capaces de explicar las tendencias del mercado y consideraciones financieras. Eventualmente la determinación final de la estrategia deberá ser formalmente aceptada por el Consejo, hecha disponible a todo el personal y asociados interesados; y puede entonces ser como un centro de referencia para esclarecer directrices a gerentes y líderes.

El proceso de elección entre diferentes enfoques estratégicos alternativos hará emerger una serie de factores críticos a la superficie. Muchos de ellos serán presupuestos concernientes a factores en los cuales la cooperativa no puede influir (por ej., precios de venta en el término de dos años), mientras otros serán relacionados a recursos que asociados podrían aportar o hallar.

Eventualmente la realística solicitud de recursos y las programaciones según calendario pueden ser añadidas al plan detallado, mostrando cómo proseguirá el proceso hasta la puesta en práctica de la visión. Pues, en gran parte, esta es tarea de gestión y del Consejo, o (principalmente en las grandes cooperativas) de grupos de trabajo de asociados especialmente establecidos y del personal según secciones.

A fin de que la organización permanezca flexible, es importante que los cambios externos sean registrados e interpretados a través de procedimientos de seguimiento continuo y de auto-evaluación. Será necesario mantener reuniones de asociados de cuando en cuando para apreciar si la visión original y el principal objetivo aún son realísticos. Si los objetivos originales fueron bien pensados, estos, de ordinario, durarán. A menudo, los ajustes son posibles, adecuando uno de los objetivos de soporte, o clasificándolos por un orden distinto. Esto, por supuesto, acarreará cambios en los planes estratégicos y puede requerir metas operativas revisadas.

Cambios internos necesitarán asimismo continua supervisión. Por ejemplo, cambios dentro del conjunto de asociados influirán en las oportunidades de éxito de la estrategia. Como los asociados contribuyen voluntariamente, por lo general tales desarrollos requieren una revisión de incentivos existentes, sistemas de contribución, normas y reglamentos.

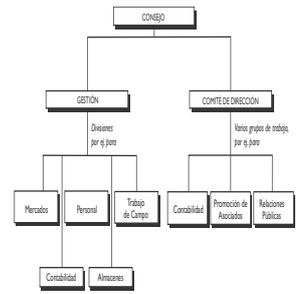
A fin de permitir el **control, seguimiento y evaluación** de cambios internos y externos, se necesitan identificar indicadores apropiados. Ellos deben identificarse para todas las presunciones hechas y para todo el conjunto de sub-objetivos y metas operativas (por ej., ganancia o pérdida del éxito económico; monto adicional del fertilizante comprado cada año como una indicación del desarrollo del potenciales de inversión de los agricultores; participación en reuniones, la opinión de los asociados sobre la cooperativa como medidas de satisfacción, etc). Para mayores detalles en este proceso, véase Módulo 7.

Un beneficio adicional

El completar satisfactoriamente un ejercicio de elaborar una visión puede aportar nueva motivación a los asociados, líderes y gerentes. Esta energía debe ser usada para iniciar a actuar en el logro de la visión por ej., comenzar actividades de grupo de trabajo, efectuar cambios estructurales, recoger las contribuciones financieras ya acordadas. Cuanto más tiempo entre los ejercicios para desarrollar la visión y la realización de actividades, tanto menor la oportunidad de encontrar voluntarios.

Sección 4.2

Normas, estructuras y capacidad empresarial



Objetivos de la Sección

Al finalizar la sección los participantes serán capaces de :



- Describir la función de las normas y estructuras en el desarrollo de la organización
- Indicar las razones para promover grupos cooperativos y capacidad empresarial

Puntos clave de aprendizaje



- Tipos de normas de organización y su influencia sobre el desarrollo cooperativo
- Estructuras que aseguren control efectivo por los asociados
- Representación de los asociados y liderazgo
- Cooperativas como organizaciones de aprendizaje
- Promoción de enfoques innovadores y potencial empresarial
- Grupo de desarrollo, cohesión y motivación
- Desarrollo de empresa cooperativa

Estrategia de enseñanza

Introduzca la función de las normas explícitas e implícitas en las organizaciones y las formas en las que ellas afectan la conducta e influyen el desarrollo de la organización.



A los participantes pida hacer una lista de ejemplos de ambas normas, explícitas e implícitas, dentro de su cooperativa y analizar el efecto que éstas han tenido en el cambio de la organización. ¿ Cuáles son las normas que han promovido cambio y cuáles lo han obstruido?

Pregúnteles qué determina las estructuras de la cooperativa. Sobre los resultados de la discusión, añada exponer más los factores que afectan al desarrollo de estructuras.

A los participantes, conforme a sus propias experiencias, pida pensar qué estructuras cooperativas han probado ser conducentes al control efectivo por los asociados. Durante la siguiente discusión, trate cuestiones tales como extender responsabilidades, grupos de trabajo y representaciones de los asociados.

Información de referencia



Normas y desarrollo de la cooperativa

Las normas de la organización influyen en los modelos de conducta dentro de las cooperativas casi tanto como las estructuras o los incentivos materiales. Las normas de organización son tanto una parte de la cultura de la organización que ellas, a menudo, sólo son notificadas o cuestionadas cuando surgen problemas o contrastes con otras organizaciones.

¿Qué son normas de organización?

Todas las instituciones operan según ciertas reglas o normas. Estos códigos internos de conducta entran en dos categorías:

- **Normas explícitas:** han sido conscientemente establecidas para alentar ciertas conductas dentro de la organización (por ej., códigos de ética, los estatutos, etc.). Cada uno puede llegar a conocerlas.
- **Normas implícitas:** en gran parte, son debidas a pautas de conducta inconscientes, tradicionales o individuales. Por sí mismas, parecen evidentes para algunos, pero son difíciles de detectar o entender a los extraños y recién llegados. Siendo difíciles de comprender, son difíciles de cambiar.

El conjunto de normas explícitas y (en particular) implícitas es muy específico a una organización y es una parte integral de la cultura de su organización. Esto determina el "hacer" y el "no hacer", sin mirar a si están o no escritas, y reconocidas formalmente o no.

¿Cómo influyen las normas en el desarrollo cooperativo?

Las cooperativas, como cualquier organización, necesitan un marco de reglas de conducta. Estas reglas deben asegurar que la empresa permanece bajo control de sus asociados, y éstas gobiernen la relación entre los asociados, y entre estos y terceros. No obstante, a medida que la organización se desarrolla, algunas reglas pueden llegar a ser redundantes y entonces puede ser necesario cambiarlas o adoptar nuevas reglas en su lugar. Viejos modelos de comunicación pueden transformarse en ineficaces y aún inhibir el desarrollo. Ciertas reglas sociales pueden asimismo cerrar el paso a empresarios innovadores. Un ejemplo de esto es la completa evitación de conflictos. Mientras tal enfoque puede ser apropiado en algunos casos, en otros puede resultar en paralización.

Como un facilitador/capacitador usted puede advertir que ciertas normas implícitas obstaculizan a la cooperativa el hacer uso efectivo de todo su potencial (por ej., la función de la mujer en la cooperativa). Presentar este asunto a la atención de la cooperativa, a menudo, resulta en expectionismo, con gente sorprendida porque normas que han servido bien a la organización en el pasado, deban ser reemplazadas.

Si estas normas son hechas explícitas, es más fácil ayudar a los asociados a cambiarlas. Cuando los asociados entienden que cambios internos o externos amenazan la supervivencia de la cooperativa, están más preparados para discutir cambios y buscar nuevas soluciones. De modo similar, si se puede aclarar cómo un cambio en las normas puede conducir al mejor uso del conocimiento y/o recursos de los asociados, y éstos pueden ser complacientes con el cambio.

Cuando las reglas son implícitas, con frecuencia los asociados no conocen qué es lo que dificulta la interacción efectiva o innovación. Normas implícitas son asimismo más específicas para la sociedad donde existe la cooperativa. Puede ser bastante molesto para el grupo considerar incluso la renuncia a ciertas pautas de conducta o creencias por causa del éxito de la cooperativa.

El punto de partida para cambiar normas implícitas es, de algún modo, sacarlas a la superficie y hacerlas explícitas. El hacer una norma explícita no significa arrancar la decisión de los asociados como si ellos quisieran o no mantener las viejas normas. La imposición de un cambio en valores y normas sin alcanzar el apoyo de la organización puede seriamente dañar la competitividad y eficiencia de la cooperativa.

Cuestiones críticas donde normas necesitan cambios

El hecho que una visión ha sido desarrollada por un número más amplio de asociados puede ayudar a hacer ciertas normas explícitas e incluirlas en los estatutos. Con todo, esto no altera, de modo automático las normas sostenidas por los individuos más directamente empeñados y responsables de la gestión cooperativa, tales como líderes y gerentes.

Por todo el mundo las cooperativas han encontrado necesario establecer estatutos y códigos de conducta para asegurar que la promoción de los asociados permanece el centro de actividades y no es obstaculizado por normas implícitas de sus líderes o gerentes. Para poner los asociados en condiciones de ser más conscientes de problemas de actitudes de los que ellos no fueron percatados, incluimos una "lista" de áreas en las cuales tales normas o reglas deben considerarse (Ver anexo a este módulo: "Valuación formal – ¿Cómo es flexible la cooperativa?"). Decida por usted mismo si la organización que usted aconseja necesita cuestionar algo de esa lista.

El desarrollo de estructuras apropiadas de organización

Estructuras de organización de cooperativas están, en parte, determinadas por la ley (por ej., leyes cooperativa, leyes fiscales, ley de tierras, ley de bancos, leyes de sociedades y otra legislación relevante) y, en parte, por la misma cooperativa, conforme a una serie de factores distintivos de su específica situación (por ej., sus objetivos, tipo de actividades, exigencias de los asociados, etc.). En este manual nos concentraremos en el último aspecto.

No puede existir un anteproyecto para todas las cooperativas. A cada una compete desarrollar sus propias estructuras convenientes a sus objetivos. Durante ese proceso, una gama de elementos necesitan ser considerados para asegurar relevancia y eficiencia.

Estructuras necesarias para el control efectivo por los asociados

En cada cooperativa, ahí necesita una estructura a fin de asegurar: **control efectivo y último** permanece en manos de los asociados. La asamblea de asociados normalmente se investirá de ciertos poderes para ejercerlos en provecho de los asociados, incluyendo (Handel 1992:92):

- Preparación y cambios subsiguientes de estatutos,
- decisiones en asuntos de la política general y empresarial para la cooperativa,
- Resoluciones respecto a elección/nombramiento/dimisión del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia y del Consejo de Asesores de la Cooperativa,

- aprobación del plan de actividades, estimación del ingreso, aceptación del balance, la gestión y comportamiento general de la empresa.

En la mayoría de países la ley prescribe algún sistema de auditoría externa. Sin embargo, esto no puede reemplazar los mecanismos internos de control. Aparte de los largos intervalos entre los controles externos, de ordinario los informes son difíciles de leer, y necesitan ser analizados, resumidos y explicados a los asociados antes que puedan participar activamente en el control de su empresa y el desempeño de sus gerentes y líderes. Con frecuencia también las auditorías externas contienen información insuficiente. Estas pueden quedarse sólo en apreciar el desarrollo económico o en evaluar si las cuentas son formalmente correctas. Tampoco averiguan si los intereses de los asociados han sido apoyados eficaz y eficientemente, ni consideran las perspectivas futuras de la cooperativa.

Especiales necesidades en grandes cooperativas

Las cooperativas de grandes dimensiones necesitan sistemas de organización más complejos para asegurar que intereses de todos los asociados están representados. Esto, en particular, es importante cuando los asuntos conciernen más al futuro de la cooperativa que a decisiones de cada día, tales como la debida manera de distribuir los excedentes.

Gerentes y líderes cooperativos precisan ser constantemente conscientes de las necesidades y deseos de los asociados. Con todo, cuanto mayor la organización, es más difícil que los asociados sientan "propios" tanto procesos como resultados. Oportunidades para discutir entre asociados y líderes, y mecanismos para que líderes y gerentes rindan cuentas del desarrollo a los asociados necesitan ser establecidas más formalmente que en las organizaciones más pequeñas.

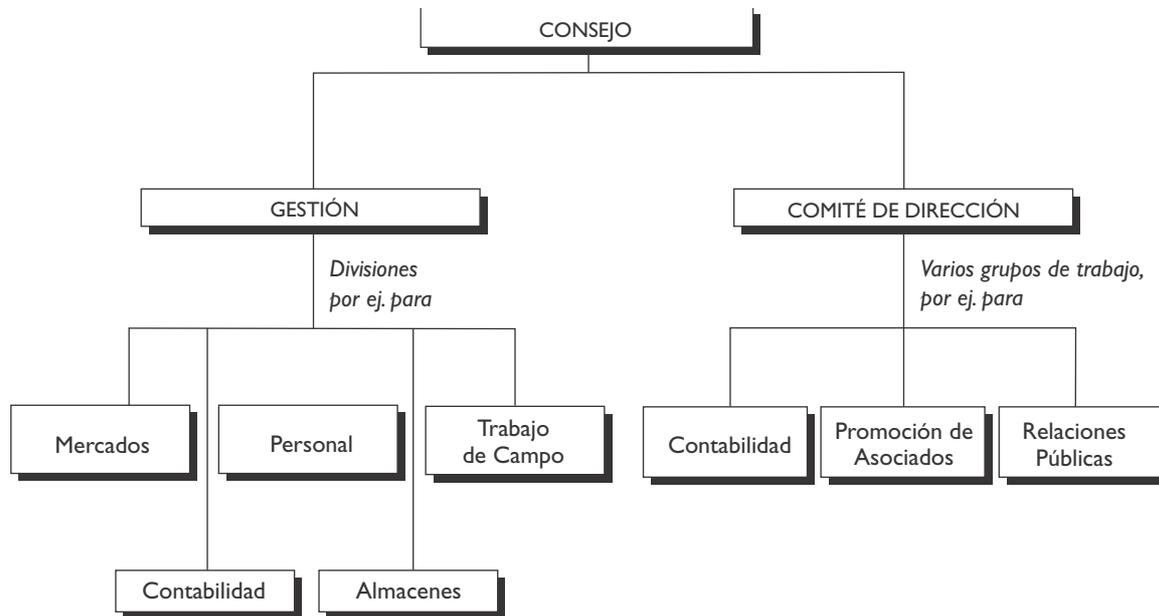
Ideas para las estructuras de control cuyas responsabilidades son extensas

Un medio de lograr esto sin sobrecargar los gerentes, es organizar un número de grupos de trabajo que trabajen por separado o coordinados por un grupo director. Cada grupo se concentrará en aspectos específicos del proceso de desarrollo y, dentro de un determinado conjunto de pautas, se ocupará de los pormenores necesarios en los cambios. Tarea de los grupos es llevar adelante el proceso de desarrollo acordado por los asociados, encontrando vías para concretar objetivos y confirmando que los planes operativos para ejecutarlos conforme a la promoción de asociados y con la posibilidad de ser seguidos. Serán guiados por la declaración de visión y el plan estratégico, y podrán acudir a los gerentes cuando requieran información adicional.

Los grupos pueden ser de dimensiones diferentes y no necesariamente de una composición fija, con algunos individuos sólo agregados cuando requeridos (por ej. especialistas, facilitadores externos).

Si hay un grupo directivo, éste coordinará actividades y seguirá el progreso, diseñando todos juntos las recomendaciones de los grupos de trabajo y de los grupos de apoyo, y actuando como un nexo entre los grupos y el Consejo. En este caso los grupos de trabajo deben incluir una persona escogida del grupo directivo para hacer la comunicación más fácil y rápida. Los asociados del grupo directivo deben ser elegidos o nombrados por la asamblea de asociados. Los grupos de trabajo se pueden reunir voluntariamente, indicados por el grupo directivo, o por elegidos por los asociados. En un momento dado a alguien será asignada la responsabilidad de informar sobre el progreso que ha sido realizado.

El organigrama de la cooperativa bajo control de grupos de trabajo podrá semejarse a este:



Ninguno de los grupos necesita ser representativo de todo el conjunto de asociados. Con todo, han de estar compuestos de gente que conozca bastante las varias actividades clave de la cooperativa. Además, nunca deben mostrar que no aprecian como debido la existencia de cualquier parte o actividad de la organización y sus posiciones deben ser tales que sus recomendaciones sean tomadas en serio por los asociados que representan, al igual que por los gerentes y líderes.

Algunas veces puede ser aconsejable llamar a un facilitador externo quien puede proponer un punto de vista independiente. Si necesario, estos facilitadores, deben ser capaces de señalar dónde han sido tomadas posiciones defensivas, y pueden también ayudar a reconciliar los diferentes puntos de vista del grupo.

Es necesario cuidar de que todo el proceso no llegue a ser demasiado burocrático, concentrando las actividades en la preparación de informes formales.

Agrupar temas conexos juntos ayuda a evitar la proliferación de grupos de trabajo. El éxito de todo el proceso dependerá del empeño asumido desde la alta esfera de la organización, manteniendo así entusiasmo en cada uno, y cerciorando de que los cambios requeridos acontecen. Esto puede ser fomentado por el comité directivo, al informar éxitos regularmente, asegurando la remoción de las barreras contra el cambiar, que puedan existir en los más altos niveles de la organización.

Representación de los asociados en el desarrollo de la organización

La mayoría de sistemas de representación usados en cooperativas de grandes dimensiones están basados en la situación geográfica de los asociados. Esto es muy útil donde las infraestructuras de comunicación y transporte imposibilitan a los asociados la comunicación efectiva con un lugar central de reunión. Hay, sin embargo, otros enfoques para la

representación. Mientras mantienen la representación de todos los grupos de intereses significativos, grupos de trabajo pueden ser formados según otros criterios tales como los citados abajo. Esos grupos pueden entonces seguir el desarrollo de varias áreas de interés y asesorar al Consejo. Grupos de seguimiento podrían ser formados para considerar, por ejemplo:

- Las principales actividades empresariales de la cooperativa (teniendo en mente que ninguna actividad es, en sí misma, el propósito de la cooperativa, sino sólo los medios de ofrecer a los asociados los beneficios que deseen recibir de su cooperativa).
- Control de los asociados y cómo es ejercido, incluyendo problemas relativos a la estructura del control, las funciones del Consejo, estructuras de gerencia y gobierno.
- Financiamiento, generación de capital y reposición de activos.
- Beneficios de los asociados y lealtad de estos mismos.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Proyectos-piloto para nuevos enfoques.
- Nuevos mercados y sustentadores externos relacionados con posibilidades de otra posición de la cooperativa.

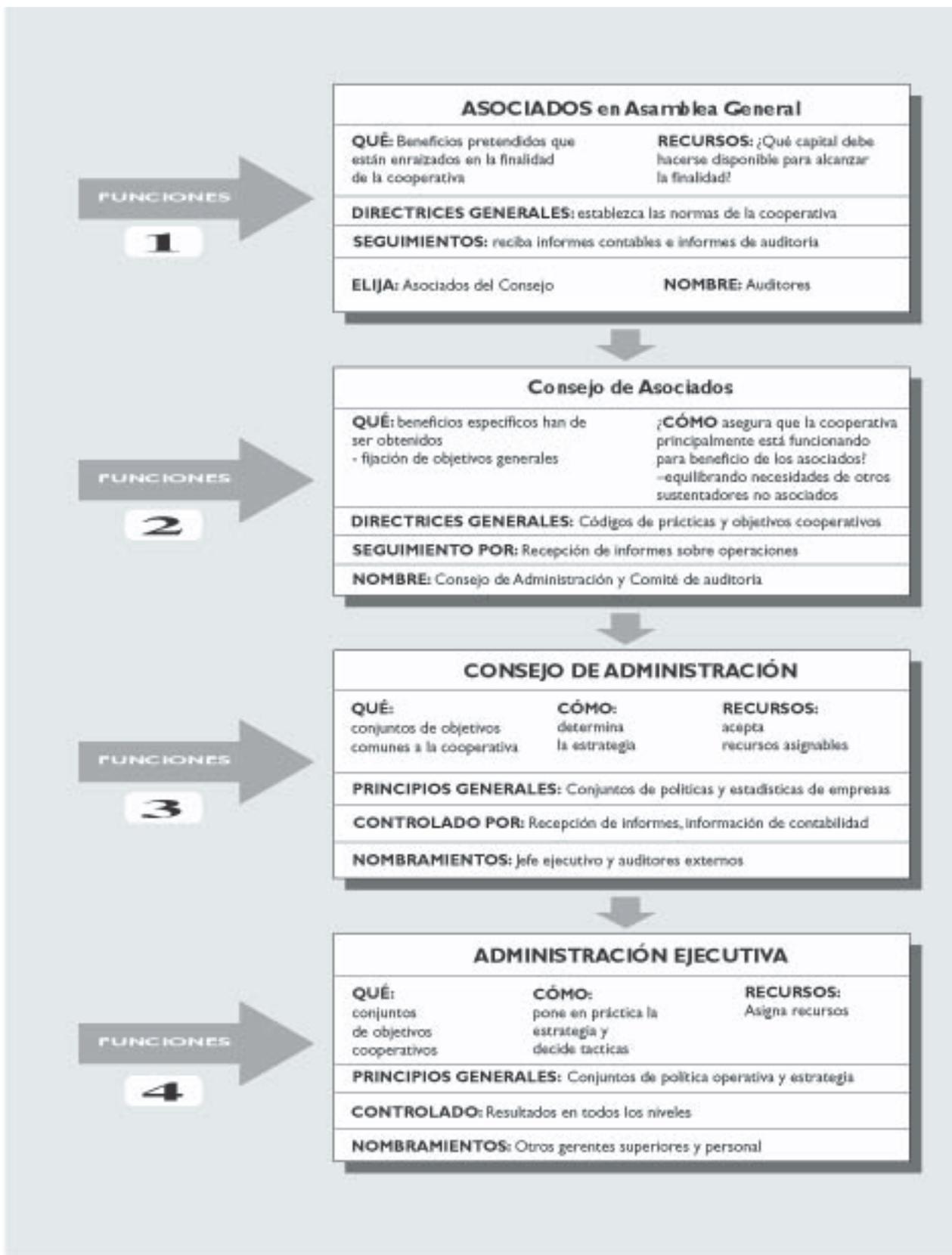
Estructura de liderazgo

Estructuras de Consejo puede ser un sistema singular o de doble nivel, conforme a que incluya un Consejo de supervisión además de un Consejo de directores. Esto es, de ordinario, determinado por la ley de cooperativas, aunque hay situaciones en las cuales un Consejo de supervisión es introducido aun en ausencia de cualquier requisito legal interno específico. Mientras el Consejo de administración se concentra en las funciones relativas a dirigir los asuntos de la cooperativa, un segundo consejo subsidiario puede servir para reflejar los intereses de diferentes subgrupos. Esto puede permitir que otros grupos de sustentadores sean representados (por ej., instituciones financieras con un interés en la cooperativa o agencias de promoción) pero esta representación seccional no debe llevarse a cabo en la sede del Consejo.

Todos los asociados que cumplen funciones representativas necesitan recibir claras descripciones de la tarea y capacitación. Las órdenes establecidas por consejos y comités, en general, pueden disponer esto. Sin tales pautas y la capacitación necesaria, los representantes sentirán la tarea demasiado exigente o se sentirán inseguros, lo que podría repercutir en ellos, definiendo sus funciones por sí mismos. Ellos se volverán apáticos o, más probablemente, ejercerán control muy detallado sobre los gerentes profesionales. A su vez, esto frustrará los gerentes y limitará el logro de la cooperativa como un todo.

En una tentativa de distinguir las diferentes funciones de cada uno sin proveer un anteproyecto, la distribución de responsabilidades entre diversos niveles en el sistema de control de asociados puede ser vista como sigue:

Diagrama 4.1: Sistema de control de los asociados para una cooperativa



(Fuente: Parnell: 103)

Estructuras para intensificar la eficacia de la gestión

La satisfactoria **gestión de una cooperativa** está vinculada al empeño de los asociados en sus asuntos. Asambleas generales anuales, que tienden a ser muy formales, no ayudarán a lograr esta meta. Son requeridos enfoques mucho más imaginativos.

El desarrollo de una visión orientada a los asociados, antes descrita, puede ser aplicada a la gestión estratégica.

Grupos de trabajo pueden ser establecidos para desarrollar **planes de promoción**, explicando en detalle los objetivos de proveer servicios y beneficios que la cooperativa intenta pasar a sus asociados; por lo tanto estableciendo un objetivo para promover los asociados más allá de la distribución habitual de retornos y dividendos sobre cuotas partes mantenidas en la cooperativa (ver también Hanel 1992:94). Estos planes de promoción pueden entonces ser comparados con el actual registro por períodos fijos a lo largo del año. Las fechas del intercambio con los asociados pueden ser presentadas como informes de promoción y balances de promoción.

El plan de promoción necesita además considerar cómo contrarrestar los efectos del oportunista.

Los efectos del oportunista se crean cuando los no asociados (quienes no contribuyen como copropietarios al desarrollo de la empresa cooperativa) se benefician de los servicios de la cooperativa en la misma amplitud de los asociados. Este puede ser el caso, si comercializar a no asociados se ha tornado necesario para hacer uso pleno de las capacidades técnicas (por ej. almacenes o maquinaria). Esta situación puede poner en peligro severamente la estabilidad de la cooperativa, salvo que esto sea contrarrestado por beneficios específicos a los asociados e incentivos que motiven los asociados a mantenerse como tales.

Como con el enfoque del grupo director para el desarrollo de la organización, el grupo de trabajo para promoción debe tratar sus recomendaciones plena y directamente con asociados y líderes, con miras a conseguir, así, mayor aceptación posible.

Similares grupos de trabajo pueden establecerse con un claro propósito y un plan para actividades promocionales individuales de la cooperativa. En el anexo a este módulo va incluido un ejemplo.

Desarrollo de incentivos

Hasta ahora ha sido presupuesto que los asociados quieren participar en el planeamiento auto-determinado y en el desarrollo de la organización, y que consideran esto importante y que merece la pena.

Esto exige una gran transacción de empeñarse a largo plazo por parte de asociados, líderes y gerentes, que refleja el potencial y la necesidad de crear y mantener un sistema apropiado de incentivos.

También ha sido establecido que:

- a fin de llegar a ser implicados los asociados, han de ver que sus beneficios superarán los insumos que ellos mismos proveen;

- el grupo decide sobre los beneficios económicos y sociales que ellos pretenden obtener de su organización;
- la viabilidad económica a largo plazo de la cooperativa y los incentivos y/o ganancias para el asociado individual deben ser equilibrados.

Para permanecer competitivas, las cooperativas deben continuamente innovar y adaptar a fin cubrir las cambiantes necesidades en negocios de asociados y mercados. Dentro de esta perspectiva, cooperativas debenser concebidas como **organizaciones de aprendizaje**, tanto por asociados como por líderes y gerentes.

Un aspecto clave en procesos y metodologías de aprendizaje para una audiencia de adultos, es la necesidad de subrayar lo que el capacitado logrará y ganará individualmente en adquirir ese talento particular o parte de conocimiento.

Dentro de este contexto, oportunidades de aprendizaje deben comenzar desde la propia experiencia de los alumnos, mostrándoles lo significativo y, con preferencia, lo directamente relevante a sus trabajos y situaciones de vida.

Incentivos para comprometerse en el proceso de aprendizaje precisan ser previstos, si la cooperativa procura alcanzar el equilibrio a largo plazo entre el éxito económico de la organización y el aumento de beneficios para los asociados.

Incentivos empresariales

La función principal de los promotores cooperativos es empresarial e innovadora, enfocando en la identificación y aprovechamiento de oportunidades cooperativas. La identificación de la posibilidad de producir alguna cosa más barata es por lo tanto el resultado de un enfoque innovador y de un logro empresarial.

Apoyo exterior para el desarrollo del potencial empresarial

En las tempranas fases de establecer una cooperativa, a menudo es necesario proveer de incentivos para promover comportamiento empresarial. La asistencia externa debe ser activamente buscada por los líderes y gerentes de la cooperativa con el objetivo específico de aumentar las oportunidades empresariales y la capacidad de gestión. Generalmente esta asistencia toma la forma de cursos de capacitación, de financiar proyecto o riesgo, o asesoría empresarial ofrecida por el movimiento cooperativo, ONGs o instituciones gubernamentales.

Promotores/capacitadores generalmente trabajan con la perspectiva empresarial. Ellos precisan ser capaces de reconocer las diferentes necesidades que ellos puedan tener, dependiendo de sus experiencias, bases de conocimientos y aptitudes para resolver problemas. Ayuda el que puedan ellos identificar si la necesidad es técnica, de naturaleza operativa, o concierne más a comunicación y competencia social. El siguiente paso sería averiguar si ellos necesitan hacerse más eficaces (aprender a hacer las cosas "requeridas") o más eficientes (aprender a hacer las cosas según el modo "requerido"). Antes que uno pueda aspirar a ser más eficiente en cualquier actividad, tiene que apuntar a ser eficaz, puesto que hay una pequeña diferencia en el aprender ¡hacer las cosas indeseables según el modo requerido!

Incentivos para motivar la capacidad empresarial cooperativa

Luego que la novedad de cualquier producto o servicio ha pasado, los rendimientos económicos sólo pueden asegurarse si se mantiene la competitividad. Similarmente, la organización como un todo necesita permanecer innovativa y eficiente; en particular, respecto a promover los asociados. La satisfacción de iniciales necesidades de asociados deben ser seguidas, identificando aquellas emergentes y desarrollando alternativas adecuadas para satisfacerlas.

Hasta cierto punto, empresarios cooperativos se sentirán motivados por la posición social. Pueden sentirse orgullosos de sus contribuciones, o pueden complacerse de estar empeñados en algo fuera de sus propios negocios, sin interés propio. Con todo, no podemos asumir que permanezcan tales motivaciones indefinidamente válidas; en concreto, cuando hay mayores dificultades o riesgos económicos más importantes, mientras los rendimientos han de ser compartidos con otros muchos.

Es, pues, necesario crear incentivos adicionales para actividades empresariales en cooperativas. La promoción general de los asociados precisará ser equilibrada remunerando actividades y tareas empresariales. La negociación satisfactoria de un contrato de ventas para un producto de la cooperativa podría, por ejemplo, ser remunerada con un honorario o pequeño porcentaje sobre el beneficio obtenido. Otras posibilidades podrían incluir el pago de participaciones en beneficios o regalías por ideas influyentes; o dando a los asociados emprendedores la ocasión para experimentar en pequeña escala, usando fondos cooperativos y manteniendo cualquier retorno por encima de aquellos que el capital habría de ganar por medio de otros usos.

"Aprendizaje compartido" como un incentivo a los asociados

Generar nuevas oportunidades para los asociados, tales como descubrir nuevos mercados y nueva localización/fuentes más económicas de insumos, no puede ser lograda a través de la gestión de rutina. No obstante, aun cuando exista fuerte capacidad empresarial, pueden estar faltando fondos para identificar y aprovechar oportunidades. La misma cooperativa quizás carece del poder, influencia y experiencia para abordar y remover restricciones externas que afectan su potencial. En particular, en sus primeras fases de contacto con el mercado, en gran parte aprenderá por tanteo y error, y las experiencias de los asociados pueden ayudar, de uno a otro, y a la cooperativa como un todo.

Desarrollar una estrategia cooperativa exige conocimiento de las necesidades de los asociados, recursos y capacidades. Al mismo tiempo, los asociados necesitan conocer acerca de la gama de futuras actividades de la cooperativa, a fin de planear sus empresas. Además de esto, el conocimiento del ambiente del sistema cooperativo tanto para la cooperativa como para sus asociados, es necesario. Todos ellos requerirán un entendimiento de la estructura del mercado y de competidores, el marco legal y reglamentario y políticas gubernativas. Para esto, cuanto más completo sea el conocimiento, más efectiva será la estrategia.

Desarrollar una visión, políticas, un plan estratégico y eventualmente planes operativos, presenta "oportunidades de aprendizaje". La participación en cualquier reunión de grupo, por consiguiente, puede beneficiar a los asociados y a las cooperativas en dos formas:

- Puede reducir la cantidad de prueba y error necesaria para descubrir estrategias efectivas tanto para la empresa cooperativa como para los negocios propios de los asociados.

- Si todos los implicados aumentan sus habilidades en gestión estratégica, tanto el planeamiento para la cooperativa como para los negocios del asociado, mejorará.

Desarrollo del grupo cooperativo

El desarrollo de la organización comprende el proceso técnico y el humano. En este contexto ya se ha tratado la necesidad de aplicar estructuras apropiadas para el desarrollo del liderazgo y la participación. Ahora esta sección va a detallar más cómo, de ordinario, los grupos se desarrollan a lo largo del tiempo, y qué necesita vigilancia, a fin de asegurar que los cambios en la estructura y dimensiones de los grupos aumente, y no disminuya, la oportunidad de beneficiar a todos los asociados.

Cómo grupos de auto-ayuda cambian con el tiempo

Los grupos de auto-ayuda surgen en tiempos de necesidad. Cuando estos comienzan gracias a la iniciativa propia de los asociados, con una perspectiva a largo plazo y eligen la forma cooperativa, esto habitualmente indica compromiso social por parte de sus asociados. Sin embargo, el número de tales tipos de cooperativas va disminuyendo a escala mundial, y donde son liberalizados los mercados, las cooperativas encaran la cuestión de permanecer o no como cooperativas.

Grupos más antiguos o los grupos que, en sus orígenes, fueron asociados no voluntariamente difieren de los más jóvenes y voluntarios por las condiciones de su composición. Grupos más jóvenes son, por ejemplo, mucho más homogéneos respecto a sus metas.

Si asociados menos pudientes tienen la opción de dejar la cooperativa, pero no lo hacen, en general es una buena indicación de que ellos están obteniendo beneficios que de otro modo no podrían obtener. No obstante, algunas veces, ellos son legalmente libres para dejarla aunque ganen pequeños beneficios de la cooperativa, ellos han invertido muchos de sus escasos fondos en la organización y sienten que pueden perder eso si la dejan. En otros casos están obligados hacia la cooperativa a través de préstamos, compras a plazos o tenencia de acuerdos. Es importante saber si ellos quedan asociados porque están satisfechos con la cooperativa y si el conjunto de los asociados es en verdad plenamente voluntario.

Igualmente puede ser el caso de los asociados con mayor riqueza si sienten que no tuvieron realmente voz en la organización, pero no la dejan a causa de otras relaciones obligatorias. En ambos casos, puede resultar inactividad, apatía y quizás aún comportamiento perjudicial en parte de esos asociados.

Mantenimiento de motivación dentro del grupo cooperativo

Una cooperativa necesita transparencia y un enfoque sobre objetivos, los mecanismos y estructuras que permiten a los asociados retener el control. Además precisa eficaces canales de doble vía de comunicación. Podría ser un asociado del Consejo, o un grupo de trabajo ocupado exclusivamente con el desarrollo de los asociados en conjunto, que atendería a reuniones locales, visitaría a grupos seleccionados de asociados, y hablaría regularmente a ellos. Esto puede ayudar a sostener que la cooperativa utilice mejor su principal ventaja sobre competidores no cooperativos: información recogida directamente sobre preferencias de asociados/clientes. Las tareas principales de tal Consejo de asociados o grupo de trabajo debería ser:

- desarrollar confianza y mantener buenas relaciones entre los asociados y entre éstos y la cooperativa;

- persuadir a los Consejos y gerentes de la necesidad e importancia de ser leales en su trato con la cooperativa;
- asegurar que la transparencia, responsabilidad y fiabilidad sean una norma dominante en todas las actividades y comunicaciones;
- recordar a los asociados constantemente la visión y objetivos comunes;
- asegurar que la toma de decisiones permanece abierta a sugerencias de asociados (por ej., aportando ideas de asociados a gerentes y líderes), así contribuyendo a la flexibilidad de la organización;
- afrontar rápidamente los sentimientos negativos que los asociados pueden tener acerca de las actividades de la cooperativa
- estar dispuesto a recomendar o usar sanciones contra aquellos que persiguen sus propios intereses a expensas del grupo;
- garantizar que aquellos que se desempeñan según las normas son vistos como beneficiarios de las actividades de la cooperativa;
- garantizar que no llega a ser fácil convertirse en un "oportunista" (ver Módulo 5);
- asegurar que los nuevos asociados pueden unirse libremente (así evitar la discriminación cooperativa contra otros asociados de la comunidad), con tal que cumplan con el perfil acordado por todos los asociados en los estatutos;
- tener certeza de que los asociados pueden libremente dejar la cooperativa, siempre que no dejen cualquier carga atrás sobre el resto del grupo.

Introducir estos mecanismos en su lugar significa dar a la cooperativa la mejor oportunidad de mantener su único potencial como una organización basada en recursos y capacidades compartidas, optimizando los beneficios para todo su grupo de asociados tanto a corto como a largo plazo.

Desarrollo de la empresa cooperativa

Una cooperativa no es sólo una organización social, sino también una aventura empresarial; en ciertos casos, puede aún adquirir un estado de gran empresa. Un capacitador/promotor, llamado a capacitar o aconsejar en desarrollo de la organización necesitará tener una clara comprensión de las consideraciones de negocios de empresa.

La forma de la cooperativa

Cualquiera externo, ante todo, debe intentar comprender la forma de la cooperativa. Tener una clara identidad respecto a sus actividades empresariales, tales como, por ej., ¿una cooperativa de comercialización para un producto? O ¿Una cooperativa de comercialización para una variedad de productos? ¿Quizás también a los asociados provee de insumos y financiamiento, y en qué caso sería una cooperativa de fines múltiples? O ¿Incluye actividades de valor agregado tales como enlatado, secado o embalaje de productos para sus funciones comercialización, y es así más bien una cooperativa integrada?

Rendimientos de los recursos

La siguiente área de interés para un promotor externo es si la cooperativa hace uso efectivo de todos los recursos existentes dentro de la empresa. Cooperativas deben ser capaces de competir eficazmente, en términos de actividad empresarial en la que están involucradas, así como respecto a ser capaces de pagar a tasa de mercado por los recursos que procuran emplear.

A menudo, una vez que las cooperativas han sido establecidas, los asociados están preparados para trabajar sobre una base voluntaria, con frecuencia también proveyendo capital y los intereses no recibidos. El empleo de esos recursos a "costo verdaderamente inferior al del mercado" puede ser esencial para poner un pié firme en el mercado. Puede ser un precio que los asociados estén preparados a pagar en retorno a una alternativa que "compense" en términos de otros beneficios. No obstante, tales recursos raramente seguirán siendo disponibles, una vez que la cooperativa esté bien establecida o la actividad particular bien asentada.

También, con demasiada frecuencia, gerentes ineficaces en cooperativas continuarán a reclamar a los asociados que contribuyan con sus recursos a precios inferiores al mercado largo tiempo después que su uso pueda ser verdaderamente justificado o sostenido en el real interés de los asociados. En general, similes fondos son más difíciles de obtener en cooperativas de fines múltiples, puesto que, de ordinario, cualquier actividad sólo atenderá la necesidad de una parte de asociados.

El futuro para empresas cooperativas

La empresa próspera del futuro enfocará a sus ventajas comparativas. Las cooperativas, como los agentes en mercados competitivos también necesitarán hacerlo. Acceder a suficiente capital y a la gestión profesional creativa serán factores clave a este respecto. Esas empresas tendrán que estar altamente orientadas hacia la clientela, ser cada vez más conscientes del ambiente, flexibles a fin de responder a cambiantes necesidades, e innovativas en orden a liderar en su área específica de actividad. Tendrán que buscar y usar tecnología apropiada; esto equivale a tecnología segura ambientalmente y ventajosa económicamente.

En teoría, una cooperativa tiene un especial potencial de adaptación a tales demandas cambiantes, porque es una organización orientada al asociado-cliente. El potencial de cualquier cooperativa específica deberá ser apreciado con relación a potenciales barreras para cambiar, como estas:

- falta de consistencia de actividades empresariales e inversiones con objetivo o enfoque común. Si es permitido a la empresa ejercer actividades para satisfacer prioridades personales más que las reales necesidades de los asociados en conjunto, talentos, recursos financieros y otros están siendo malversados;
- conflictos en la relación entre la necesidad de alcanzar beneficios o excedentes, y otros objetivos de promover los asociados. Cuando gerentes de cooperativa pueden adoptar decisiones independientemente de pretensiones de asociados, ellos apuntarán a maximizar ganancias. A largo plazo, sin embargo, los asociados dejarán la cooperativa, retirando su capital, puesto que pierden control de la cooperativa;
- habilidad para atraer el tipo de persona apropiada para el liderazgo y tareas de gestión;
- habilidad para acceder a suficiente financiamiento sin sacrificar la característica esencial de control del asociado;

- falta de flexibilidad debida a un proceso de toma de decisiones burocrático en exceso y lento o a inversiones de capital demasiado pesadas.

La habilidad para reaccionar rápidamente a las circunstancias de cambios externos puede ayudar a hacer una empresa cooperativa competitiva con otras organizaciones comerciales.

Capacitación frente a soluciones de no-capacitación en el desarrollo de la organización

Dentro de organizaciones cooperativas, de ordinario hay amplio consenso en la necesidad de constituir instituciones de promoción cooperativa que ofrezcan asesoría y capacitación en desarrollo de la organización. Con todo, la capacitación formal por medio de seminarios y talleres no está bien adaptada al desarrollo de la organización, donde es mayor la necesidad de consultoría y de capacitación en la tarea de un tipo especial.

Esto es particularmente cierto cuando sólo se ofrece asesoramiento a continuación de la instancia del grupo y cuando el consejero intenta ser dirigido por los puntos de vista y perspectivas que los mismos asociados tienen de sus problemas. En ambos casos el total enfoque para capacitar y asesorar es probable estar basado más en el aprendizaje experimental que en el aprovisionamiento de información o enseñanza formal. Situaciones típicas donde promotores/capacitadores son convocados, están descritas en el anexo a este módulo.

Sin embargo, desde que el desarrollo de la organización es algo que acontece localmente y en grupos, un promotor a menudo es requerido para facilitar, moderar y actuar con tales grupos como persona-recurso. Por lo tanto él/ella necesita habilidades de capacitación muy similares a las empleadas en materias conexas en eventos formales de instrucción. Para ser efectivo, el promotor necesitará conocimiento substancial sobre antecedentes de la cooperativa, así como el respeto y confianza de parte del grupo.

Este tipo de capacitación más bien informal, puede, a menudo, indicar mayores necesidades de capacitación formal, que idealmente el promotor debe ser competente para apreciar junto con el grupo.

En muchos casos, el promotor/capacitador es llamado cuando los asociados de la cooperativa son incapaces de identificar las reales causas de los problemas, o simplemente carecen de conocimiento o información para apreciar su propia situación con exactitud. Análisis de la situación se lleva a cabo entonces junto con aquellos ya preocupados. En cuanto parte de este proceso, los líderes y asociados deben mostrarse cómo lo hacen con regularidad ellos mismos, de tal modo que no sólo serán identificados los problemas, sino que ellos también serán capaces de analizar los problemas futuros.

Aparte de tal capacitación en el trabajo y educación de asociados, necesidades de capacitación pueden surgir, que cabe tratarse mejor con los procedimientos de capacitación formal. Para ser efectiva, esta capacitación debe estar basada en necesidades de capacitación claramente identificadas, y debe ser bien planeada, seguida y evaluada.

(Ver Módulo 2- evaluación de las necesidades de capacitación)

Anexo módulo 4

Instrumentos y listas de control para facilitar el desarrollo de la organización cooperativa

4.1: Determinando si ahí hay un problema de desarrollo de organización

Las preguntas siguientes pueden ayudar a averiguar si la organización cooperativa realmente encara un problema de desarrollo de organización, o si los problemas hallados son problemas de gestión operativa rutinaria.

Formule estas preguntas, por separado, a los asociados, gerentes y consejo de asociados, u otros líderes. Si las respuestas son similares, hay una comprensión común del problema – si no, allí puede haber problemas de comunicación dentro de la organización.

Preguntas con las cuales establecer la apreciación básica que asociados, gestión y liderazgo tienen de la cooperativa:

- ¿Dónde estará esta cooperativa dentro de 10 años? ¿Es este el sentido de dirección claro para todos los asociados, líderes y gerentes y lo comparten? ¿Esta visión coincide con las ventajas de los resultados cooperativos reconocidos?
- ¿Usted ve modelos de conducta reiterados con regularidad o reglas que se dictan para neutralizar esta visión?
- ¿Las estructuras internas de la cooperativa y mecanismos son soporte de un desarrollo hacia la visión?
- ¿Proveen las cooperativas incentivos apropiados para atraer la gente con las capacidades necesarias para el futuro planeado?
- ¿Hay una necesidad de capacitar los asociados, líderes o gerentes en orden a desarrollar las capacidades pertinentes?

Si no hay respuestas de cualquiera de los grupos pertinentes, o si las respuestas difieren ampliamente, esto es una indicación de que no hay visión real compartida. Trate su apreciación y las razones de su punto de vista en una reunión conjunta de todos los grupos. Pida a los presentes que identifiquen las áreas donde el cambio ha de ocurrir a fin de alcanzar un fundamento común. Entonces relacione las respuestas con los criterios dados para lo que el desarrollo de la organización cooperativa implica.

4.2: Apreciación inicial de la situación de la cooperativa

Las respuestas a las preguntas anteriores podrán hallarse en una serie de entrevistas informales, más que en la discusión en un grande grupo. No obstante, usted mismo debería presentarlas, quizás en una reunión pública abierta a co-operadores, clientes de la cooperativa y competidores. Es importante que ningún grupo de sustentadores en ese escenario tenga inquietud por el futuro de sus intereses, pero aun tome la entrevista con la seriedad suficiente para dar opiniones consideradas. De otro grupo de sustentadores tome un confiable asociado

con usted, cuando pregunte a otros grupos de sustentadores, y asegúrese que las respuestas entre usted y su compañero son registradas, luego de cada conversación, a fin de que no se alteren más tarde las interpretaciones.

Los ejemplos de reglas siguientes se proponen como ayuda al consultor externo para tener una impresión aproximada acerca del modo en que están los mercados y el estado de la empresa cooperativa y sus asociados. Revise las reglas de la cooperativa para ver cuáles de las siguientes se aplican a la cooperativa en cuestión:

1. Ejemplos de reglas que ratifican la permanencia fiel de la cooperativa a su finalidad y objetivos, y reglas para prevenir su adquisición por otro grupo de sustentadores

- ✓ Relacione la facultad de votar con el quehacer del asociado en cuanto tal; a saber, su propiedad, función como usuario y/o personal.
- ✓ Restrinja la facultad de votar sólo a asociados cumpliendo esas funciones efectivamente.
- ✓ Prohiba la venta de activos, excepto que sea probado que la cooperativa no persiste más en una finalidad (para prevenir la imprudente destrucción por una generación de asociados a un costo enorme para generaciones futuras – y asegure la supervivencia a largo plazo)
- ✓ Limite la participación de otros grupos de sustentadores en los asuntos de la cooperativa, por ej., con la limitación del número de empleados representativos en una cooperativa de consumidores o de agricultores
- ✓ Limite el poder de inversores en una cooperativa; por ej., limitando la proporción del capital que pueda detentar un solo asociado
- ✓ Asegure que aquellos que no utilicen más los servicios de la cooperativa renuncien a los derechos de ser asociado; en particular, que ellos pierdan su facultad de votar
- ✓ Limite la participación de inversores en los resultados económicos de la cooperativa hasta fijar el interés pagado a tasas corrientes del mercado.

2. Reglas que promueven conducta real cooperativa en los asociados y respecto a la gestión de la cooperativa. Aquellas que:

- ✓ Aseguran el compromiso pleno de los asociados en las decisiones principales sobre la cooperativa.
- ✓ Proveen a la conducción de los asuntos de la cooperativa conforme a prácticas sólidas de buen gobierno asociativo.
- ✓ Limitan el uso que los no asociados pueden hacer de los servicios de la cooperativa, sin que se les ofrezca la oportunidad de convertirse en asociados.
- ✓ Aseguran que los asuntos de la cooperativa se conduzcan con transparencia y con las normas éticas y sociales de la mayor sociedad circundante.
- ✓ Confirman que beneficios son distribuidos justamente entre asociados y ampliamente según el uso hecho de los servicios cooperativos.
- ✓ Aseguran que los asociados estén propiamente informados sobre los asuntos de la cooperativa y capacitados sobre cómo participar. En particular, tales reglas previenen el

empeño de desarrollar líderes procedentes de los asociados, quienes pueden actuar en nombre de ellos.

- ✓ Proveen sanciones contra aquellos que no equilibran bien sus propios intereses con aquellos de los demás asociados de la cooperativa.
- ✓ Recompensan adecuadamente las contribuciones de asociados en especie, cuotas en el capital social, dinero, etc.

3. Reglas que rigen la manera en que la cooperativa conduce sus negocios, e incluyen reglas que:

- ✓ Extienden información y participación (dentro de estrictos límites) a otros grupos de sustentadores.
- ✓ Aseguran que la cooperativa funciona justa y responsablemente en la manera de conducir sus negocios, no sólo con sus asociados, sino también con sus clientes (salvo que uno y otro sean el mismo) y con otros grupos de sustentadores.
- ✓ Alientan ulterior cooperación con otras cooperativas con tal que esto repercuta en mejores beneficios a los asociados.
- ✓ Aseguran que sea orientado un comercio rentable, de modo que no amenace el futuro de la cooperativa.

4.3: Ejemplo de actividades promocionales de estructuración empleando un grupo de trabajo

Asociados de una cooperativa lechera podrían, por ejemplo, ser promovidos más allá de la función de comercialización directa si les autorizasen usar las instalaciones de la cooperativa para implantar un plan de registrar la leche en un grupo de trabajo. Utilizando sistemas de informativos de la cooperativa ellos podrían prever mejor cría y alimentación, mejorando así su producción de leche.

Detalles: Tal grupo de trabajo utilizaría los registros de entrega de la cooperativa para identificar a los agricultores con bajos o muy variables volúmenes de leche. A través de contactos de la cooperativa, podría ser capaz de acceder a especialistas en salud animal y cría, y averiguar acerca de líneas de crianza apropiadas al área. Quizás podría también usar el vehículo recolector de leche para anunciar la disponibilidad de inseminación artificial y, quizás, aun tener el camión de leche con semen congelado para asociados.

Tal grupo de trabajo podría igualmente investigar e informar a asociados sobre resultados de varias prácticas de nutrición animal. Asimismo usando registros cooperativos de alimentos balanceados vendidos, leche entregada, y entrevistas adicionales a agricultores locales y extensionistas, podría combinarse el conocimiento externo y experiencias locales a fin de promover aquellos agricultores cuyos métodos de producción no son tan avanzados.

4.4: Ejemplos de situaciones típicas en las que promotores/capacitadores son requeridos para asesorar sobre desarrollo de la organización

Un asesor o un promotor de grupo, de ordinario, consigue introducirse en una cooperativa general bajo uno de los siguientes escenarios:

- La cooperativa acaba de comenzar y nadie sabe cómo instalarla para cumplir con los reglamentos y de tal manera que cumpla los objetivos.
- La cooperativa fue apoyada por el Estado, y todo apoyo estatal ahora ha sido retirado y la cooperativa ha de competir en mercados abiertos.
- La cooperativa, que hasta ahora estuvo basada sólo en una actividad común de comercialización, ahora mira a compartir una máquina o un implemento, y pregunta cómo puede ser organizado esto.
- o la cooperativa se ha establecido por algún tiempo, trabajando económicamente con plena satisfacción, pero sus mismos asociados se van distanciando gradualmente. La activa participación ha declinado y asociados se han retirado, o al menos, no han aumentado sus cuotas partes en los activos de la cooperativa.

¿Cómo es flexible la cooperativa?

Para apreciar el potencial de cambio en cualquier empresa cooperativa, a usted agradecería considerar algunas de las siguientes preguntas. Las respuestas que usted consiga pueden demostrar con más claridad dónde se pueden encontrar particulares barreras al desarrollo de la empresa:

- ¿La gerencia actual tiene la necesaria experiencia para todas las actividades diversas que la cooperativa está realizando o quiere realizar?
- ¿Cuánta competición hay por el tiempo del personal, el tiempo de gerencia, financiación u otros recursos entre los varios ámbitos de actividad que la cooperativa mantiene?
¿Puede Ud. identificar los ámbitos que no contribuyen a un excedente o a otros beneficios directos a la mayoría de los asociados? ¿Negocios con no asociados han alcanzado proporciones significativas? Si es así, ¿están empeñados recursos seguros para servirles especialmente? ¿Estas actividades secundarias fortalecen o debilitan la cooperativa? ¿Soportan ellas aquella finalidad principal, por la cual la cooperativa fue establecida?
- ¿Cuál es, y ha sido, la relación entre dividendos y reembolsos por participar en las actividades de la cooperativa ("patronazgo"), por una parte, y las contribuciones legalmente requeridas y las voluntarias para reservas hechas durante unos pocos últimos años, por otra parte? ¿Qué niveles de reservas son ultimamente necesarios para alcanzar los objetivos acordados por los asociados? ¿Cómo son de competitivos los precios de las cooperativas para los asociados considerando los retornos por participación en actividades ("patronazgo"), en comparación con los competidores accesibles a la mayoría de los asociados?
- ¿Qué salarios puede la cooperativa afrontar para pagar al personal de gestión? ¿Cómo son comparados con lo que se paga en otra parte? ¿Qué otros beneficios puede afrontar la cooperativa a fin de llegar a interesar a personal bien capacitado?
- ¿Qué tasa de intereses tiene que pagar la cooperativa a fuentes externas de dinero? ¿Hacen contribuciones de capital los asociados a la cooperativa en relación a su volumen de negocios con ella (por ej., la cantidad de producción que quieren que la cooperativa comercialice para ellos), o son independientes de esto? ¿Hay un límite a las contribuciones de los asociados, y si hay este límite, es aún adecuado cuando el capital propio se compara con el capital obtenido externamente? ¿Hay plena transparencia de información financiera y confiable la calidad de gestión para atraer capital? ¿Las inversiones propuestas caen en los planes de desarrollo a largo plazo de la empresa y se basan en presupuestos realistas?

- ¿ Los canales para tomar decisiones son adecuados a los requisitos de buen control y orientado a los asociados, así como a la necesidad de reaccionar ante el cambio externo?



Notas

Módulo 5

Gestión de cooperativa agrícola





Visión de conjunto del módulo

- Administrando el grupo cooperativo: liderazgo, gestión de grupo y necesidades individuales
- Administrando la empresa cooperativa: producción, mercadeo y cuestiones financieras
- Estudio de caso sobre gestión de una cooperativa
- Diversificación, crecimiento y colaboración



Introducción al Módulo

Una cooperativa debe crear beneficios reales, deseados y tangibles para los asociados actuales así como proveer económicamente al futuro de la organización. Por tanto, tareas de gestión en una cooperativa van referidas a la gestión del grupo así como a la gestión de la empresa.

Los asociados de la cooperativa necesitan estar implicados en decidir y dirigir la política de la cooperativa, aunque, a menudo, no tienen el conocimiento y habilidad para hacer eficazmente esto. Capacitar a los asociados en la gestión del grupo puede ser necesario para cambiar esta situación.

Gerentes elegidos y profesionales reclutados, juegan una función importante en la gestión de grupo. Los gerentes profesionales deben ser catalizadores, facilitadores y fuentes de información. Los líderes elegidos/asociados del consejo, por lo general, presiden las asambleas de los asociados y planean las sesiones.

En tanto delegan gestión a sus líderes elegidos o nombrados, los asociados necesitan apoyarlos proveyéndoles de objetivos claros y asumiendo parte activa en procesos de adoptar decisiones compartidas (ver Módulo 4). Esta es, entonces, una responsabilidad de los **gerentes de la empresa**: traducir esos objetivos y decisiones en acciones.

Quizás la decisión más importante de gestión que ha de hacerse en una cooperativa es el nombramiento, dirección y seguimiento de sus líderes y gerentes a nivel alto. Si fuere necesario, incluyendo su reemplazo y destitución. Esta área de gestión se encuentra en alguna parte entre la gestión del grupo y la mera gestión de empresa, puesto que los altos gerentes y los asociados de una cooperativa tienen funciones en ambas áreas.

Cuando una cooperativa es muy pequeña, la gestión de la empresa se lleva a cabo por líderes elegidos no remunerados. En mayores cooperativas un equipo de gestión, de ordinario incluye tanto al Consejo de Administración como al personal profesional periódicamente remunerado a cargo de la gestión. El personal pagado es, pues, responsable último de la gestión de empresa. En esas grandes cooperativas los asociados retienen el gobierno final, pero la mayor parte del trabajo

de controlar debe recaer en líderes elegidos. A su vez, ellos cuentan con los gerentes para la mayoría de las decisiones en la administración diaria de la empresa, y se espera de estos que presenten los informes regulares y soliciten la aprobación en caso de mayores inversiones.

Para atender a las necesidades de asociados-propietarios, el estilo ideal de gestión para una cooperativa debe ser "gestión con explicaciones", un enfoque mucho más comunicativo y sensible que aquel hallado en la mayoría de las compañías comerciales. Porque del doble objetivo de la cooperativa, la función de gestión normalmente debe también ir más allá de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa. A veces puede extenderse para incluir un cierto control sobre los recursos del asociado, conocimiento así como habilidades, con tal que los asociados los hayan identificado voluntariamente y los hagan disponible para las actividades de la cooperativa.

Finalmente, en tanto las cooperativas crecen y se desarrollan, llegan a ser importantes los problemas de diversificación de la empresa cooperativa y las posibilidades de colaboración o incluso de fusión con otras organizaciones.

Sección 5.1

Gestión del grupo cooperativo



Introducción



El Módulo 4 trató de estructuras que permiten la participación activa del asociado en el encuadre de metas y procedimientos de control, incentivos empresariales, y la motivación que pueden producir los programas de formación de capacidad. No obstante, en todos los sistemas, las estructuras siempre

sólo pueden determinar en parte cómo trabaja el sistema. Son las personas quienes llenan de vida cualquier sistema. Este módulo trata de los **estilos de gestión y conducta** que más ayudan a los asociados a participar óptimamente en cuanto a tomar decisiones, co-laboradores voluntarios en comités o aun en la realización física de planes operativos. Es, por tanto, importante ver cómo desarrollar liderazgo desde el interior del grupo, cómo y qué incentivos conducirán a incrementar la participación y cómo pueden ser aumentados los niveles de confianza y transparencia.

Objetivo de la Sección



Al acabar la sección, los participantes serán capaces de esbozar las cuestiones clave de gestión involucradas en administrar una cooperativa, y de identificar las implicaciones de gestión, que diferencian la administración de una cooperativa y la de otros tipos de organización.

Puntos clave de aprendizaje



- Desarrollando liderazgo dentro de la cooperativa
- Papel, funciones y actividades del consejo
- Desarrollando y manteniendo la motivación de asociados
- Efecto "oportunistas"
- Promoción de las economías de los asociados

Estrategia de enseñanza



Divida a los participantes en grupos y pídeles que analicen el papel del liderazgo dentro de la cooperativa y registre lo que ellos ven como las características esenciales de un buen líder (competencias, habilidades, personalidad, etc.). Discuta los resultados en un plenario, pidiendo a los participantes que provean ejemplos, a partir de su propia experiencia, acerca de cómo esas características o la falta de ellas, han demostrado actuaciones decisivas para la cooperativa.

Información de referencia



Desarrollando liderazgo

La calidad de líder juega un papel clave en la determinación del éxito de una cooperativa. El liderazgo no se refiere a una persona particular dentro de la organización, sino que debe estar presente y organizado a todos los niveles. Análogamente, el liderazgo no se limita a que pueda establecerse por el perfil carismático alto del líder, que en general viene en mente cuando se trata el tema. Los líderes no son producto del destino sino que en efecto pueden desarrollarse, capacitarse y educarse.

Creando una reserva de talentos para liderazgo

Los líderes actuales en la cooperativa necesitan comprometerse a desarrollar el **empeño activo de los asociados**, asumiendo los papeles de representantes y directores de los asociados. El futuro de cada cooperativa depende de la identificación y desarrollo de tales personas. Con todo, en el liderazgo actual, son las únicas personas en condiciones de actuar con respecto al problema frecuente de falta de participación. En lugar de reclamar sobre la falta de apoyo o eludir cuidadosamente algún competidor posible, deben invitar a los probables líderes a tomar responsabilidad en estructuras de comités ad hoc o permanentes, y proporcionarles la capacitación y manifestación. Cuando esto no se efectúa deliberadamente, los asociados pueden tener la impresión que los directores actuales quieren alejar a otros asociados potencialmente interesados a fin de asegurar sus posiciones actuales. Esto a su vez socava la confianza hacia el liderazgo actual y baja el nivel de apoyo.

Otro método para desarrollar liderazgo (para las grandes organizaciones) es la integración de una unidad de capacitación formal o "colegio electoral" en la estructura de la cooperativa (quizás mediante reglamentos), que busca y prepara papeles individuales de liderazgo en los niveles más altos de toma de decisiones. Puesto que la mayoría de los asociados no tiene la experiencia previa que podría prepararles para el papel de director o asociado representativo, a ellos, les falta a menudo confianza en asumir tales papeles. Sin embargo, desde que nuevos asociados y nuevas ideas son esenciales a cada organización, deben disponerse *oportunidades de capacitación* regulares, no justamente para los directores actuales, sino para todos los que tienen aspiraciones a servir en consejos, comités o grupos de trabajo. Esto puede ser un incentivo y también asegurará la continuidad del liderazgo.

Para que el éxito y la dinámica continúen cada cooperativa requiere los asociados más disponibles para servir a los intereses de todos ellos, ya sea cumpliendo la función de asociados, de representante o de director. Por lo tanto, la elaboración de normas para el futuro no se detiene en inversiones materiales y financieras. Debe también darse oportunidad a los líderes de desarrollar sus habilidades y conocimientos en un esfuerzo continuo que asegure acompañar con sus aptitudes al cambiar continuamente el ambiente externo.

Características de un buen líder

El punto de partida para cualquier líder elegido es su compromiso inequívoco para la cooperativa y la capacidad para instaurar confianza. El/ella deben demostrar un conocimiento básico de las funciones de la cooperativa y más allá de todo, demostrar una

comprensión de las aspiraciones de los asociados y un compromiso de emprender reuniones con ellos. El/ella deben tratar de canalizar las aspiraciones de los asociados y trasladarlas a los gerentes.

Los líderes son necesarios para:

- mantener a los asociados concentrados en el logro de los objetivos de la cooperativa;
- fomentar un equipo coherente y un espíritu de cooperación;
- ser apoyo y tener apreciación del buen desempeño mientras al mismo tiempo se sigue la evolución y se es capaz de reconocer cuándo son necesarios los cambios.

El Director del Consejo y el Director del Grupo de Trabajo deben concentrar su atención en:

- una posesión compartida de la visión de la organización;
- una clara comprensión de los objetivos principales de su cooperativa, estrategias apropiadas desarrollando para lograr esas metas;
- alcanzar un buen conocimiento del trabajo de la cooperativa así como de los mercados en los que opera, seguimiento de tendencias y desarrollo en las respectivas áreas de negocios;
- tener conciencia de las implicancias legales de ser director del consejo, incluyendo responsabilidades hacia los asociados y terceras partes así como los riesgos y penalidades por falta de cumplimiento de sus responsabilidades;
- familiarizarse en forma conveniente con recursos económicos básicos y control de información a fin de usar esa información en el proceso de toma de decisiones; ser capaz de elegir indicadores clave para dar seguimiento a los resultados de la empresa;
- tomar un papel activo en los negocios y procesos estratégicos de planeamiento, y en la marcha el seguimiento frente a tales planes.

Puede ser necesario enseñar este conjunto de competencias y habilidades por medio de capacitadores profesionales. El Consejo mismo necesita adquirir tal competencia y debe empeñarse en un proceso continuo de desarrollo del grupo de asociados que en un futuro serán capaces de asumir posiciones de liderazgo.

Liderazgo en acción. Mejorando la toma de decisiones

Aparte de los aspectos prácticos de la separación de funciones de los gerentes, directores y asociados del consejo (ver detalles en Módulo 4: El desarrollo de estructuras apropiadas), otros métodos pueden promover mayores relaciones de trabajo cooperativo entre los líderes a varios niveles.

Si los antecedentes y experiencias del grupo de asociados son muy similares, sus puntos de vista y percepciones también pueden ser muy similares de tal modo que los problemas se ven a menudo para tener sólo una solución. En tales casos puede ser útil pedir a los representantes de otros subgrupos o foráneos que incorporen comentarios y desafíen algunas de las consideraciones. Gracias a la provisión de una consideración externa, ellos

pueden mejorar el proceso de toma de decisiones asegurando que se ha considerado más de una opción.

Cualquier asociado del consejo (grupo de trabajo) necesita saber cómo es que él o ella pueden contribuir al trabajo del consejo. En general esto comprende la capacidad para formular las preguntas correctas así como una hábil toma de decisión. Se requiere que las preguntas se dirijan a:

- aclarar los datos e información provistas durante la discusión;
- controlar la exactitud y fiabilidad de los datos;
- obtener más información;
- estimular vías alternativas para considerar los problemas;
- determinar los probables efectos de cualquier curso de acción particular.

Hay dos aspectos principales de toma de decisiones que son particularmente relevantes para cualquier trabajo de grupo o asociado del consejo:

- la necesidad de clasificar la decisión tomada, ya que ésto determinará los problemas a considerar y fundamentalmente la influencia de la decisión tomada;
- una cuidadosa comprensión del proceso mismo de toma de decisiones. Cuando de cara a elaborar cualquier decisión el director del consejo, el director del grupo de trabajo o el asociado del grupo de trabajo debe ir a través de un chequeo mental (ver casilla 5.1).

Papel y funciones del Consejo

De acuerdo con la visión de cooperativa y su enfoque estratégico, las funciones del Consejo se relacionan con el seguimiento y control de los planes operativos, y para asegurar que los intereses de los asociados se siguen en todo momento. Para cumplir eficientemente esta tarea deben tomarse ciertas acciones a intervalos regulares. El plan de seis meses o anual ayuda al Consejo a asegurar que se computan para esas actividades el tiempo y los recursos. Tales planes no significan un límite al pensamiento creativo del Consejo, sino más como un instrumento para ayudar que los directores individuales canalicen su pensamiento y eviten concentrarse sobre ciertos aspectos.

El tipo de plan y las actividades que se asignan al Consejo dependerá de la naturaleza de los negocios de la cooperativa. Los planes incluirán temas que podrán estar en la agenda de cada reunión del Consejo. Con excepción de aquellos que han sido llamados a considerar un problema solamente (asambleas extraordinarias o de propósito simple).

Frecuencia de las reuniones del Consejo

Si bien la frecuencia de las reuniones del Consejo dependerá de las características de la cooperativa y de las actividades en las que está comprendido, en general se acuerda que para que el Consejo sea apto para proveer la dirección de la organización debe reunirse a base mensual. Si se convoca con menor frecuencia, la gestión necesitará tomar decisiones que pueden resultar en cambiar políticas que no necesariamente reflejan lo que los asociados quieren. Si las reuniones son con mayor frecuencia puede haber un riesgo de interferencia con tareas operativas que deben dejarse a los gerentes.

CASILLA 5.1

Los pasos siguientes son ejemplo de un chequeo mental para ayudar al proceso de toma de decisiones (Parnell 1995:116):

Paso 1:

Determine qué tipos de decisiones se le pide tomar

- ¿Es una decisión que el Consejo/grupo de trabajo debe tomar ante todo, o es una de las cuales la gestión/Consejo debe tomar?
- ¿Es una decisión que solamente puede efectuarse siguiendo el asesoramiento de experto?
- ¿Es una decisión en la que el conjunto más amplio de asociados debe ser consultado?
- ¿Es una decisión de inversión o una decisión que requiere seguir un método formal, por ejemplo, se necesita preparar un estudio de factibilidad?
- ¿Es una decisión de principio, donde, por ejemplo, las reglas de la cooperativa o un código de práctica ética tiene que considerarse antes de tomar una decisión?
- ¿Es una decisión que sentará un precedente para tomas de decisiones futuras?
- ¿Es una decisión que afectará a otros que deben ser consultados primero, por ejemplo, otras cooperativas u otras empresas que actúan en la misma localidad?

Paso 2:

Sea claro en su propia mente sobre el objetivo de su decisión.

Paso 3:

Asegúrese que tiene los hechos que necesita para tomar la decisión, y comprenda cómo sienten las personas interesadas con respecto al supuesto problema. Desde luego, raramente usted adquiere toda la información que quisiera tener, pero necesita ser satisfecho con la información suficiente que tiene para tomar una decisión informada, y que no se precipita prematuramente en una decisión.

Paso 4:

Asegúrese que ofrece todas las alternativas en términos de decisiones diferentes que podría tomar sobre el problema en cuestión. Intente descubrir si usted se dirige hacia una decisión específica para la exclusión de otras que pueden también ser apropiadas. Siempre considere la opción de no tomar decisión o no hacer nada.

Paso 5:

Considere la evidencia, y el peso de las alternativas de cada una de las opciones que son viables. Asegúrese que los problemas se han considerado desde varios ángulos. Recuerde sus objetivos, e intente no saltar a las conclusiones que no se apoyaron con hechos.

Paso 6:

Verifique para encontrar qué es lo que se hizo para convertir su decisión en la práctica y quiénes serán responsables de realizar su decisión. Asimismo ¿cuándo se realizará?

Paso 7:

Introduzca medidas para controlar los efectos de su decisión; ¿cuándo la seguirá y qué puede aprender de esa decisión que podría mejorar decisiones en el futuro?.

Propósito de las reuniones de rutina del Consejo

Las reuniones de rutina de los Consejos de cooperativas deben incluir lo siguiente:

- ✓ Asociados – solicitudes – renuncias
- ✓ Resultados/desempeño frente al presupuesto
- ✓ Financiamiento/posición del efectivo (liquidez, flujo de caja)

El Plan Anual del Consejo debe incluir los siguientes temas:

- ✓ Examen de un estado de visión
- ✓ Examen de los objetivos y beneficios de los asociados
- ✓ Actualización del plan estratégico
- ✓ Establecimiento del presupuesto anual
- ✓ Examen en profundidad de los resultados frente al presupuesto y al plan estratégico (seguimiento y evaluación actual)
- ✓ Examen de las políticas empresarias
- ✓ Examen de la política de remuneración
- ✓ Examen del desempeño de la gestión de alta gerencia
- ✓ Examen del desempeño del Consejo
- ✓ Visitas a las instalaciones de operaciones (a fin de mantener contacto con lo que está sucediendo actualmente en el terreno)
- ✓ Revisiones de áreas clave de actividad (incluidas las relaciones personales establecidas por el director general y los otros empleados de dirección)
- ✓ Examen en profundidad del desarrollo de recursos (marcha hacia el desarrollo creativo de las personas mediante la organización).

Idealmente la reunión considera el estado de visión y pretende actualizar el plan estratégico cambiante que debe tener lugar en una atmósfera relajada, preferiblemente manteniendo junto al consejo para trabajar en esos problemas críticos para períodos mayores de deliberaciones ininterrumpidas.

Afrontando necesidades de los asociados

Motivación de los asociados

El grado de participación del asociados en una cooperativa depende en gran parte del impacto que la cooperativa tiene sobre la vida diaria de sus individuos asociados. Si la cooperativa no tiene éxito para cumplir lo que los asociados necesitan y esperan, entonces su futuro estará en peligro. Las cooperativas pueden ir sin rumbo por años antes de su muerte eventual, pero no puede existir una cooperativa que no ha sido próspera a menos que sus líderes sean capaces de mantenerse en armonía con los sentimientos y deseos de los asociados (ver Módulo 7 para seguimiento de esta cuestión). En las pequeñas cooperativas la tarea de descubrir lo que los asociados piensan y sienten puede lograrse mejor mediante la divulgación y el andar por la cooperativa en todos sus lugares de funcionamiento y hablando a las personas a todos los niveles.

Sin embargo, la comunicación fructífera en ambas direcciones, entre el líder de la cooperativa y sus asociados, no es solamente la tarea de los directores o consejo de asociados. Se necesita una función combinada que involucre al personal a todos los niveles de la cooperativa. Los tratamientos informales (como se explicó en Módulo 7) pueden ocurrir y con frecuencia ocurren más fácilmente en el taller y en el campo de los asociados; mientras ellos esperan en fila para entregar sus productos o durante intervalos en una asamblea general.

Los individuos tienen motivaciones diferentes y algunas veces complejas para reunirse y participar en grupos cooperativos. La obtención más económica y eficiente de bienes y servicios es una motivación obvia, pero no suficiente por sí misma para estimular comprometerse más allá de lo que piensan que es necesario a cambio de los beneficios que ellos obtienen o esperan. Esto significa que las contribuciones de capital, la contribución para presentar metas, el proceso de toma de decisiones y seguimiento que ellos prevén realizar se relacionará con lo que ellos mismos ven obtener en recompensa.

La percepción de los asociados de si las actividades participativas son un beneficio o una obligación dependerá de:

- que crean que ésto ayudará a incluir sus metas en el sistema total de metas de la cooperativa
- que se los recompense en alguna forma por el tiempo y gastos en que incurran en atención a las reuniones y grupos de discusión (que puede ser en términos de posición, reconocimiento o educación).

Manteniendo altos niveles de motivación

Como la cooperativa crece y se hace más heterogénea en cuanto a sus asociados, el nivel de motivación dependerá de afrontar necesidades cada vez más específicas. **Los clubs o grupos-focos** que se basan en intereses de subgrupos particulares compartidos dentro del conjunto de asociados puede ayudar a mantener más activos los niveles de interés y asegurar el compromiso de los asociados. Las reuniones de pequeños grupos son también más productivas que las de gran escala, aumentando la efectividad de las operaciones y proveyendo más transmisión de información útil para las audiencias generales siguientes. Las audiencias generales deben enfocar los intereses reales y preocupaciones de los asociados, limitando monólogos largos de gerentes y directores y manteniendo al mínimo necesario las formalidades legales y la rutina de los negocios. Los líderes deben promover un enfoque participativo para organizar las asambleas, moderando los debates en forma tal que se asegure que cada asociado tiene una oportunidad para realizar un aporte.

Cuando las cantidades de asociados son bastante grandes para hacerlo así, deben estimularse grupos de trabajo sobre temas específicos (o diversas opiniones) para tener de antemano estudios preliminares, y tener uno o dos informes representativos de los asociados en general. Esto también, podría asegurar un diálogo más directo y centrado, mientras todavía se dispone de transparencia.

El papel de la lealtad del asociados en ambientes competitivos

La lealtad de los asociados puede ser una fuerza importante para la cooperativa, representando una fuente de ventaja competitiva, particularmente desde que los asociados son también clientes y financistas de la cooperativa. Por lo tanto la integración de los clientes en la organización puede tener ventajas más amplias que aquellas que resultan de los ahorros de costos en estudios de mercado, reunión de información y tiempos reducidos para reaccionar.

A menudo los asociados se reúnen en una cooperativa en las etapas tempranas por ciertos ideales de cooperación, y sin pensar en la eficiencia de la cooperativa como una empresa, ellas pueden resistir cambios que van contra esos ideales percibidos. Un cambio relativamente menor en el funcionamiento de la cooperativa como una empresa puede resultar en protesta desproporcionada si va contra los puntos de vista de los asociados en cuanto al objeto de la cooperativa. Los asociados pueden ser muy leales para ver como ideales de la cooperativa aquellos que pueden ser de tal fuerza que se reconozcan como una de las formas que pueden encontrarse para emplear esa lealtad mientras se efectúan los cambios necesarios.

Al mismo tiempo, en una economía competitiva, la lealtad del asociados no puede ser un sustituto para la ineficacia o inutilidad. Mientras a veces puede pedirse a los asociados lealtad para resignarse a las deficiencias temporarias a fin de alcanzar beneficios a más largo plazo, si deben continuar las ineficiencias, no es probable que los asociados mantengan sus lealtades y mirarán vías alternativas de lograr de lo que ellos quieren.

El grado de integración de los intereses económicos propios de los asociados y los comunes de la empresa afectará también su relación con la cooperativa. Si el asociado ha delegado a la cooperativa funciones o ha invertido fondos sustanciales en ésta, él o ella es más probable que tome mayor responsabilidad para persistir en pedir ciertos servicios o para tomar parte en el control y planeamiento, todo en todas las actitudes que demuestren propiedad más que la sola conducta de cliente.

El efecto de "oportunismo"

Particularmente cuando la cooperativa llega a ser un grupo grande, hay cambios de acontecimientos en aumento, del también llamado efecto "oportunismo", por ejemplo, algunos asociados tratan de adquirir de la cooperativa tanto como les sea posible sin contribuir a una buena parte. Las razones por las que el riesgo puede aumentar proporcionalmente con la dimensión de la cooperativa, se refieren principalmente a tres aspectos:

- Las relaciones entre los asociados se hace menos personales
- Hay una pérdida comparativa en peso de influencia para cada asociados que refleja que se le está dando menor atención por gerentes al individuo. Esto puede resultar que (alguno) de los asociados individuales intenten adquirir de la cooperativa lo más que sea posible mientras contribuyen en lo menos que sea posible.
- Los negocios de los no asociados con frecuencia pueden aumentar a fin de hacer más eficiente el empleo de los recursos de la cooperativa.

La cooperativa, especialmente la que está en desarrollo, debe intentar presentar sistemas de gestión de grupo con rechazo al efecto "oportunismo". Esto podría incluir sistemas que limiten gran número de asociados que contribuyen mínimamente, o métodos que favorecen el desarrollo de subsistemas. A fin de decidir el camino a seguir, deje primero ver el estado de los negocios de los que no son asociados, que en la mayoría de los casos es responsable de la tendencia de los asociados a un comportamiento en tal forma.

Negocios de no asociados

Las cooperativas permiten en algunos casos que quienes no son asociados se beneficien de los servicios de la misma. Si las cooperativas extienden o no servicios que normalmente son dados a los asociados, a personas que no contribuyen con la cuota de capital y no corren con la parte del riesgo ha sido un largo problema controvertido. Algunos países lo tienen totalmente prohibido por ley, mientras otros lo han permitido, sin restricción o hasta un cierto porcentaje a entregar. Algunas veces las disposiciones de impuestos nacionales también tratan diferentemente las cooperativas, dependiendo de si ellas comercian o no con los no asociados.

En general se les permite a los no asociados adquirir servicios de la cooperativa porque la organización y por lo tanto los asociados esperan obtener ganancias de las economías de escala o del mejor uso de las capacidades existentes. Los negocios de no asociados pueden también tener un efecto promocional, cuando los usuarios pueden eventualmente convertirse en asociados.

Este tipo de situación, sin embargo, crea el problema de la relación entre los no asociados y los asociados y el impacto potencial que puede tener en alentar el oportunismo. Mientras los no asociados reciben los beneficios de tales transacciones que no son comparables a los beneficios obtenidos por los asociados a través de reembolsos de protección, esto no debe ser normalmente un problema. Sin embargo, si la empresa del no asociado se deja en libertad, se arriesga el aumento de asociados, particularmente en sociedades con responsabilidad no limitada, donde la mayoría de las empresas necesita financiamiento externo adicional. Asignando los superávits de las empresas de los no asociados a las reservas puede limitarse el riesgo. Desde que las reservas están generalmente a disposición de la gestión, esta estrategia da a los gerentes más poder en relación al Consejo, y puede, a largo alcance, reducir el control del asociados.

Si los negocios de no asociados se convierten en dominantes, la cooperativa está en peligro de perder su carácter distintivo y esencial. Llega a ser una asociación, en la que los asociados aprovechan más por la protección mayor de reintegros o precios ventajosos que a través de su comercio directo propio con la cooperativa. Como resultado, aun cuando ellos no tienen empresas más grandes que hagan necesaria la asociación, los asociados pueden permanecer como asociados (no activos), aprovechando del reintegro del capital acumulado. Esto conduce a una disminución progresiva en el porcentaje de asociados activos en la presentación de metas, procesos de toma de decisiones y seguimiento. El grupo homogéneo se rompe en, al menos, tres grupos: asociados activos, asociados inactivos y no asociados, que comercian con la cooperativa.

Conteniendo los efectos de "oportunismo"

El disminuir el genuino interés de los asociados y aumentar el número de asociados no activos puede extenderse en tales proporciones que se torna muy difícil encontrar asociados preparados para asumir honorariamente los papeles de liderazgo y contribuir a la dirección de la cooperativa. En tales casos la cooperativa presenta el problema de decidir si se convierte o no en una organización comercial. Las alternativas a este enfoque incluyen:

- liquidación regular de asociados inactivos del registro de asociados
- introducción de un sistema dual del conjunto de asociados, donde, por ejemplo, solamente los asociados activos tienen un derecho a voto. Un sistema dual de asociados, no obstante, es difícil de manejar y puede actuar contra un compromiso más activo de los demás asociados
- terminación automática de la condición de asociado cuando el asociado ha renunciado a sus negocios o se retira por edad. Actualmente hay muchas cooperativas que practican tales esquemas. A veces se retienen los fondos o se pagan durante un tiempo de vida de la sociedad y son entonces pagados fuera. De cualquier modo (cuando la ley de cooperativas permite tal práctica) los reglamentos estipulan que al asociado le será pagado una anualidad o mensualmente de 10 a 15 años después del retiro de la cooperativa. Esto podrá ser una forma de aumento de los retiros de los ex asociados, y, al mismo tiempo, hacen uso del dinero por un largo período. El asociados podría también transmitir al heredero de sus empresas individuales, siempre que acepte todas las obligaciones y derechos relacionados con la condición de asociado.

Promoción de las economías de los asociados

La razón simple más importante para formar una cooperativa o comenzar a ser asociado, es la espera de que la cooperativa le proveerá beneficios a sus asociados. En el caso de cooperativas de servicio o promocionales, esto principalmente implica promover las economías de los asociados, proveyendo servicios que:

- son necesarios
- son o no disponibles de alguna manera en los mercados o
- pueden suministrarse por la cooperativa a precios más favorables, calidades o condiciones, que aquellos ofrecidos a los asociados en el mercado.

Metas conflictivas de los asociados

Una mayor dificultad en sostener la promoción efectiva de las economías de los asociados descansa en los intereses divergentes de los asociados como clientela o clientes y su papel como proveedores importantes. Como un ejemplo, aun en grupos relativamente homogéneos la necesidad de servicios de bajos costos por una parte y la necesidad de desarrollo de la empresa cooperativa por la otra, presenta objetivos en conflicto. A fin de encontrar consenso en situaciones de conflicto de metas, tienen que considerarse las consecuencias de decisiones alternativas. Las decisiones tienen que tomarse en base a argumentos que convengan más que por negociaciones o juegos políticos.

Las metas pueden ser complementarias (cuando se logra una meta puede contribuirse al logro de otra) en conflicto (cuando el logro de una meta solamente es posible con la exclusión de otra) o neutral cuando no existe relación entre el logro de dos metas.

Conflictos entre las metas económicas de los asociados y la empresa cooperativa

Los problemas pueden surgir por la competencia "natural" de potenciales económicamente determinados y limitaciones de la cooperativa con miras esenciales de asociados. Por una parte, los asociados principalmente se interesan en que la cooperación descansa en obtener servicios buenos, pagando buenos precios a los productos y teniendo que pagar por insumos lo menos posible. Por otra parte, antes que una cooperativa pueda decidir sobre los detalles de los servicios a proveer y a qué precios, se asegura que se mantengan unas bases adecuadas de capital propio, o de otro modo la organización será llevada a la insolvencia si no a la quiebra y disolución. Esto, a su vez, necesita que se sigan una cantidad de propósitos tales como:

- mantener o aumentar la participación en el mercado;
- minimizar los costos de la cooperativa, al menos, al nivel logrado por los competidores directos;
- proteger el potencial económico alcanzado;
- garantía de una liquidez;
- continuamente desarrollar mejoramientos.

A fin de comunicar la efectiva y eficiente promoción de asociados, tienen que estar alineadas las metas de los asociados y aquellas de la empresa cooperativa. Si esto se logra, fomenta normalmente el desarrollo de empresas de asociados, un incremento de la intensidad en las relaciones empresarias con los asociados, un aumento en las cantidades de asociados y un incremento en los negocios tramitados con no asociados.

El papel de las innovaciones

Otro potencial promocional muy importante para las cooperativas descansa en el apoyo o introducción de métodos de producción innovativos o insumos que conducen a una productividad más alta en los negocios de los asociados. En general el establecimiento de una cooperativa es ya una innovación significativa en sí misma, y llevará a los productores-asociados a introducir cambios

Sección 5.2 Gestión de la empresa cooperativa



Introducción



Esta sección se concentra sobre los aspectos de la gestión de los negocios que son específicos a la empresa cooperativa. No cubre aquellos aspectos generales de administración de negocios que son comunes a las empresas comerciales y cooperativas. El planeamiento de negocios, presupuesto, preparación y análisis de estados financieros, son instrumentos esenciales de la gestión en una cooperativa o en una compañía comercial, por lo tanto, no se tratará en detalle en este módulo. Se asume que el público para capacitar tiene una comprensión básica de esos principios. Cualquier información adicional sobre conocimiento de la gestión de la empresa por lo tanto debe verse en otra parte.

Objetivos de la Sección

Al final de esta sección los participantes serán capaces de:



- indicar diferencias clave en las funciones de gestión que distinguen la empresa cooperativa de una compañía mercantil;
- establecer diferencias principales en varias fuentes de financiación de la cooperativa y las vías para conseguir el mejor balance;
- indicar los asuntos clave en la gestión del personal respecto a los tipos de cooperativas de donde provienen.

Puntos clave de aprendizaje



- la gestión de la cooperativa como desarrollo y empresarial
- las fuentes del capital de la cooperativa
- las ventajas y desventajas de cada fuente
- las formas de promoción del aumento de fondos de los asociados
- el papel de presupuestos en el planeamiento financiero y en la reducción de conflictos
- razones para la preparación de estados de contabilidad
- problemas clave de gestión del personal relativos al tamaño y tipo de cooperativa de donde provienen los participantes.

Estrategia de enseñanza



Pida a los participantes que tengan discusión breve en grupos, identificando aspectos de la gestión de la cooperativa que son diferentes a los de una compañía mercantil con referencia específicamente a la gestión financiera y de personal. ¿Cuáles son las diferencias? ¿Cuáles son los factores que determinan esas diferencias? ¿Cuáles son las implicancias para el funcionamiento de la cooperativa? Trate los resultados del grupo en un plenario.

Introduzca el concepto de gestión financiera y describa brevemente la fuente financiera principal de la cooperativa. Pregunte a los participantes qué proporción del capital total de esos recursos representa a su cooperativa. ¿Han cambiado los porcentajes respectivos en tiempo suplementario, y también cuál fue el motivo de ese cambio? ¿Qué perciben como más alto valor de capital? ¿Hay políticas específicas en su cooperativa para gestionar cuotas diferentes?

De acuerdo a la cantidad de participantes de la cooperativa, a su comprensión de los problemas financieros, y a las necesidades específicas de capacitación de la clase, trate los problemas relacionados con:

- interés sobre cuotas de capital de la cooperativa
- tenencia de esas cuotas cooperativas como una seguridad
- legislación de cooperativas referente a cuestiones financieras
- atrayendo financiación de asociados
- efectos sobre las finanzas por mejorar servicios ofrecidos y eficiencia general
- préstamo financiero

Respecto al nivel de sofisticación en la comprensión de los participantes de los problemas financieros, se asegura que la naturaleza de los tres tipos de fondos es clara a todos así como las ventajas relativas y desventajas de optar por cada uno de ellos. En el cuadro 5.2.1 hay una copia del catálogo, o una versión simplificada de lo que podría darse a los participantes como un folleto.

Analice brevemente el papel de los presupuestos en el proceso de planeamiento y los conflictos que estorban en la cooperativa y la necesidad de preparar regularmente estados de cuentas.

Sobre los resultados del tratamiento inicial, desarrolle los aspectos clave de la gestión del personal que son específicos a la situación de la cooperativa. De acuerdo con la dimensión y complejidad de las cooperativas de donde proceden los participantes, trate al nivel apropiado los puntos siguientes:

- posición de la alta gerencia frente al Consejo de Administración
- relación entre el Consejo de Administración y los diversos comités
- supremacía del Consejo
- políticas de reclutamiento e iniciación
- promociones internas y nombramientos de gerentes externos
- valuación de actuación y sistemas de recompensas
- gestión flexible y buen gobierno



Notas

Información de referencia



Como en una empresa comercial las funciones de gestión en la cooperativa incluirán la gestión de la empresa y la gestión operativa. Mientras la gestión cooperativa es casi exclusivamente del dominio del Consejo, la gestión operativa en gran parte debe dejarse a la gestión general.

Los aspectos que agregan complejidad a la gestión de los negocios cooperativos incluyen:

- dificultad de definir con exactitud dónde están los límites de las responsabilidades entre el Consejo y la gestión general
- diferente jerarquía de objetivos para los dos aspectos de la gestión (provisión de servicios y beneficios a los asociados deben situarse encima de todo)
- necesidad que los gerentes de la cooperativa actúen bajo el control democrático de los asociados.

Para que las cooperativas tengan éxito en ambientes competitivos el papel de la gestión debe ser visto como esencialmente **de desarrollo y empresarial**. Esto comprende:

- nuevo descubrimiento de recursos locales no utilizados o sub-utilizados y su movilización para proveer mejores servicios, ingresos más altos y empleo a los asociados. Los gerentes de la cooperativa, por lo tanto, tienen que identificar y dar seguimiento continuo a aquellas necesidades de los asociados que pueden atenderse por la cooperativa o a través de nexos con otras cooperativas;
- conducción de los asociados a través de un sistema de planeamiento y gestión de negocios flexible pero disciplinada. Para ser capaz de comprender la situación de la empresa y enlace con el Consejo, el gerente necesita ser un comunicador hábil y estar familiarizado con los principales estados contables.

Además de su papel en el establecimiento de objetivos, formulación de políticas y vigilancia de la gestión operativa, el Consejo retiene su función propia de gestión aun cuando se empleen gerentes profesionales. Es también responsabilidad del Consejo traducir los informes de gestión y preparar a los asociados para que sean capaces de participar en el control y planeamiento de la cooperativa. Como el factor más importante en la determinación del logro de la cooperativa queda **la cooperación de apoyo mutuo entre el Consejo y los gerentes**. Si las cooperativas existen para alcanzar su meta última de promoción de asociados, deben compartir la misma visión, valores y unidad de propósito, asociados, directores y gerentes.

A. Gestión financiera

Fuentes del capital de la cooperativa

El fondo necesario para desarrollar y satisfacer los objetivos del asociados puede provenir de tres fuentes:

- los asociados
- excedentes netos generados por la cooperativa
- financiamiento externo.

Los fondos de asociados deben ser la fuente más importante de financiamiento de la cooperativa. La parte de capital deriva de las cuotas como asociados y podría incluir contribuciones regulares o una adicional de los asociados. Los fondos adicionales pueden

provenir de pagos repartidos cuyos asociados pueden estar de acuerdo en aceptar; por ej., aceptación del pago por su cosecha como una parte del pago a la entrega y otra parte a efectuarse en una etapa posterior.

El capital creado a través de la retención de superávits ganados representa un compromiso por los asociados quienes de otra forma podrían tener asignada a ellos esa parte de superávit. Esto se llama **capital institucional**, y no cuesta ningún interés a la cooperativa.

Los fondos externos pueden provenir de bancos comerciales, organizaciones de apoyo cooperativo, proveedores o compradores. En la mayoría de los casos, los proveedores de capital externo son motivados por el beneficio y esperan seguridad por partidas colaterales o garantizadas, así como una parte de interés comercial. El suministro no comercial es cada vez más limitado.

Características distintivas de los fondos de la cooperativa

La necesidad de fondos en una cooperativa no es diferente de la que tienen las compañías comerciales, sin embargo el **papel** que les es dado en la determinación del logro o fracaso de la organización, es diferente. Parte de la diferencia proviene del hecho que las cooperativas representan a las organizaciones basadas en las personas, como opuestas a las compañías comerciales basadas en el capital. Esto, a su vez, se traduce en diferentes propósitos de organización.

Aunque con frecuencia se menciona a los asociados de la cooperativa como accionistas, su **responsabilidad** está vinculada a la parte de capital que ellos contribuyeron, o se han limitado aún más sólo a una o dos partes. El **excedente ganado** por la empresa, más que dividirlo entre las inversiones y dividendos como podría suceder en una compañía comercial, por lo general se distribuye de tres formas:

- algo va a los asociados de acuerdo al capital que ellos invirtieron en la cooperativa;
- algo sirve para reembolsarles de acuerdo a sus volúmenes de comercio con la cooperativa (reintegros protegidos, reembolsos o descuentos)
- algo es retenido (capital institucional) a fin de financiar el crecimiento y desarrollo de la organización.

Límites legales a los dividendos pagaderos sobre el capital social de la cooperativa

Interés sobre el capital social de la cooperativa: en muchos países está limitado por la ley que gobierna las cooperativas. En general es un máximo legal de interés/ dividendo pagadero sobre el capital de los asociados, y con frecuencia estatutos y reglamentos especifican un techo más allá del cual el asociado que no es único, puede tener fondos en la cooperativa. Esto tiene sus raíces en la historia de las cooperativas. Mientras el requisito de los asociados a proveer capital se vió como una necesidad hacia el logro de las metas de la cooperativa, los intereses o dividendos se percibieron como un medio de atracción de capital, y no es pensado como un fin en sí mismo, como es el caso con inversiones en compañías comerciales.

Cuando una cooperativa logra excedentes (ganancias) ha sido tradicional que sólo parte de esos excedentes sean pagados a los asociados que tienen una parte del capital y el remanente se mantiene como capital cooperativo. Sin embargo, deben conseguir por lo menos suficiente ganancia sobre el comercio y costos fijos para ser capaces de renovar la inversión.

Cooperativa de participación accionaria como una seguridad limitada para el aumento del fondo comercial externo

Los asociados de la cooperativa deben considerarse como propietarios, y con el derecho a retirar sus fondos iniciales cuando quieren dejar de ser asociados. No obstante, puede haber una disposición legal con tiempo de aviso, por el cual la cooperativa puede aún usar el dinero de un ex asociado. Sin embargo no pueden venderse las cuotas de capital de la cooperativa, lo que significa que el capital de los asociados debe verse como **variable o parcialmente variable**.

La variabilidad de capital cooperativo, junto con la responsabilidad limitada de los asociados, son las razones principales por las que las cooperativas están limitadas en el aumento del capital comercial externo. Su capital es considerado relativamente inseguro, con sólo el capital institucional útil para dar apoyo.

Legislación cooperativa y potencial de las cooperativas para atraer nuevos asociados

La forma en que pagará al asociado al dejar la cooperativa varía de país a país, será sólo lo que pagó al comienzo, o se le prorrata una parte de las reservas. Aun dentro de un país puede variar de cooperativa en cooperativa de acuerdo a propósitos y objetivos de los cooperativistas, políticas legisladores. Esto tiene una influencia muy grande sobre la capacidad de las cooperativas para atraer accionistas por parte de los asociados. Algunas cooperativas no permiten a los asociados, al dejar la organización, tomar una parte del aumento que ha logrado la cooperativa desde que ellos llegaron a ser asociados. Este modelo de cooperativa está referido como el **Modelo de cooperativas Club**. Otras cooperativas, por otro lado, permiten a los asociados recibir esta parte – referida como el **Modelo de Cooperativas Propietarias** Parnello 1995: 55).

El Modelo Club es aquel preferido por mayoría de legislaciones cooperativas, haciendo indivisibles las reservas cooperativas, y decretando que cualesquiera fondos resten tras la disolución de la cooperativa y luego los desembolsos por obligaciones externas y por cuotas partes de asociados, van destinados a otras cooperativas, federaciones de cooperativas o a beneficencia.

Donde legislación del Modelo Club no existe, siempre hay un peligro: que una generación de asociados disuelva la cooperativa, liquide los activos y los distribuya a los asociados actuales, cuando en efecto los activos han sido acumulados por anteriores generaciones y, de hecho, mantenidos sólo por la confianza en asociados actuales. Como alternativa, asociados actuales no admiten nuevos asociados, y en vez prefieren atraer negocios de no asociados. Apropriadadas normas en los estatutos/reglamentos deben regular o prevenir que suceda esta situación.

Asegurando financiación

Asociados deseosos de que un servicio particular sea hecho disponible, deben asegurar que la cooperativa tiene fondos adecuados para permitirlo ofrecer efectivamente. Concordando trabajar para la cooperativa con sus fondos, es un empeño en su prioritaria finalidad empresarial, y puede también crear confianza en otros prestamistas, tales como bancos comerciales. Se presupone que los asociados tienen más información acerca de su cooperativa que la pudiera tener un prestamista exterior; y la buena voluntad de estos para invertir o prestar dinero, puede ayudar a la organización cooperativa atrayendo préstamos de capital también de otras fuentes.

Dificultades en atraer financiación suficiente de los asociados

Cuando predominan asociados de bastantes años, o cuando los asociados aún no han sido capaces de romper el ciclo de pobreza, puede ser difícil atraer suficiente financiación. Aparte

de negar a los asociados una participación en el crecimiento de la organización, el Modelo Club enfrenta otros problemas potenciales respecto a las finanzas. Puede ser difícil atraer suficiente capital externo de los asociados desde que los asociados podrían más bien invertir donde ellos pueden obtener tasas de interés más altas sobre su capital. Este es particularmente el caso en que:

- el gobierno fija techos a dividendos/intereses que no guardan relación con las tasas corrientes bancarias
- los asociados no son dependientes de los servicios de la cooperativa
- ellos tienen mercados alternativos, proveedores o empleadores
- gran cantidad de no asociados han sido capaces de obtener los mismos servicios, sin necesidad de invertir.
- cuando los asociados no ven claro el propósito, objetivos o el futuro de la cooperativa.

Además de esto, cuanto haya más reservas indivisibles en relación al total de activos, tanto más la gestión será independiente del control por parte de los asociados. La gestión sería consciente de que los retiros de las cuotas partes por la salida de los asociados no pueden ser más que amenazas a la existencia de la cooperativa, y por lo tanto, de sus puestos de trabajo. Con todo, cuando la gestión y los asociados pierden el contacto entre ellos, los asociados ya no pueden sentirse seguros que los fondos que ellos invierten serán empleados con seguridad y para ventaja de ellos mismos, y se tornarán aún más reacios a invertir.

Atrayendo más financiación de asociados

Para atraer más fondos de los asociados, la cooperativa requiere suministrar información transparente a los asociados y a los asociados potenciales en cuanto a que pueden formar una opinión sólida sobre invertir o no en la cooperativa. Los asociados solamente invertirán si son conscientes del nivel de riesgos de la inversión y por lo tanto, de los beneficios probables. Ellos deben ser los jueces finales de cualquier inversión que tomará la cooperativa, ajustada a los objetivos comunmente acordados.

El mejoramiento de los servicios ofrecidos y la eficiencia total de la cooperativa también afectarán a las finanzas, atrayendo más asociados y más empresas, y elevando la lealtad del asociado. Finanzas y eficiencia están vinculadas en una relación de causa-efecto mediante dos procesos:

- Las cooperativas con fondos suficientes son capaces de invertir en tecnología apropiada que reduce los costos, mejora la calidad, o ambos. Como una consecuencia de la tecnología, en general, es más probable que ganen un excedente que contribuyan a mejorar el estado financiero de la cooperativa. Por otra parte, una cooperativa que emplee tecnología de baja calidad o anticuada y con fondos insuficientes tiene mayores dificultades en mejorar su nivel de eficiencia. Las maneras posibles de cortar este círculo vicioso incluyen buscar los caminos para emplear trabajo más eficiente, asegurando que la plantilla de personal remunerado no es excesiva, y que está comprometida a trabajar. Otro método incluye retener parte de los excedentes, siempre que sea posible, como por ejemplo, en años agrícolas normales.
- La lealtad del asociado o su volumen de facturaciones con la cooperativa puede mantenerse o elevarse gracias a políticas de precios competitivos y pagos favorables. Extendiendo facilidades de crédito y pedidos de pronto pago en lugares de entrega sobre el capital de explotación. Este es otro caso donde es necesario el dinero para hacer dinero. Los préstamos de la cooperativa a corto plazo o los fondos del préstamo

a buen valor comercial podrían ayudar a lograr un nivel de transacciones que harían funcionar el proceso.

En ciertas cooperativas de procesamiento y comercialización en Estados Unidos, los asociados fundadores compran derechos de entrega que garantizan que la cooperativa comprará una suma dada de la producción cada año y que los asociados entregarán una cierta cantidad de producción. Los derechos son libremente transferibles entre los asociados, quienes les dan un valor de mercado. Como consecuencia, los asociados tienen un incentivo para comportarse en una forma que mantenga y aumente el valor de sus derechos.

Nuevos instrumentos legales para atraer los fondos del asociado

Hay varias **alternativas legales para atraer el capital del asociado**. Las cooperativas individuales pueden necesitar asistencia para informarse cuáles son las leyes en su área y decidir si se aplican y en tal caso, cómo aplicarlas.

También se hace cada vez más frecuente procurar ajustes en la ley de cooperativas, o, cuando las leyes dejan espacio para esto, en los estatutos de las organizaciones, a fin de:

- separar la responsabilidad personal de los asociados del monto del capital social que tienen en acciones (o han firmado)
- tomar en consideración un mínimo oscilante de acciones mantenidas por los asociados de acuerdo al volumen de negocios efectuados con la empresa cooperativa
- tomar en consideración un cierto monto de participación en las reservas con tal que la salida de la sociedad sólo ocurra después de una cierta edad o bajo otras condiciones previsibles.

Además, las formas más experimentadas de motivación creciente de los asociados para contribuir al capital son:

- la aceptación de "asociados inversionistas"- personas que están interesadas en invertir en la cooperativa, pero que no tienen la intención de usar sus servicios y quienes pueden o no pueden tener poderes de voto, pero obtienen tratamiento preferencial con respecto a los pagos de dividendos
- la emisión de certificados de inversión (un tipo de cuota preferencial de no voto que puede ser comercializado) tanto a los asociados a los no asociados
- la organización de actividades vinculadas a la cooperativa en formas no cooperativas, compañías de responsabilidad limitada.

Las últimas tres categorías de fondos podrían considerarse externas a los fines del balance de situación bajo los sistemas de contabilidad de la mayoría de los países. Sin embargo, se investigan formas de actuación cercanas a la equidad por medios subsidiarios, obligaciones o bonos.

Tomar de las cuentas de pequeños ahorros de los asociados en depósito y la retención de parte de los reembolsos protegidos (por ej., mediante reintegros diferidos protegidos, remesa de obligaciones o reintegros en forma de primas) son otros medios del uso de capital externo a largo plazo, aunque con frecuencia se prohíben ambos por las leyes de bancos o leyes de competencia. Esas prácticas requieren registros de contabilidad a los más altos niveles, a fin de hacer absolutamente seguro que la retención del capital se acredita al asociado individual y no está "perdida" en el ingreso del comercio general.

Crítica a los métodos nuevos de auto financiación cooperativa

Estas diferentes vías de aumento de la financiación están acercando las cooperativas al modelo de compañía mercantil, dando a los inversores ciertas preferencias respecto a ganancias por capital sobre asociados con menos capital. Sin embargo, todavía las cooperativas no dan el mismo monto de acceso a los mercados de capital como compañías mercantiles. Si tales medios se usan a fin de aumentar los fondos de asociados, deben establecerse en los estatutos o reglamentos de las cooperativas, y deben, naturalmente, ser aceptables legalmente en ese país.

Hacer negociables las participaciones de asociados, una vez que un asociado no quiere usar los servicios de la cooperativa, es otra posibilidad de mantener ciertos niveles de capital propio sin sujetar al individuo. Con todo, haciéndolas negociables mientras el asociado disfruta los servicios podría ser equivalente al abandono de la cooperativa en forma total. Podría entonces no haber diferencia fundamental entre la cooperativa y una compañía comercial. Valores de las participaciones y beneficios llegarían a ser más importantes que los intereses de asociados, y la influencia de los asociados sería cada vez más desigual.

Financiación con préstamos

Los asociados conocen las precauciones que tienen cuando prestan entre ellos mismos. En general, son justos así como cautelosos en calcular la posibilidad de préstamos de la cooperativa, y comparan beneficios y costos. El préstamo más allá de las capacidades de los asociados debe sólo hacerse cuando se espera aumentar el flujo de ganancia futura y otros beneficios, bastante rápido y en cantidades suficientes para cubrir el reembolso necesario, dejando un margen a la empresa. Las decisiones sobre préstamos que exceden un cierto monto (en general estipulado en los reglamentos) deben sólo considerarse en una asamblea general de asociados.

Si los líderes de la cooperativa quieren atraer inversiones del exterior, tienen que establecer propuestas sólidas respecto de las cuales los asociados y los inversores puedan basar sus decisiones de invertir. La necesidad de cubrir los riesgos con un cierto monto de rentabilidad y sus expectativas de tales beneficios, determinarán su voluntad de invertir. Por lo tanto cualquier propuesta será juzgada respecto a su rentabilidad. Las operaciones que causan pérdidas, en general, no encuentran financiamiento externo. Aún la transparencia de la información financiera, la calidad del planeamiento a largo plazo, y sobre todo, la reputación de una cooperativa, será también un criterio importante en la decisión de inversión.

Hablando en general, **las inversiones solamente deben tener lugar como parte de programas planeados cuidadosamente.** Deben basarse en presupuestos reales que demuestren un alto potencial de éxito, y deben estar disponibles a los inversores asociados y no asociados.

Las inversiones para reservas son los únicos fondos que no siempre pueden cobrar intereses. A veces las reservas pueden usarse para invertir en actividades que los asociados quieren hacer, y se preparan para "pagar algo" con dividendos reducidos o reembolsos en protección. Debe tenerse cuidado, no obstante, que ellas formen parte de un gran plan de desarrollo, que los asociados conocen y están también de acuerdo, y que los asociados sean tratados con imparcialidad y equitativamente cuando se efectúan las inversiones. Si un conjunto de asociados subsidia a otro con acierto, raramente se nota que sea correcto a largo plazo.

Cuadro 5.2.1

Cuestiones a considerar antes de optar por el financiamiento externo (adaptado de Parnell 1995: 171)

Cuando se considera si es necesario o no el financiamiento externo, deben tenerse en cuenta los puntos siguientes:

Paso 1:

Considerar la necesidad de financiamiento adicional solamente dentro del marco de un plan estratégico cuidadosamente desarrollado.

Paso 2:

Antes de intentar encontrar financiamiento externo considerar otras opciones de bajo costo/bajos fondos, desde:

- cuanto más fondos encierra en el negocio, reduce más su flexibilidad para cambiar a una fecha futura el curso de su empresa;
- los gerentes quieren controlar los activos – esto les da poder y prestigio;
- antes de la investigación en la labor de tecnologías intensivas o comercialización sofisticada, las cooperativas deben intentar primero ejercer su poder de negociación colectiva para negociar mejores precios por insumos y productos, así como para recursos exteriores (compra en servicios) y subcontratación (proceso de manufactura);
- el uso moderno, de tecnologías de relativamente bajo costo o el poder de compra mancomunado, pueden reducir las necesidades de capital.

Paso 3:

Si se decide invertir en nuevas instalaciones, asegúrese que realmente la inversión se suma a los beneficios suministrados a los asociados.

Paso 4:

Si la inversión aprovechará solamente a un subgrupo de asociados, examine si ellos no pueden invertir por sí mismos (sea individualmente, o mediante el uso de una de las contribuciones especiales del asociado al capital, ya descritas), o si la actividad en la que se invierte es para sostén, no debe organizarse como una sub-organización o sub-cooperativa separada.

Paso 5:

Si se considera necesaria la nueva inversión para aumentar las opciones de comercialización de la cooperativa (por ej., mediante el valor agregado a los productos primarios), considere si los asociados pueden emprender esta inversión junto con los no asociados o asociados de otras cooperativas. En el proceso ellos pueden perder parte del control, pero quizás la entidad podrá ganar mayor competitividad. Un ejemplo de esto debería ser el establecimiento de una planta de congelación. Hay ya varios competidores en el campo con enorme poder económico. Para entrar al mercado de verduras congeladas, aun si fueren de una clase nueva podría no garantizar el logro de un mercado duradero, salvo que la inversión de capital sea similar a la de los competidores.

Paso 6:

Si se decide que la cooperativa por sí misma llevará la inversión, y que es necesario capital adicional, el primer recurso a considerar deben ser los asociados. También todos asumen que a menudo los asociados no pueden, o no podrán, alcanzar el capital necesario, cuando en realidad, pueden si la alternativa es que la inversión no tendrá lugar.

Paso 7:

Si se decide que es necesario implicar capital exterior en la cooperativa, debe hacerse un intento para atraer tal capital sin ofrecer control interno desde que:

- el tipo de inversor estratégico necesario solamente estará interesado en asegurar el control si él/ella no está satisfecho con la calidad del personal involucrado con el funcionamiento del negocio;
- los inversores externos esperarán un nivel de transparencia en la forma en que actúa la cooperativa, lo que asegura pleno acceso a la información acerca del negocio (vea arriba y Módulo 7 Seguimiento y Evaluación).

Paso 8:

La mayoría de las cooperativas estarán bien aconsejadas para buscar una mezcla de diferentes tipos de financiación.

- Algunas de las cuales está encerrada en la empresa pero es negociable (ver arriba, certificados de inversión).
- Algunas de las cuales en efecto es una financiación a largo plazo (bonos).
- Algunas de las cuales es a corto plazo, y puede ajustarse rápidamente para reunir los requisitos a corto plazo. Quienes suministran créditos y giros al descubierto podrán caer en esta categoría. Sin embargo, este financiamiento a corto plazo no debe usarse para inversiones a largo plazo.

Información sobre finanzas

Las cuestiones financieras están entre las más razonadas, dentro de los equipos de gestión y entre la gestión de la cooperativa y los asociados. Una política de información transparente sobre finanzas a lo largo lleva a evitar conflictos y ayuda en la toma de decisiones. De todos los instrumentos empleados en el planeamiento, gestión e información de finanzas, son particularmente importantes tres: presupuestos, balances de situación y estados de flujo de caja (Ver Módulo 6).

Presupuestos claros pueden ayudar a reducir posibles conflictos entre Consejo y Gerentes

Un presupuesto es un instrumento de gestión que puede mejorar comunicaciones entre los gerentes de la cooperativa y los asociados del Consejo. Los presupuestos pueden prepararse en base a previsiones de ventas, costos, ingresos y gastos, y en general forman parte de procesos continuos de planeamiento. De ordinario, hay un presupuesto de gastos generales para la organización en su conjunto. Grandes organizaciones preparan además varios sub-presupuestos, que cubren secciones de la organización, tales como el departamento de ventas, los almacenes, la oficina principal y producción o los denominados centros de costos, tales como ventas, inversiones, costos de producción y costos fijos.

Por mantener una cierta flexibilidad, el Consejo de ordinario acepta un presupuesto anual y, algunas veces, un presupuesto más a largo plazo, y durante ese período solamente se interesa en las decisiones de gastos sobre un cierto límite. Esto asegura que los gerentes reaccionen rápidamente, mientras al mismo tiempo se asegura que se mantengan los controles financieros a un nivel donde los riesgos están en línea con la apreciación que del riesgo tienen los asociados.

Cómo los sistemas presupuestarios reducen las razones de conflicto

Los directores del Consejo al provenir de la misma comunidad de los asociados y ser elegidos por ellos no tomarán riesgos indebidos. En particular, cuando sólo acostumbran gastar sumas de dinero relativamente pequeñas, en sus propias empresas, los asociados tienden a prestar mucha atención a los detalles financieros. Esto sucede repetidamente y puede impedir el proceso de toma de decisiones necesario para que los negocios funcionen con eficacia, y a menudo también significa que se da atención insuficiente en inversiones más grandes. Un examen bastante cuidadoso sobre los gastos también dará al gerente de la cooperativa la sensación de que su juicio discrecional no es querido, lo que puede llevarle al cese en la responsabilidad total que tomó, de ese modo, fuerza al Consejo a tomar más tiempo en las tareas de gestión que el que quizás sea prudente con respecto a su papel como órgano que elabora políticas.

A menudo resulta difícil establecer un equilibrio entre el control financiero muy detallado y muy impreciso. En esta etapa de planeamiento, por lo tanto, es importante establecer en qué tipos o niveles de gastos debe tomar interés el Consejo (además, acordar el presupuesto total), para aclarar qué significa "regular", y para esto, tomar parte en los procedimientos de seguimiento. Los cambios en esas "reglas" deben ser tratados y aceptados por los gerentes.

En la mayoría de las cooperativas la relación entre el Consejo y los gerentes es una malla más cerrada que en las empresas comerciales y en ninguna parte esto se presenta más críticamente que en las decisiones de inversión. Los asociados del Consejo pueden caminar en los almacenes u oficinas de la cooperativa en cualquier momento en el curso de su compra de rutina o en actividades de venta para ver actividades o recursos. Tal contacto

estrecho tiene un impacto en la toma de decisiones tanto de la gerencia como del Consejo. Esto impone una responsabilidad en los directores del Consejo para reconocer el alcance de su influencia.

No obstante, la relación es recíproca, y los gerentes con frecuencia contribuyen a un clima de desconfianza innecesario por ser menos abiertos en la comunicación de informaciones al Consejo. Muchas de las causas del descontento pueden removerse estableciendo procedimientos rutinarios de información compartida. Tales procedimientos pueden también funcionar como pautas para informar en las asambleas.

Razones para preparar estados contables

Un estado de Fuente y Aplicación de Fondos (FAF) es un planeamiento y seguimiento más que un instrumento de gestión. Éste muestra de dónde proviene el capital que entra en la empresa y adónde fué (o, como un pronóstico, de dónde se supone que viene y en qué será gastado). El grado de detalle que tal FAF puede contener, depende del propósito para el cual fue preparado.

Un balance de situación está relacionado estrechamente con un FAF, pero muestra un cuadro de activos y capacidades de la empresa sólo en un momento dado.

Ambos estados reflejan la situación financiera de la empresa, y por tanto permiten juicios sobre su merecimiento de crédito, robustez financiera y valores disponibles para préstamos potenciales. Así, son estados que necesitan ser presentados a inversores potenciales, y también los instrumentos que deben ser observados cuando se consideran los efectos de disminuir o aumentar el capital social. Un área crítica para las finanzas cooperativas son las cuentas de acreedores y deudores. Aunque esto puede ser necesario para financiar períodos cortos con prolongados términos de crédito, un nivel bastante alto de obligaciones a corto plazo puede dar la impresión a los inversores que la cooperativa está con serios problemas de liquidez.

Analizando estados de flujo de caja

Una estado de flujo de caja es un planeamiento y un instrumento de control. Es similar al estado FAF pero muestra los flujos de dinero efectivos durante ciertos períodos de tiempo. Por lo tanto esto puede usarse para asegurar que las cuentas bancarias no están en descubierto y para asegurar que los cheques librados no serán rechazados por el banco debido a la falta de fondos. No obstante, los estados de flujo de caja, no dicen nada acerca de la ganancia de una empresa, y tampoco nada acerca de su solvencia. La primera puede solamente establecerse por la cuenta Ganancias & Pérdidas, y la segunda, por el Balance de Situación o estado FAF (ver módulo seis y el manual de empresas de grupo - bibliografía)

B. Gestión de personal

Los principios más modernos de gestión de personal en las compañías comerciales se extienden en realidad también a las sociedades cooperativas. Por lo tanto, los instrumentos comunmente empleados para reclutamiento, motivación, evaluación del desempeño y gestión general de los recursos humanos puede también aplicarse a las cooperativas. No obstante algunos aspectos difieren en vista del carácter distintivo de las cooperativas.

Para la gestión de personal en las cooperativas, se requieren diferentes enfoques, principalmente con respecto a:

- la posición de la alta gerencia frente al Consejo de Administración,
- la representación del personal en el Consejo (o Consejos),

- las políticas promocionales que a menudo se siguen en las cooperativas con todos los órganos instalados,
- la necesidad de flexibilidad de la organización como un todo y por lo tanto también para las estructuras de su personal.

La posición de la alta gerencia frente al Consejo de Administración

Dondequiera que haya un éxito en la cooperativa hay una relación excelente entre el oficial jefe ejecutivo o el Gerente General y el Consejo de Administración. Se piensa que puede arguirse que tal relación es el resultado del éxito de la empresa, tales buenas relaciones tienden a ser el prerrequisito para el logro. Una visión compartida, concuerda en los objetivos y enfoques sobre los propósitos necesarios a convenirse entre quienes elaboran políticas y los gerentes respecto, por último, a si se les paga o si son honorarios.

¿Cómo pueden mantenerse buenas relaciones?

La confianza, el respeto mutuo, la franqueza y honestidad son todos centrales para las buenas relaciones. Una buena relación entre el gerente y el Consejo también depende de los límites bien comprendidos que definan las tareas de los gerentes y las decisiones reservadas al Consejo de Administración (ver abajo). El gerente necesita saber qué espera de él el Consejo, que esta actuación será dimensionada objetivamente y que a ese reconocimiento lo darán los resultados. El gerente debe esperar interrogatorios detallados, mientras el Consejo debe estar preparado para tratar los problemas a un nivel estratégico. El Consejo también tiene la responsabilidad hacia los gerentes para asegurar que el proceso de toma de decisiones en la organización sea democrático, que no tome mucho tiempo de los gerentes impidiéndoles realizar su trabajo real, principalmente la entrega de beneficios a los asociados.

Elaboración de políticas y funciones ejecutivas

Es importante en cualquier cooperativa mantener separadas esas dos funciones. Cuando se cubren simultáneamente por una persona, hay un alto riesgo de concentración de mucho poder en un individuo. No obstante, un gerente debe ser empleado en base a su calidad probada para obtener resultados más que por razones de políticas o "status". A veces esto puede significar que los gerentes tienen más conocimiento acerca de las empresas cooperativas que los asociados del Consejo. A fin de aprovechar esta experiencia, aún en salvaguardia del poder del Consejo de elaborar las políticas, debe intentarse también en las pequeñas cooperativas con gerentes honorarios, el esbozo de un sistema donde los gerentes estén representados en el órgano de elaboración de políticas, pero sin voto sobre políticas.

Trabajando juntos en interés de los asociados

La gestión profesional siempre tiende a involucrar un cierto grado de **pérdida de la orientación del asociado**. Especialmente por esta razón la mayoría de los asociados del Consejo deben ser extraídos de los asociados, y necesitan estar preparados para presentar las reglas y directrices de acuerdo a las cuales deben trabajar los gerentes. Para mantener la transparencia, la contabilidad y el control del asociado, las cooperativas deben preparar sistemas de buen gobierno, que pueden incluir la separación de poderes, un código de ética redactado por los asociados del Consejo y los gerentes, así como procedimientos claros de seguimiento y control.

Es necesario que el Consejo defina **directrices de política clara**. Tales directrices pueden asegurar que la alta gerencia tiene un cierto nivel de libertad en la toma de decisiones mientras al mismo tiempo asegura control adecuado para evitar abuso de poder. Más que cualquier otro tipo de organización las cooperativas deben promover franqueza y transparencia

en materias de importancia para los asociados. Esto incluye detalles de contratos celebrados por el personal superior ejecutivo y los directores así como la forma en la cual cualquier comportamiento conexo, corte de pagos y cualesquiera otros beneficios substanciales que se les reconocen.

Supremacía del Consejo

Ciertas decisiones deben reservarse al Consejo o al Consejo junto con los asociados. Los temas a incluirse en esa lista diferirán, dependiendo de cada cooperativa en particular, pero en general incluirán temas tales como (adaptado de Parnell 1995:188):

- Recomendaciones a los asociados con respecto a revisiones de las normas de la cooperativa
- Recomendaciones sobre materias financieras que requieren aprobación de los asociados, incluyendo la distribución de ganancias/excedentes, capital producido por los asociados y la asignación de acciones
- Decisiones reservadas por la legislación al Consejo
- Acciones requeridas como resultado de los informes de los auditores
- Hacia políticas y relaciones con la organización cooperativa a los niveles federal, nacional y otros
- Desarrollo de estrategias y planes a largo plazo
- Establecimiento y seguimiento del presupuesto anual operativo de ingresos, gastos y desembolsos de capital
- Propiedad y transacciones de tierra, incluyendo la compra y alquiler y
- Aprobaciones de todos los temas importantes de desembolsos de capital
- Todas las decisiones políticas significativas, en particular respecto a:
 - cambios en las estructuras de gestión
 - métodos de aumentare el capital
 - políticas de personal
 - la apertura de nuevas instalaciones y la clausura de las existentes
 - política de remuneraciones para el Consejo y los ejecutivos superiores
- Adquisiciones de nueva empresa y ventas de las partes existentes de la empresa cooperativa
- Nombramiento y dimisión de ejecutivos clave, normalmente limitado al jefe ejecutivo, secretario del consejo/cooperativa, y otros puestos superiores que informan directamente al jefe ejecutivo
- Selección y nombramiento de directores exteriores no ejecutivos
- Aprobación y seguimiento de sistemas operativos de control.

La representación del personal en el Consejo

En la mayoría de las cooperativas, los empleados tienen derecho a ser asociados, y por lo tanto, ser representados en el Consejo de Administración. Si se instaló el Consejo Supervisor, con frecuencia, su representación, se establece por ley. No es poco común que los empleados ganen mayor influencia sobre la cooperativa que la mayoría de los asociados, hasta el punto que puede ser necesario introducir salvaguardias tales como:

- El número de directores extraído de los empleados no debe proporcionar una mayoría en el evento que sólo un quórum estuvo presente en la reunión del consejo
- Efectuando reservas indivisibles en una cooperativa "Modelo Club"
- Asegurando que solamente los asociados activos tienen las acciones con derecho a voto
- Limitando la inversión del asociado individual a un total máximo de acciones , por ej. 10%
- Asegurando que la votación sobre cualquier cambio de estatutos se entiende sobre la base de tales decisiones requiriendo una "mayoría calificada" de asociados en favor, por ej., 75% de todos los asociados, no sólo de los que aparecen en una asamblea para votar.

Políticas de reclutamiento e inducción

Cualquier asociado necesita demostrar las **habilidades técnicas** necesarias para hacer el trabajo como se especificó gracias a la descripción del desempeño del papel por el cual él o ella asumen responsabilidad. Si ellos son capaces puede determinarse gracias a centros de evaluación o por el uso de un método más teórico, comparando perfiles de trabajo y "curriculum vitae", uno frente al otro.

El personal de gestión debe también llevar al trabajo **habilidades de gestión**, incluyendo habilidades de líder y organizativas. Es necesario nombrarlos solamente después de una entrevista y comprobación selectiva.

Encontrando gerentes adecuados

Los gerentes se reclutan normalmente en el mismo mercado como personal de la compañía comercial, desde que no es común encontrar gerentes que hayan sido específicamente capacitados para el servicio en las cooperativas. En cualquier caso las tareas esenciales de la gerencia empresarial no difieren entre el marco de una cooperativa y una compañía comercial.

Las cooperativas no deben excluir la idea de emplear a mujeres o a asociados de los grupos minoritarios en las capacidades de gestión. Esto introduce nueva formas de ver los problemas, y por lo tanto, estimulación a otros colegas. Probablemente nada cause más estancamiento que las organizaciones que reclutan gerentes constantemente, los que son muy similares unos a otros en puntos de vista. El criterio prioritario para todos los nombramientos debe permanecer la habilidad de las personas para hacer la mejor contribución hacia el logro de los objetivos de las cooperativas en su totalidad.

¿Promoción interna o nombramiento externo?

La importancia de seleccionar al jefe ejecutivo correcto no puede ser sobreenfatizada. Aún es posible caer en la trampa de nombramientos internos solamente porque hay alguno con conocimientos de lo interno e ignoran que la persona elegida puede no tener las habilidades y capacidades requeridas. La ignorancia de los recursos humanos internos puede probar exactamente un equívoco, desde que el "nuevo comerciante" como un externo puede rechazarse por la cooperación abierta. Como regla general el no asociado de la organización debe ser promovido dentro del trabajo de un ejecutivo superior sin competición desde fuera, y bajo consideración estricta de sus calificaciones. La **promoción** como una recompensa por actuaciones pasadas no se da para garantizar igualmente el comportamiento triunfante en la nueva posición ni asegura que la mejor persona obtiene el trabajo.

La mayoría de los **gerentes que prometen por anticipado** son aquellos capaces de mantener un equilibrio entre aprovechar la creatividad de los empleados individuales y los recursos humanos, y un marco de desarrollo de sistemas esenciales para lograr los objetivos de la cooperativa. Debe enfatizarse ésto en el procedimiento de selección. Que pueda el gerente practicar bien esta capacidad en el curso de los negocios diarios, depende a la larga del grado de efectividad de los consejos para crear el tipo correcto de clima para la gestión abierta. Esto también se refiere a la apreciación de los gerentes de las principales diferencias en los objetivos de gestión entre una cooperativa y otras compañías.

Una vez designado, el gerente debe ir hacia un período de **inducción**. Esto podría incluir el acceso frecuente al Consejo, y de acuerdo a la situación, capacitación adicional en un colegio cooperativo o en otra institución de capacitación. En el período de inducción el gerente debe estar bien informado de los objetivos de las cooperativas, sus procedimientos de seguimiento y evaluación y las reglas existentes. Debe darse un período de prueba de seis a ocho meses, antes de acordar un largo plazo.

Cualquier personal por debajo del nivel de que se informa directamente al Consejo debe elegirse y emplearse por el oficial director de gestión/ejecutivo superior o gerente general, dependiendo de la constitución de la cooperativa. A pesar de ésto el Consejo puede reservarse para sí mismo el papel de la composición de escalas de salarios, políticas promocionales y aspectos de salud y seguridad de todos los empleados.

Sistemas de evaluar y recompensar la actuación

Con bastante frecuencia los altos gerentes presentan su propio criterio de actuación que ellos adoptaron en otras organizaciones y que pueden no ajustarse a la cooperativa. Raramente se presentan los indicadores de actuación que se refieren directamente al propósito y objetivos de la cooperativa. Si por ejemplo, el objetivo de la cooperativa agrícola es suministrar a los asociados agricultores los insumos que necesitan, los gerentes deben ser recompensados por el establecimiento de lo que es necesario, y descubrir las fuentes de su suministro, más que en términos de las unidades de insumos que ellos hayan "vendido". Ellos no están destinados a ser vendedores sino que más bien entregan el mejor servicio posible al asociado propietario. Las recompensas deben entregarse sobre la base de la actuación en el logro de objetivos estratégicos y operativos (para más detalles ver las Bases de la gestión estratégica, en Módulo 4). Esos indicadores deben también distribuirse a todos los niveles del personal, detallados y especificados. Esto podría, por ejemplo, hacerse mediante el desarrollo de una forma de méritos en la valuación, con clasificaciones sobre experiencia del personal, logros, etc. (Se da un ejemplo de tal forma en el anexo a este módulo).

¿Qué es una recompensa adecuada?

La promoción no debe usarse como una valoración. Los paquetes de pago, beneficios adicionales, responsabilidad creciente o un trabajo más prestigioso podrán representar **medios de recompensa** adecuados a un trabajo bien hecho. Pero quizás la más importante valoración de todas es cuando el personal y, sobre todo, los gerentes, sienten que los objetivos a seguirse están a la altura de sus aspiraciones personales.

La motivación de los gerentes depende en gran parte:

- del conocimiento que se espera de ellos y que será medido frente a los logros de esas expectativas;

- disponer entregas de los resultados y no ir contra algún valor de la organización; teniendo la libertad necesaria para gestionar en su propio estilo;
- de ser involucrado en la empresa total como una parte del equipo, como opuesto a ser relegado a vigilar un segmento pequeño;
- de percibir un cierto nivel de desafío en el trabajo que cumplen;
- de sentir que se desarrollan como personas y las oportunidades dadas al desarrollo y capacitación profesional;
- de percibir que lo que hacen es digno de consideración (la mayoría de las cooperativas deben ser capaces de proveer ésto mucho más rápidamente que las compañías inversoras);
- de saber que sus logros serán reconocidos y recompensados.

Estructuras flexibles para el Personal de Gerencia

Un sistema inadecuado de gobierno (por ejemplo, las normas y estructuras locales), puede suprimir una organización, dejarla inflexible, lenta para reaccionar y sin una dirección clara. Por otra parte las cooperativas que tienen sistemas de gobierno que son capaces de reaccionar flexiblemente a las condiciones para los cambios externos, aumentarán su capacidad para servir a sus asociados (ver Roopke 1992). La preparación de sistemas de gobierno puede ser importante para el desarrollo futuro o la existencia de una organización.

Combinando estructuras de gestión flexible y buen gobierno

El mejor método para estructuras de personal creativas y flexibles es un sistema bien desarrollado de **gestión por los objetivos**. Una visión clara, y los objetivos a los cuales está comprometido todo el personal, no puede ser suficiente en sí misma. El personal debe también ser facultado a hacer su trabajo. Los niveles de competencia y responsabilidad tienen que ir mano a mano, y la supervisión y control necesitan estar limitados a aquellas áreas donde no es suficiente el auto seguimiento.

Aumentar la autonomía necesaria para la flexibilidad y creatividad no implica que la gestión renuncie a su responsabilidad. Más bien esto significa que la responsabilidad por las decisiones se da a aquellos que tienen que implementarla, que puede ser la forma más efectiva de gestión.

Las estructuras de gestión en las cooperativas necesitarán actualizarse si las nuevas tecnologías o sistemas cambian los modelos de trabajo. Por ejemplo una tecnología más avanzada puede disminuir los requerimientos de trabajo o limitar la necesidad de supervisión. Para mantener este papel importante dentro de la organización, la gestión necesita asegurar que el estilo adoptado refleja las necesidades cambiantes de la cooperativa y contribuye al logro de todos los objetivos.

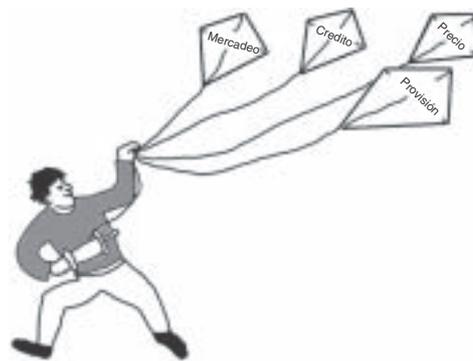
Áreas de problemas para un buen gobierno

Algunas veces los gerentes serán forzados a tomar **decisiones impopulares**, tales como reducir personal para mejorar eficiencia, declarar superfluo al personal por la baja actuación o recortar gastos injustificados. Tales decisiones en una cooperativa son más difíciles que si se toman en una compañía comercial, ya que las cooperativas se caracterizan históricamente por relaciones humanas estrechas.

Tales decisiones deben tomarse sensiblemente, y en particular intentan comunicar el problema en una temprana etapa a aquellos interesados. Un creciente intercambio de puntos de vista, probablemente mejorará la calidad de la decisión final y aumentará la comprensión de los asociados y de las personas a quienes afectará la decisión.

Sección 5.3

Gestión de servicios en apoyo de la producción de los asociados



Introducción



Las cooperativas agrícolas proveen una gran cantidad de servicios para apoyar a los productores, tales como suministro de insumos y comercialización. Mientras los servicios ofrecidos y el nivel de apoyo que provee la cooperativa variará ampliamente, muchos de los problemas que se refieren a la gestión de esos servicios son comunes para la mayoría o para todas las cooperativas. Aunque el tratamiento del tema en esta sección en gran parte está limitado a las cooperativas agrícolas, la mayoría de los argumentos son también válidos para las cooperativas de servicios a pequeños empresarios no agrícolas.

Objetivos de la Sección



Al finalizar esta sección los participantes deben ser capaces de:

- describir las características de las cooperativas rurales de servicios
- establecer las funciones de comercialización, suministro y crédito de las cooperativas
- esbozar los principales factores que influyen en su gestión

Puntos clave de aprendizaje



- Promoción de las cooperativas de servicio a productores
- Funciones de la comercialización cooperativa
- Costo de comercialización
- Gestión de una cooperativa de suministro
- Problemas de gestión en cooperativas de crédito
- Buenas políticas de crédito

Estrategia de enseñanza



Pregunte a los participantes si cualquiera de sus cooperativas está interesada en la promoción de servicios. Anime un debate sobre las razones para este interés, ayudándoles a identificar las necesidades específicas de los asociados que se dirigen a las operaciones de servicio. Conduzca el debate a fin de agrupar los servicios identificados dentro de las actividades de comercialización, suministro y crédito.

Enfoque el debate sobre cooperativas de comercialización. Esboce las funciones clave de las sociedades cooperativas de comercialización y describa brevemente el tipo de actividades que comprende. Evite la descripción de una larga lista de actividades y operaciones, pero anime a los participantes a formular al menos algunos de los puntos.

Pregunte a los participantes si en sus cooperativas han tenido algunos problemas o disputas partiendo de los servicios de comercialización, particularmente con la entrega de suministros o la acumulación de la producción. Analice algunas de las experiencias y elabore sobre ellas para esbozar los problemas de gestión que aseguren que tales instancias se limitan a un mínimo.

Describa el costo en que incurre la cooperativa al financiar su actividad de comercialización y pregunte a los participantes qué sistemas son empleados para cubrir esos costos de sus respectivas cooperativas. Asegure que el debate destaque una distinción entre impuesto y comisión y que saquen bastantes ideas como vías para mantener esos costos bajos.

Inicie la sesión sobre gestión de suministros, delineando los objetivos y funciones de esta actividad cooperativa. Una vez más, parta desde experiencias propias de los participantes y construya sobre ellas. Como en la sesión de comercialización, estimule los participantes a compartir problemas específicos afrontados por su cooperativa y ayúdeles, analizándolos, utilizando ésto como una oportunidad para subrayar los puntos clave de la sesión.

Describa los temas principales involucrados en las operaciones de gestión de créditos en una cooperativa. De acuerdo al interés específico de las cooperativas representadas y al nivel de familiaridad con los problemas financieros que tienen los participantes, trate los siguientes problemas:

- Evitar malas deudas
- Preparar un borrador de solicitudes
- Características de las buenas políticas de crédito
- Tratar los reembolsos no pagados



Notas

Información de referencia



Cooperativas agrícolas de servicios-

La mayoría de las actuales cooperativas agrícolas de servicios se basan en asociados agricultores (asociados empresariales) interesados en mejorar sus relaciones de comercialización, sus capacidades de producción y su productividad. En general sus necesidades de servicios de apoyo aumentan con:

- gran diversificación de su producción,
- el nivel más alto de tecnología usado y
- una mayor orientación comercial.

Provisión de servicios a los asociados

Las tareas empresariales para promover y gestionar las cooperativas de servicios de productores incluyen una serie de pasos progresivos:

- identificar las necesidades operativas de los asociados
- evaluar si esas necesidades dirigidas a través de la organización cooperativa son mejores o no
- realizar un análisis comparativo de vías alternativas de actividades de organización cooperativa en vista de los beneficios logrados por los asociados
- identificar y evaluar las funciones adicionales, servicios o productos para ayudar a la empresa cooperativa a promover sus asociados

La mayoría de las cooperativas agrícolas apuntan a suministrar a sus asociados insumos a precios bajos de mercado. Al mismo tiempo intentan comercializar su producción a precios más altos que los que podrían lograr en forma individual, lo cual es posible debido a las mayores cantidades comercializadas. Algunas cooperativas rurales solamente compran o proveen servicios. No obstante, la mayoría son mutipropósito, venta y comercialización a los asociados, compra de insumos, aún ofreciendo préstamos y facilidades de seguro. Esas organizaciones son complejas y requieren niveles relativamente altos de destrezas para la gestión y control.

Tareas de gestión en las cooperativas rurales

Para lograr los precios de producción más altos es necesario que las cooperativas sean flexibles en términos de cuándo, dónde y cómo vender. Con ésto en mira, con frecuencia ellas mantienen almacenaje o aun instalaciones de procesamiento. Gracias al procesamiento sobre bases cooperativas pueden lograr economías de escala que podrían ser imposibles a los productores individuales, y de esta manera ayudan a aumentar su margen de beneficios. En general pueden también negociar precios bajos para insumos comprando a granel.

Tanto al vender productos de asociados como al comprar insumos son necesarias competencias específicas para hallar el tamaño óptimo del giro de capital y calcular precios de tal modo que cubran los costos implicados.

Las economías de escala pueden lograrse,

- atrayendo mayores cantidades/mejor calidad de productos de los asociados
- siendo capaz de suministrar más insumos y servicios a los asociados
- atrayendo más asociados o

- incluyendo servicios a los no asociados en las actividades comerciales de la organización.

Particularmente importante para las cooperativas multipropósito es la identificación y uso de actividades complementarias. Esto puede conducir al aumento de la producción y actividades de comercialización de la cooperativa y puede ayudar a hacer uso más regular durante todo el año, de las instalaciones de la cooperativa.

Comercialización

La comercialización agrícola incluye todas aquellas actividades, acuerdos y preparaciones que ayudan al agricultor a la venta de su producción en el mercado. En general la cooperativa puede ayudar a este proceso mediante:

- la provisión de un sistema de comercialización en áreas en las cuales no existen o son inadecuadas las instalaciones disponibles
- el mejoramiento de los ingresos de los asociados (agricultores) asegurando un mejor pago de su producción mediante el poder combinado del regateo, precios de estabilización, márgenes más bajos de comercio y la identificación de mejores mercados.

Hay dos niveles diferentes de cooperación en la comercialización:

- Uno es típico de las asociaciones de negociación, que negocian precios y condiciones de venta de la producción de sus asociados justo como lo haría un bolsista, pero no asumen funciones directamente concernientes a la manipulación o almacenamiento de la producción. La producción va directamente del asociado (agricultor) al comprador (ejemplos de este enfoque se encuentran en algunos países en la comercialización de leche entre industria lechera y agricultores).
- Otro se refiere a las verdaderas cooperativas de comercialización. Ellas pueden mantener un servicio de extensión, recibir producción, prepararla para ulteriores manipulaciones y almacenamientos, almacenarla, embalarla, procesarla y finalmente embarcarla o transportarla. Las actividades pueden también incluir facilidades de crédito o un compromiso en la planificación y gestión operativa.

Funciones de las sociedades cooperativas de comercialización

La comercialización se dirige a llenar los vacíos entre las necesidades de los clientes y productores de tal forma que ambos logran la satisfacción máxima. Las cooperativas de comercialización, por lo tanto, deben intentar agregar las características requeridas por los consumidores al costo mínimo, y de tal forma que la porción más alta del precio final puede darse al productor. La provisión de esas características al consumidor al mínimo costo no significa minimizar la provisión del servicio. Por el contrario, como las necesidades del consumidor aumentan, la entrega de mejor calidad, de productos listos para usar y convenientemente disponibles, puede significar una inversión mayor en el mercado, pero igualmente puede ser la única vía para estar en el mercado.

Importancia del estudio de mercado e información al productor

El estudio de mercado y la información al productor es un servicio de apoyo que tradicionalmente ofrecen las cooperativas. Este servicio provee consejos a los asociados respecto a las necesidades de los clientes y cómo se satisfacen esas necesidades mediante la provisión del tipo de producto requerido, disponible al precio, lugar y tiempo correctos. Puede también proveerse por la cooperativa la información acerca de los competidores y la estrategia promocional más conveniente.

En muchos casos, se considera que la justa provisión de tal información no es bastante para permitir a los pequeños productores ajustar su producción a los niveles requeridos por el mercado. La información tiene que ser acompañada de servicios de extensión sobre métodos y técnicas de producción, y por disposiciones de manipulación, almacenaje e instalaciones de procesamiento. Con frecuencia sucede que las cooperativas primarias no pueden permitirse ofrecer todos esos servicios, y por lo tanto tienen que dejarlos a organizaciones secundarias.

El estudio de mercado de la cooperativa y la conciencia de las capacidades colectivas financieras y técnicas de los productores y de las cooperativas puede sugerir que el producto actual no tenga mucho tiempo un mercado o al menos, la forma en la cual se ha vendido todo hasta ahora. Entonces, la cuestión surge en cuanto a cómo podría ofrecer nuevas posibilidades de añadir valor por el procesamiento, empaque o venta del producto en diferentes épocas (por almacenamiento de la producción) y cómo podría ser el papel de las cooperativas. Si ninguna de esas opciones son viables, es necesario volver a investigar las alternativas de producción y aconsejar a los asociados sobre ellas.

"Agregando valor a los productos primarios"

Una recomendación frecuente a las cooperativas que buscan crecer es "agregue valor a los productos primarios". Hacerlo puede también significar almacenamiento, empaque, refrigeración o procesamiento ulterior – actividades que demandan instalaciones que requieren planificarse con cuidado.

Con respecto al **almacenaje y refrigeración**, la cooperativa necesitará conocer qué cantidades de productos y en qué períodos tendrán que almacenarse, teniendo en cuenta que el espacio necesario de almacenaje puede en casos reducirse si la reunión o conjunto de productos puede extenderse completamente sin alterarse durante todo el año. Las instalaciones de almacenaje deben encontrarse de tal modo que sean una vía para minimizar el desperdicio, deterioro de la calidad, disminución y hurto. Algunos productos tendrán que prepararse para ser almacenados, mediante deshidratación, limpieza, ordenación en grados separados de calidad o tratamiento preventivo. Todas esas cuestiones necesitan considerarse cuando se calcula el costo de almacenaje y calcular si el precio de venta a último momento cubrirá el costo total de almacenaje así como los costos iniciales de producción más cualquier pérdida inflacionaria ocurrida durante el período de almacenaje.

El abanico de posibilidades de **embalaje** es muy amplio, desde el simple envase de papel al enlatado, dependiendo en gran parte del producto, del método de transporte y de las preferencias de los clientes. Si las ventas en común van directamente al consumidor, el embalaje puede también llevar el rótulo de la cooperativa (para la identificación fácil en el mercado), mientras que si la venta es a través de comerciantes mayoristas o a la cooperativa de grado superior, el embalaje puede prepararse simplemente para minimizar costos de transporte, seguros y administrativos (por ej. mediante el uso de contenedores en una dirección, en vez de tener que volverlo al utilizar).

Posterior **procesamiento** puede cambiar la presentación (por ej., lavado, secado, reducción a pulpa, separación, madurez, etc.), o simplemente aumentar la durabilidad (por enlatado, congelamiento, enfriado, etc.). Probablemente esto es más costoso, pero también la forma más conveniente para agregar valor al producto. Puede ser una precondición para lograr mercados de precios altos y estabilizar los precios y puede conducir a ahorros considerables en costos de transporte. Si esto debe hacerse en cooperativas de nivel primario o secundario depende en gran parte de:

- la urgencia con la que el producto ha de ser procesado
- la cantidad de producto a manipular en primer nivel y la cantidad necesaria para operar económicamente una planta de procesamiento

- las instalaciones de almacenaje disponibles a primer nivel
- las instalaciones de transporte disponibles entre las sociedades primarias y secundarias, su frecuencia, rapidez y costo.

Una solución intermedia puede comprender, en algunos casos, el establecimiento de una planta central de procesamiento de propiedad y operación conjunta de varias sociedades locales. En cualquier caso, el establecimiento de una planta de procesamiento siempre debe estar precedida de un estudio de factibilidad; esto en general se combina con un grado de riesgo relativamente alto porque tienen que invertirse fondos a largo plazo.

El producto a comercializar puede reunirse, sea por la entrega individual a la sociedad o por la acumulación por la sociedad desde las empresas de los asociados. La identificación de los sistemas apropiados para recoger o recibir el producto, y las etapas y operaciones internas críticas, pueden ser cruciales para mantener la lealtad del asociado. Por lo tanto esto debe hacerse preferentemente al menos junto con un número representativo de asociados.

Causas comunes de disputas entre asociados y la gerencia

Las razones más comunes de disputas son debidas a:

- problemas de información (por ej., horarios de recogida o recepción, y procedimientos de cargas o descargas)
- un fracaso al acordar valores a ser acreditados por sacos o cajas retornadas
- desilusiones respecto a clasificar producción
- disputas sobre pesos y volúmenes
- la parte de pago por la producción que debe hacerse a la entrega

Por lo tanto debe tenerse gran cuidado en la preparación de los sistemas de recolección y recepción, así como en la comunicación eficiente entre la sociedad y sus asociados. Cuando se estudian las alternativas es aconsejable considerar sea que:

- la sociedad o el asociado deben transportar las mercaderías
- la recogida debe tener lugar a pedido o sobre la base de inventario
- el empaque debe proveerse por los asociados o por la sociedad
- el centro de recepción debe estar abierto todo el día o solamente en ciertos períodos
- debe clasificarse, o es necesario que no lo sea por los asociados
- el pago debe hacerse en efectivo a la entrega o por cheque, o entrada en cuenta, y si el producto es perecedero o durable, robusto o delicado, de bajo o alto valor, varia (por ej. en arroz) según clasificación, y si se cosecha estacional o continuamente.

Los asociados están:

- con necesidad de dinero efectivo, endeudados o no endeudados con la cooperativa
- dispersos en amplias áreas o viven cerca uno de otro instalaciones de las sociedades cooperativas y si hay o no accesibilidad razonable y calidad de rutas y otras vías de transporte, comunicaciones, y salidas.

Alternativas a la recolección por la cooperativa

La decisión sobre si la cooperativa debe ocuparse o no de la recolección de cultivos dependerá de comparar el costo total del producto que entregan los asociados, con el producto que recibe la

cooperativa. Puede haber razones no económicas de los asociados para preferir optar por el costo más alto y necesitan ser considerados como parte de la decisión, para ver si tales argumentos intangibles permanecen con mayor peso que las ventajas económicas.

El número más económico de centros de recogida y su localización también deben calcularse a fin que resulte el costo total más bajo (costo de comercialización de asociados más costo de comercialización de la cooperativa). Normalmente los volúmenes de producción en un área determinarán el lugar y cantidad de los centros de recolección. No obstante, esto puede causar conflictos entre mayores y menores productores y así puede ser aconsejable localizar puntos de recogida más en relación a los números de asociados que al volumen.

La gestión de recolección o recepción incluye decisiones con respecto a una gama amplia de cuestiones, incluyendo:

- transporte y planificación de la entrega
- información y comunicación con los asociados
- saco, caja y otros sistemas de contenedor
- recepción física de la producción
- congestión de instalaciones y "fila de espera" de asociados
- muestreo y clasificación de la producción
- la prevención del fraude, etc.

Los detalles de esas preguntas no entran aquí, excepto para mencionar dos puntos importantes.

¿Qué puede hacerse si, a pesar de aplicarse sistemas buenos, hay conflictos permanentes?

Si se decide calificar la producción de los asociados a fin de vender mejor en el mercado, las bases de tal calificación y los precios diferenciales del productor tienen que explicarse claramente a los asociados. Nunca deben manipularse las calificaciones a fin de regular el flujo de la producción en tiempos de excesos o escasez de provisión mediante normas de calificación de aplicación respectivamente estricta o más floja. Solamente una cooperativa que es confiable y coherente en su calificación de la producción puede esperar ganar la confianza de los asociados del mercado y buscar mejores precios, así como mantener la confianza de los asociados. Las mismas, cuestiones, también se aplican para medir la cantidad (por ej., pesando).

Una de las mejores maneras para reducir el conflicto sobre lo que exactamente se entregó es que el asociado refrende la clase, cantidad y cualesquiera otras pruebas cuyos resultados influyan en los precios pagados que se registran al recibir la producción. Cuando los reglamentos estipulan la aceptación compulsoria de la producción que entregan los asociados y cuando la producción inferior al nivel normal se entrega con frecuencia, la adición de una cláusula de calidad puede ser en el interés de todo lo que preocupa.

Evitando el fraude en la entrega y recepción de la producción

Hay muchas formas potenciales en las cuales los asociados o el personal pueden intentar **defraudar** a la sociedad cooperativa en el curso de la entrega y recepción de la producción. Si fueron desafiados en esta materia, la mayor parte de los gerentes de la cooperativa pueden contar cuentos de horror. Cuando se preparan sistemas para detectar y prevenir esto desde que ocurre, deben mantenerse en la mente tres puntos:

- El fraude medra en la ignorancia. La capacitación del asociado y del personal son la mejor protección a largo plazo.

- El fraude medra en la suciedad y en la desorganización. Los centros de recepción y de pruebas y otros materiales deben ser limpios y el flujo de producción debe ser tranquilo y coordinado.
- Asociados y personal deshonestos no puede pensarse que sean honestos. La gestión debe minimizar oportunidades en las cuales se intente potencialmente la deshonestidad, y se asegure que la cooperativa funciona en tal manera que el personal y los asociados sienten que ellos obtienen una equitativa recompensa de un esfuerzo común.

Los costos de comercialización

En el curso de sus operaciones, una cooperativa de comercialización incurre en costos varios:

- 1 Gastos generales o Costos Fijos en que incurre la administración general de la sociedad y el mantenimiento y renovación de instalaciones - tales como salarios del personal, gastos de viajes, costos de estacionamiento, teléfono, correo, publicidad, depreciación, reparaciones, cargas bancarias (con la excepción de financiamiento de cultivos), costos de reuniones de comités y asambleas generales.
- 2 Los Costos Variables ocurren directamente por el proceso de comercialización y varían de acuerdo al volumen de la producción manipulada. Este grupo incluye:
 - costos de transporte (si la sociedad es responsable de ello)
 - manipulación de cargas, trabajo casual, etc
 - pérdidas en el almacenaje y tránsito causadas por sequía, derrames, deterioros o hurtos
 - materiales de empaque
 - cargas bancarias para el financiamiento de cultivos
 - derechos de seguro para producir cantidades en depósito y movimiento

Para cubrir esos gastos, y también para crear fondos para expansiones futuras, la cooperativa necesita presentar aparte una proporción de los ingresos que resultan de los procedimientos de ventas de la producción de los asociados.

Dependiendo del modo de operación la sociedad puede usar uno de los métodos siguientes de **cobertura de costos** mediante la carga de:

- una *Comisión*, que es un porcentaje fijo de los precios de venta deducidos de las recaudaciones de las ventas totales. La ganancia que la sociedad pueda obtener de su comisión es con referencia al precio actual del mercado y al volumen de producción manipulado; o
- una *imposición* que es una carga fija impuesta en cada unidad de peso o volumen vendida por intermedio de la sociedad, sea como una cuota uniforme sobre toda la producción, o diferenciada de acuerdo a las calificaciones. Por lo tanto, la ganancia de la sociedad bajo el sistema de imposición no depende del precio de mercado que la producción busca, sino sólo de la cantidad vendida. En general la comisión y la sobretasa se fijan antes de cada estación.

Si la sociedad practica una política de precios de estabilización (ver abajo: Precios y Pagos a los asociados), ésta recibe sus ganancias de la diferencia entre el precio de compra y reventa. En muchos casos no se fija el margen, pero se adapta a la situación del mercado. No obstante el riesgo de las actividades del mercado en su totalidad descansa, por lo tanto, en la sociedad.

La elección del método empleado a menudo depende de la historia de la sociedad así como del sistema de mercadeo y del tipo de producto comercializado. En casos individuales dependerá del dinamismo y eficiencia de la gestión y de hasta qué punto la cooperativa está preparada para participar en el riesgo de la comercialización. Especialmente en un mercado competitivo, generalmente los productores prefieren un sistema en el cual dan a la sociedad un incentivo para buscar los precios más altos y que transfiera a la sociedad parte de los riesgos de comercialización. En la práctica, el sistema de sobretasa se reduce principalmente a los mercados regulados y a las sociedades altamente integradas con organizaciones secundarias.

Manteniendo costos bajos de comercialización

A fin de que permanezca aceptable el **costo de comercialización por unidad de producción**, es esencial que la cooperativa logre equitativa, continua y suficientemente grandes volúmenes de rendimiento. Esto aún más es donde la cooperativa ha entrado en contratos de entrega con organizaciones secundarias u otros compradores, y tiene que presentar las pérdidas financieras si el acuerdo no es respetado.

Las causas de las fluctuaciones en el volumen de producción recibida pueden ser:

- cambios en los volúmenes de producción de los asociados debido a alteraciones de rendimientos o a modelos de producción
- un cambio en los asociados
- un cambio en la lealtad de los asociados a la sociedad.

Una cooperativa tiene muy pocos medios para evitar cambios en la productividad o en los asociados, pero puede emplear varios métodos para asegurar que todos, o al menos una gran parte de lo que producen los asociados, se comercialice mediante la sociedad, tales como:

- *Cláusula de lealtad general:* los reglamentos de la mayoría de las cooperativas con funciones de mercadeo incluyen una cláusula que pide a los asociados, sin ponerles bajo una obligación directa.
- *Cláusula de entrega exclusiva:* Algunas cooperativas van más lejos que un pedido, e incluyen en los reglamentos una obligación para los asociados de entregar su producción exclusivamente a la sociedad en pago de la aceptación compulsoria de toda la producción. En algunos países tal cláusula podría ser una ofensa contra las leyes anti-trust y no puede aplicarse.
- *Contrato de entrega o mutuo:* El contrato de entrega pone la relación entre la sociedad y el asociado a nivel más formal. Las obligaciones de ambos lados en cuanto al tiempo, lugar y términos de entrega están claramente definidas en el contrato. En algunos casos puede incluirse una garantía de un precio fijo o mínimo. Con frecuencia el contrato se relaciona también con un acuerdo de crédito. Tales contratos pueden incluir toda la producción, porcentajes del total de la producción, o una parte específica. Ellas pueden variar de acuerdo al tiempo que cubren uno o varios períodos y pueden tomar la forma de contratos de ventas o agencias.
- *Contrato de producción combinado con entrega:* Como resultado de la legislación del gobierno.

En todos los modos de entrega, con la excepción posible de la entrega compulsoria, existen ciertos problemas con respecto a la ejecución de los contratos o de las cláusulas mencionadas. Un reclamo general de lealtad no puede ejecutarse de otra manera que por expulsión, lo cual obviamente no resuelve el problema de las cantidades de producción continuas o suficientes que están siendo entregadas. El incumplimiento del contrato, en teoría, puede demandarse en juicio con el resultado de sanciones y multas; o mediante arbitraje por daños o por un interdicto del tribunal para que los

asociados se guarden de vender en otra parte. Con todo, aun si la sociedad tiene esos medios a su disposición, tendría que considerar las consecuencias graves de tales acciones. Recurrir a ellos puede fácilmente conducir a que algunos asociados abandonen la cooperativa. En casos aislados, esto puede ser deseable y aun tener un efecto disuasorio en otros asociados. Pero si las deslealtades se extienden a una mayor parte de los asociados, sanciones a gran escala pueden ser desastrosas. Una cooperativa, enfrentada con un problema tal, haría mejor si averiguase la causa de tal deslealtad e intentase remediarla. Bien puede ser que la raíz de las deslealtades provenga de la ineficacia de la cooperativa, o de su inhabilidad para fomentar la comprensión apropiada entre los asociados.

Determinando los precios y pagos a los asociados

En su política de ventas, la cooperativa tiene que determinar los precios y condiciones bajo los cuales se la prepara a vender, el tiempo apropiado para vender y la persona u organización que desea vender. Además, las condiciones de pago otorgadas al comprador o la carga del interés por los fondos intermedios, determina el costo de financiamiento de la comercialización.

Influencias sobre las políticas de precios de la cooperativa

Los términos de venta más comunes para una cooperativa son:

- En almacén –donde el riesgo y los costos de transporte se llevan totalmente por el comprador;
- f.o.r. (franco en ferrocarril) - la sociedad corre con el riesgo y los costos de transporte (incluyendo sobreprima) a la estación ferroviaria más próxima;
- Libre estación xxx - la cooperativa corre el riesgo y el costo de transporte en la estación ferroviaria indicada por el comprador;
- Libre entrega - la cooperativa lleva los riesgos y costos de transporte hasta el depósito del comprador

y en el comercio exterior

- f.o.b. (franco a bordo) - la cooperativa corre con todos los riesgos y costos incluyendo los costos de sobreprimas a bordo de un barco indicado por el comprador;
- c.i.f. (costo, seguro y flete) - la cooperativa corre con los costos y riesgos de transporte hasta el puerto de destino indicado por el comprador.

Debido a las variaciones estacionales de los precios del mercado para muchas mercaderías agrícolas, tiene que determinarse el mejor momento para la ventas, calculando la diferencia entre el precio de venta y los costos adicionales de depósito y financieros en el interin. La elección de los asociados al mercado con frecuencia es resuelta a un cierto punto cuando la sociedad está afiliada a una organización secundaria. Pero la principal lealtad de la sociedad primaria es a sus asociados, y, la sociedad secundaria debe retirarse al ser ineficaz, entonces la cooperativa primaria debe elegir un asociado más competente. La elección debe depender de los precios ofrecidos, condiciones de entrega y pago así como la reputación del comprador (particularmente con respecto al tiempo que emplea para pagar). Cuando no existe (o no permanece un largo tiempo) la restricción y apoyo del gobierno a los canales de comercialización, la mayor producción agrícola se vende mediante acuerdos contractuales o subastas. Los contratos pueden llegar a ser efectivos inmediatamente o concluirse bien con anticipación. Los remates públicos son convenientes si la venta tiene que concluirse inmediatamente. El vendedor en la subasta requiere la entrega de ciertos montos y calidad satisfactoria para atraer suficiente cantidad de compradores en competencia.

De acuerdo al principio cooperativo de servicio al costo (cerca), los **precios pagados a los asociados**, por su producción reflejan directa o indirectamente el precio del mercado y el costo de comercialización. En su mayoría las cooperativas de comercialización emplean una suerte de sistema de precios diferenciados, tomando en cuenta calidades diferentes y algunas veces la magnitud de la consignación o el tiempo de la entrega. Dentro de estos medios, la cooperativa debe apuntar al establecimiento de precios al productor, sea por la absorción de las diferencias de precios mediante un margen flexible a un justo promedio por encima del costo de comercialización verdadero en el curso del año, o por el establecimiento de un fondo de estabilización. Esos esquemas de "garantía" pueden financiarse por asignaciones de costos corrientes de la sociedad o por la recaudación de una carga separada. No obstante, la función de la cooperativa no debe ser neutralizar el impacto negativo de las tendencias de los precios a largo plazo, como tal una movida podría eventualmente agotar los recursos financieros de la cooperativa.

Poniendo condiciones de pago que satisfagan a los asociados y a la cooperativa

El **pago** actual a los asociados puede tomar una de las formas siguientes:

- Pago del precio total al asociado sobre entrega de su (el/ella) producción. Este método sólo puede emplearse si la sociedad trabaja bajo un sistema de precio fijo con un fondo de estabilización o si el precio del mercado es ya conocido en ese momento, debido a una oferta firmada por el comprador, un contrato de entrega a largo plazo o una regulación del gobierno.
- La separación de pagos comprende un primer pago contra entrega, un segundo pago después de la venta y posiblemente un tercer pago al final de la estación o al cierre de los almacenes. El primer pago debe considerarse como una anticipación sobre ingresos de ventas futuras, y en general no debe exceder del 65-75% del precio anticipado del mercado menos costo de comercialización, a fin de soportar una posible caída en los precios. Si los precios de la producción han estado sujetos a grandes fluctuaciones en años anteriores, el porcentaje anticipado debe mantenerse a un nivel más bajo.
- Pago después de la venta del producto. Este método se usa principalmente si el período entre la entrega y la venta es relativamente corto o si los anticipos no son habituales por otras razones.
- Pago a una fecha futura fijada después de la entrega o la venta. El pago diferido con frecuencia es empleado por las sociedades de comercialización, que son incapaces o no están dispuestas a realizar acuerdos para financiamiento en el interin.
- Pago mediante cuenta semanal o mensual. Este método generalmente se limita a las sociedades que manejan productos animales u otra producción que requiere la operación continua de la sociedad todo el año.

Los asociados generalmente prefieren el pago inmediato, mientras la empresa cooperativa tiene interés en demorarlo a fin de salvar los costos de financiamiento y reducir el propio riesgo. El compromiso que ha de hallar depende de la disponibilidad de finanzas para la cooperativa, y en cierta medida, del procedimiento adoptado por las instituciones que compiten en el mercado. Aunque los pagos puedan hacerse en efectivo, un pago por cheque, por letra de cambio o por cuentas corrientes de los asociados o cuentas de ahorros, es preferible por razones de gestión y seguridad. El tiempo también es necesario para deducir las deudas pendientes de los asociados por pagos y pagos directos en efectivo no permite fácilmente ésto. No obstante, la forma de pago debe acordarse en general con los asociados en una asamblea general o a través de sus cuerpos representativos.

Gestión de suministro

Con frecuencia los comerciantes privados han sido incapaces de proveer a los pequeños productores de un eficiente y efectivo suministro de insumos necesarios. Aparte de los altos márgenes que cobran, a menudo ellos no tienen el conocimiento técnico o el tiempo de trabajo de extensión, que debe acompañar las ventas. El objetivo del suministro cooperativo de servicios debe ser:

- mantener los precios a un nivel razonable mediante:
 - el uso del poder de negociación basado en la compra a granel;
 - la reducción de las líneas de suministro a través de compras directas desde las fábricas o importadores y la producción a nivel secundario en la red de cooperativas;
 - manipulación eficiente para evitar pérdidas y desechos.
- suministrar bienes y servicios de un tipo y calidad que son la mejor ventaja del productor. Esto, por supuesto, requiere que el personal tenga un conocimiento técnico sólido de los suministros ofrecidos, y a la cooperativa educar y capacitar al agricultor/pequeño productor en el uso de esos suministros.
- la compra común de suministros en general se desarrolla:
 - como una función secundaria en las cooperativas de comercialización
 - desde un simple grupo comprador cuando los asociados deciden que, además del poder mancomunado de negociación, quisieran mantener localmente existencias surtidas de suministros y minimizar el riesgo ocasionado si pueden formar una cooperativa.

Funciones de una cooperativa de suministro

La tarea de comprar suministros comprende decisiones sobre lo que hay que comprar, dónde, cuándo y cuánto. En general las reglas explicadas en el módulo sobre comercialización acerca del **producto justo al tiempo justo y en el lugar justo** también se aplica a los asociados que prestan su función como clientes. Debe procederse con cautela para averiguar con regularidad la satisfacción de los asociados así como a los servicios ofrecidos.

¿Qué influencia la demanda?

La variedad y nivel de existencias que se mantienen dependerá de la medida y capacidades financieras de la cooperativa. En las primeras etapas del desarrollo de la cooperativa la decisión sobre los bienes que quedan en existencia a menudo son cuestiones importantes que interesan a los asociados, mientras más tarde llega cada vez más a ser una decisión que se toma sólo por la gerencia. Desafortunadamente la disponibilidad de registros de ventas pasadas tiende a guiar la gestión más que cualquier cuestionamiento formal o informal de los asociados dirigido a identificar sus necesidades actuales. Mientras este método puede reflejar adecuadamente las variaciones de las compras por los asociados, también resulta en cambios en los modelos de producción quedando sin advertir hasta que los asociados comienzan a cumplirlos.

Otros factores que cambian la demanda por insumos son:

- acceso repentino a los préstamos de producción
- ofertas de los competidores
- cambios en las cualidades respectivas y precios de insumos
- disponibilidad de nuevos productos

Esos son cambios que la gestión de la cooperativa debe continuamente dar seguimiento y al respecto, mantener informados a los asociados. La información puede provenir de una variedad amplia de fuentes, tales como:

- reunión de la Asamblea General
- comités sobre ciertas líneas de productos
- estudios sobre las necesidades de los asociados y modelos de producción
- Ministerio de Agricultura (o Comercio o Industria)
- Sociedades vecinas
- Estudios privados de comerciantes o fabricantes.

Una vez que esta información es disponible, la gestión puede decidir sobre la variedad conveniente de existencias. Cuando el espacio de depósito o los medios financieros son limitados, es útil clasificar los bienes a comprar. La razón de superávits a invertir mensualmente para todos los bienes de inversión elegidos, puede demostrar qué bienes son especialmente aprovechables para la cooperativa y cuáles no. Mientras la compra de mercaderías menos útiles que satisfacen las necesidades específicas de los asociados puede continuar, la conciencia de niveles diferentes de aprovechamiento asegurará que las pérdidas pueden pronosticarse más fácilmente y por lo tanto cubrirse mediante el comercio de las más útiles.

Optimizando tamaños de orden

Determinar las cantidades de cada producto que es necesario ordenar, es relativamente fácil en las sociedades pequeñas. El gerente o secretario puede hablar con cada asociado para establecer el pedido. Esas órdenes pueden darse "libres"; por ej. el productor, al final no tiene obligación de comprar; o tratadas como "obligatorias". En las grandes sociedades el proceso es más complejo y se basa en estimaciones calculadas de acuerdo a:

- extensión sembrada de ciertos cultivos
- número de asociados con ese cultivo
- ventas pasadas
- promedio de ingreso
- otros factores que influyen en la propensión a la compra.

Una vez que se estableció el pedido total, que se ha determinado la magnitud de las órdenes individuales, tiene que determinarse, considerando las diferentes opciones de tener la existencia total entregada en una o varias entregas.

Los factores que afectan esta decisión incluyen:

- el período de los pedidos y las posibles listas de entrega
- costo de transporte
- disponibilidad y costo del espacio de depósito
- capital disponible.

La medida óptima de orden puede generalmente calcularse por la comparación del capital, almacenaje, administración, seguro, manipulación y costos de compra por unidad a diferentes magnitudes de órdenes. Debe fijarse un margen por los riesgos que quedan, dependiendo de los períodos de depósito. El costo de depósito y el capital vinculado en general son la porción más grande de los

costos para las órdenes grandes, mientras los costos administrativos crecen desproporcionadamente en las órdenes pequeñas.

Cuándo y dónde ordenar

La duración de la orden debe ser tal que el proveedor tenga tiempo suficiente para disponer la entrega antes que se produzca el pedido o se agoten las existencias, e idealmente haciendo los mayores descuentos o rebajas estacionales. Esto requiere existencias permanentes registradas y planeadas (ver debajo "Controlando").

La elección de fuentes de suministro debe efectuarse sobre las bases de renunciar a algo entre:

- los mejores precios cotizados (incluyendo existencias y entrega)
- condiciones de entrega y descuentos comerciales
- condiciones de pago (por ej., período de crédito)
- fecha de entrega o programa y confianza del proveedor (en condiciones de puntualidad, frecuencia y continuidad del suministro)
- calidad de información suministrada con el producto.

Cuando la sociedad está afiliada a organizaciones secundarias ofreciendo los mismos bienes en menores condiciones ventajosas que un vendedor, puede haber un conflicto entre el mejor servicio a los asociados con alcance limitado y las obligaciones a los principios de la cooperativa. Generalmente las organizaciones secundarias se preparan para ajustar condiciones bajo tales circunstancias.

Ocasionalmente una cooperativa puede producir sus propios suministros.- Por ejemplo, en regiones con agricultura mixta puede producir su propia fórmula de alimentos mezclando los granos que entregan los asociados con los componentes tales como vitaminas, concentrados, etc, que compran. Este procedimiento de los cultivos de los asociados a nivel primario evita el transporte innecesario y los costos de manipulación.

Superando problemas en el suministro de la cooperativa

Los suministros se entregan a los asociados mediante la organización de la recepción, depósito, comercialización y distribución. Algunos aspectos son críticos para determinar la satisfacción de los asociados con el sistema.

La primera función de gestión en cuanto a la recepción de los productos es controlarlos con la orden. Para este propósito es necesario que haya una buena orden, entrega y sistema de registro de depósito.

Esto debe incluir la información siguiente:

- la colocación en depósito de las existencias
- una breve descripción de la existencia (nombre de producto)
- la orden normal de existencias cantidad y nivel de existencias que la orden debe reiterar
- la fecha y cantidad de mercaderías recibidas y remitidas
- el balance de las existencias.

Un ejemplo de tal sistema es un **sistema carta caja**. Empleando tal sistema una secretaria puede encontrar muy rápidamente lo que necesita ordenarse ese día, registro de órdenes dadas y aún no entregadas e informe del almacenero, así como el departamento de cuentas, de la orden.

Cuando las mercaderías han sido recibidas, debe hacerse un control físico de cantidad y calidad. Entonces el personal de almacén entra en la carta caja la cantidad recibida, mientras las secretarías controlan la nota de entrega y la comparan con la orden. Luego pasa la factura y una nota (comentada) de entrega al contador, quien presenta la cuenta. Sobre las ventas de mercaderías desde el depósito las cartas caja u otros registros de existencias deben debitarlas inmediatamente, y entrarse diaria o semanalmente para una inspección de los secretarios de cara a las facturas. En efecto, este sistema, necesita adaptarse a las habilidades del personal y a los requisitos específicos de la cooperativa.

Almacenaje de suministros y promoción de ventas

Los problemas de almacenaje para insumos y productos de los asociados, a menudo, son similares. Los buenos cálculos de espacio, disposición y calidad de protección necesaria pueden reducir el costo de almacenaje y manipulación. Consideraciones de higiene y seguridad deben ser un factor importante en el planeamiento de instalaciones para depósito.

- mantener informados a los asociados de las existencias disponibles;
- informar a los asociados de nuevas líneas y recordarles las existentes;
- neutralizar los esfuerzos de los mercados competidores y apelar a la confianza de los asociados;
- atraer nuevos asociados o tener apoyo de los no asociados.

Mientras la cooperativa debe vender a los asociados lo que ellos necesitan y a precios cercanos al costo lo más posible, puede apoyar su comercialización con servicios de extensión, conversaciones informativas a los asociados, una revista de los asociados o demostraciones especiales. Una clasificación bien estimada de suministros con frecuencia será muy atractiva para los asociados potenciales, pero la información acerca de los productos, precios y existencias corrientes necesitará alcanzar a ellos de algún modo.

A veces las cooperativas se ocupan de quejas y devoluciones de suministros comprados donde la calidad es inferior a la normalmente esperada. Mientras el tratamiento generoso de quejas puede acrecentar la lealtad, la generosidad excesiva puede generar un cierto nivel de deshonestidad, con las personas que intentan abusar del sistema. La cooperativa debe aconsejar a los asociados sobre el requisito de almacenaje de la producción y sobre cómo calcular en adelante sus requerimientos cuidadosamente. Esto asegurará un concurso estrecho entre necesidades de los asociados y lo que es disponible; por lo tanto, disminuyendo las ocasiones de reclamaciones genuinas.

Fijando precios a suministros

La política de precios que una cooperativa adopta depende, en gran parte, de su modo de operar:

- Si la sociedad actúa comprando para sus asociados, corriendo éstos con los riesgos en pleno y yendo la entrega directamente a ellos, estos serían cargados con el precio al por mayor más una comisión.

- Si la cooperativa mantiene sus almacenes y salidas, y asume el riesgo comercial, se tiene que decidir si cargar precios similares a aquellos de los competidores locales (política de precios pasivos), o adoptar una política de precios activa.

Una **política activa de precios** sólo debe adoptarse cuando la cooperativa tiene experimentados gerentes y líder de grupo, buenos recursos financieros, o apoyo de una sociedad secundaria (de nivel superior). Cuando los competidores venden a precios más bajos a menudo éstos resultan en un precio de guerra, en la cual únicamente sobrevive el competidor con los mejores recursos financieros. El asociado se beneficiará de esta manera, pero los beneficios surgirán en diferentes momentos. Una **política pasiva de precios** les da mayor apoyo de reintegros, y desembolsos sobre excedentes al final del año, mientras en la política activa de precios les da un precio más bajo en el momento de la compra.

En su política de precios, el cooperador debe también considerar si debe dar descuentos por la compra a granel, si permite rebajas por órdenes tempranas o se efectúan cargas adicionales por cantidades pequeñas. En el caso de políticas activas de precio se necesita calcular por adelantado el porcentaje mínimo de aumento o la comisión a ser añadida al precio de compra para cubrir el costo de operación, así como para calcular, al final, si el margen cargado ha sido, de hecho, suficiente. En la fijación de precios pasiva sólo el cálculo final es necesario.

Los precios pueden calcularse en la consideración de que a todas las mercaderías vendidas se les debe cargar el mismo porcentaje de aumento o comisión, o que debe haber una diferencia entre los diferentes grupos de mercaderías, sea porque el costo es diferente, o porque los precios se refieren a lo "que los asociados pueden pagar". En el último caso el propósito es cubrir el costo total de operaciones, pero permitir para los márgenes más bajos sobre algunas mercaderías ser compensados por márgenes altos en otras líneas.

Gestión del crédito

Aparte de las cooperativas de crédito, cuyo propósito principal es ofrecer crédito, la mayoría de las cooperativas puede a la vez, ofrecer facilidades de crédito a sus asociados. Las pequeñas organizaciones rurales tienen la ventaja de proveer facilidades de crédito tales, debido a la familiaridad entre las instituciones de préstamo y los asociados que prestan. Con todo, si la gestión no es cuidadosa, puede acarrear problemas a la cooperativa. En particular desde que la mayoría de las cooperativas ahora se basan en la responsabilidad limitada de los asociados, los préstamos no recuperados pueden conducir a deudas incobrables y amenazar severamente a la organización.

Pautas para evitar deudas incobrables

Las cooperativas que ofrecen crédito ante todo necesitarán valorar cuidadosamente las **aplicaciones del préstamo** para tener certeza que el préstamo es para una actividad que probablemente ocurrirá y que el monto y duración del préstamo solicitado están en línea con los requisitos financieros de la actividad propuesta. Como un control adicional, puede pedirse a los líderes locales u otras personas de influencia si ellos creen que la solicitud es honesta y puede esperarse el reintegro de tal préstamo.

No obstante, que información sea requerida depende de la clase de préstamo pedido. Si, por ejemplo, el préstamo es 10-20% del valor de un cultivo que se espera cosechar dentro de pocas semanas, podría ser suficiente inspeccionar la situación del cultivo. Si un préstamo para producción ha sido procurado para un período superior a todo un año, se necesitarán más detalles, incluyendo control sobre la disponibilidad de una suerte de préstamo colateral. La proporción de colateral para un préstamo no debe ser más alta que 3:5 en el caso de un préstamo de producción. Puede ser parcialmente en la forma de garantías por otros asociados, promesas de cultivos o ganado, o

un acuerdo de comercialización exclusiva por la cooperativa y deducciones de importes de ventas netas.

Para intentar préstamos para financiar la expansión o intensificación de la producción, la solicitud debe también incluir detalles de la situación financiera actual de los solicitantes (por ej., registros de ingresos previos; fuentes de ingresos suplementarios; un pronóstico de ingresos y gastos; pendiente la deuda y responsabilidades) así como detalles de la empresa actual agrícola (explotación agrícola/ actividades productivas, la dimensión y situación de la explotación; el acuerdo de tenencia de la tierra, etc.). Tales préstamos pueden cubrirse con una hipoteca o seguro de vida. En general se prefieren como colateral para valoraciones agrícolas las posesiones personales (por ej., alhajas) que tienen un valor de mercado regular y pueden mantenerse en fideicomiso por la cooperativa.

Borrador de solicitudes

Es común un buen enfoque para funcionarios de crédito proveer de alguna asistencia inicial a los solicitantes del préstamo. Esto les aseguraría que ellos son conscientes de los problemas que consideran, y mejoraría la calidad de la solicitud. Además repercutiría en menos solicitudes inaceptables, lo que a su vez limitará el tiempo perdido en evaluar solicitudes no calificadas para recibir fondos.

Características de las políticas de buen crédito

Una política de crédito debe apuntar a distribuir los riesgos de préstamos para una variedad de propósitos, asegurando que no préstamo particular tenga potencial para arriesgar la organización. Un préstamo particular debe ser:

- no mayor que el 50% de la suma de todos los préstamos concedidos, o más alto que el monto total de la parte de capital más reservas;
- autorizado por el servicio de auditoría externa si excede 30-50% del capital propio;
- autorizado por los asociados en la asamblea general si excede 10-20% del capital total perteneciente a los asociados;
- no darse a un asociado de un comité/consejo salvo que el comité/consejo total esté en favor;
- estar de acuerdo con la legislación de bancos o cualquier otra que provea préstamos por sociedades cooperativas;
- ser decidido en presencia del solicitante.

Condiciones generales del préstamo

La sociedad cooperativa tiene que establecer los términos bajo los cuales se otorga el crédito, con referencia a la tasa de interés y otras cargas, la forma en la cual se da el crédito y la manera en la cual se desembolsa (en efectivo o en especie). En general el crédito agrícola se da en una cuenta separada con fechas fijas de vencimiento.

Una forma indirecta de capacidad de influencia de los asociados para tomar prestado e invertir es mediante seguridades en aumento que los asociados tienen como ahorros o partes de capital en la cooperativa. Desde que pueden ser las bases de la extensión de los préstamos, esto podría, a la larga, animarles a acumular capital para inversiones a largo plazo.

Antes del desembolso efectivo de cualquier préstamo, el solicitante debe firmar o colocar su pulgar en un bono de préstamo o contrato que establezca claramente los términos y condiciones del préstamo. Si el asociado no es alfabetizado debe leersele el contrato. El contenido mínimo del contrato debe ser: el monto, las fechas de devolución, el uso que debe darse al préstamo; la tasa de

interés; cualquier alteración del valor al desembolso o devolución, los valores como prenda, seguridades prometidas; la forma de desembolso, y los pasos a seguir en caso de no reembolsar el préstamo.

En relación con reembolsos aplazados o rechazados

Recuperar el préstamo debe comenzar bien antes de la primera noticia de acercarse el vencimiento. Si la fecha dada se ha pasado sin el reembolso, debe enviarse una segunda nota especificando un período corto en el cual debe hacerse el reembolso y advirtiendo de los resultados del no pago. Si este método es también ineficaz y no se dan razones válidas que justifiquen fallar con la fecha límite, debe iniciarse una acción apropiada ante el tribunal (por ej., extinción de la hipoteca, etc.). Sin embargo, antes de ir a la corte, debe apreciarse la situación real financiera del asociado, si él/ella es incapaz de pagar, puede ser mejor no iniciar acción legal y expulsar al asociado. Esto se debe a que algunas veces se arguye que las medidas delineadas son más severas para una cooperativa. Con todo, ellas son vitales, especialmente en los primeros días de la organización, a fin de inculcar la propia obligación moral de pagar desde el inicio. Mediante selección cuidadosa y una evaluación completa de las solicitudes de préstamos de los asociados debe ser posible mantener en un mínimo el número de esos casos. Y aparte de esto, un registro de préstamos queda como la mejor recomendación para nuevas solicitudes, no solamente con cooperativas sino también con bancos comerciales.

Control de la actuación de servicios

Los asociados de las cooperativas con frecuencia no están en situación de controlar las operaciones de la empresa cooperativa. Puede, pues, ser necesaria la auditoría externa de las cooperativas, o supervisión de las transacciones empresariales. Federaciones de especiales auditorías cooperativas han progresado en países con sistemas de libre mercado, mientras en ambientes controlados por el Estado en gran parte, la auditoría generalmente es ejecutada por departamentos gubernamentales.

Sin embargo, tales auditorías externas no son efectuadas con bastante frecuencia, tampoco son tan detalladas que sirvan de base para decisiones de gestión estratégica. Por consiguiente, todas las cooperativas necesitan desarrollar su propios mecanismos de control que sean apropiados a las necesidades y recursos de la organización.

El control del asociado incluye el planeamiento participativo formal e informal, procedimientos de seguimiento y evaluación, votación en asambleas generales, elección de líderes y cualquier otro camino que influya en el gobierno (por ej., las normas y estructuras para garantizar que la voluntad de los asociados es realizada).

Los sistemas de control representan las bases para instalar sistemas de seguimiento. Ellos son la parte de seguimiento que se relaciona con la reunión e información resumida acerca de factores económicos y financieros que influyen en la competitividad de la empresa. Mientras el seguimiento y la evaluación (ver Módulo 7) son instrumentos para ayudar a conducir la entera cooperativa en términos del cumplimiento de sus objetivos originales (en otras palabras su desarrollo organizacional), los sistemas de control son necesarios para que la gestión se realice con decisiones operativas sólidas (en otras palabras la gestión diaria y la gestión estratégica de los recursos). Por lo tanto, el control es la parte del procedimiento de seguimiento, que se efectúa por el personal de la organización del trabajo ordinario cada día, mientras el seguimiento es el proceso de representantes de asociados, teniendo en cuenta los datos recogidos en el control, acrecentados por otra información interna o externa, y referida a su liderazgo y a tareas de tomar decisión.

Requisitos de capacitación para controlar

En general, cuanto más vitales son los servicios de la cooperativa a los asociados, más importante es emplear sistemas de control fidedignos y completos.

En pequeñas cooperativas locales con una gestión totalmente honoraria, el control es a menudo una cuestión descuidada. Los líderes elegidos y gerentes son de confianza, y de ordinario merecen y honran este argumento. Pero hay situaciones cuando puede ser una buena idea pedir a los asociados de tales cooperativas el compartir responsabilidad en el control. Ellos podrían mantener sus propios registros de sus negocios con la organización y ser invitados a realizar controles cruzados de tiempo en tiempo. Mayores cooperativas registradas han de emplear sistemas formales de control a diferentes niveles de gestión. No pueden cumplir las exigencias de auditores externos (o internos) o de otras autoridades supervisoras, salvo que tales sistemas estén en el sitio.

Es controlando que vemos algunas de las más obvias necesidades de capacitación del personal para gestión a todos niveles. Los promotores/capacitadores deben evaluar los relevantes sistemas de control y capacidades, donde sea necesario, sugiriendo cuando el personal necesita capacitación formal.

Una posterior necesidad de capacitación surge de la necesidad de gerentes profesionales y pone los miembros del consejo a colaborar como un equipo de gestión. A menudo miembros de consejos actuales están en una desventaja cuando evalúan si los sistemas de control aplicados son adecuados, mientras legal y moralmente ellos mismos son responsables del éxito o fracaso.

Cualquiera que sea el tamaño de la cooperativa, ambientes socio-económicos en cambio continuo demandan reunión rápida y confiable de información. Los asociados y sus representantes deben estar deseosos de empeñarse en el control y conducción de su empresa. La gestión necesita actuar con transparencia e información. Aun la longevidad y éxito económico de la organización puede estar todavía en peligro si los sistemas de control fallan y la información necesaria llega demasiado tarde o no es presentada correctamente.

Los sistemas de control deben ser introducidos que provoquen la atención de los gerentes, cuando planes operativos y metas necesitan ser modificados.

Las metas operativas más fáciles de controlar son los horarios, protección de activos y metas de producción. Controlar resultados económicos y financieros es más difícil y requiere comprensión de instrumentos tales como:

- Estados de Ganancias y Pérdidas
- Estados de Rentabilidad
- Márgenes Brutos y Puntos de Equilibrio
- Análisis de Costo-Beneficio (incluyendo tasas internas y total de retorno del capital empleado en varias alternativas posibles)
- Informes de desvío del Presupuesto
- Flujo de Caja
- Sistemas de control de existencias (o inventarios) y
- Sistemas de control para deudores y acreedores.

Por lo común, los gerentes preparan estos informes y estados, y los presentan al Consejo (s) para su discusión. Algunos de ellos deben prepararse rutinariamente para informar a la asamblea general de asociados.

Tiempo y esfuerzo requerido

Hay especialistas en gerencia que creen ser necesario iniciar los procesos de control sólo una vez sean identificados fallos al procurar información para gestión o en la coordinación de actividades operativas.

No obstante, la alternación frecuente entre expectativas de información intensa y mitigada por parte del Consejo Ejecutivo puede conducir a la inseguridad de la gestión resultando eventualmente en pérdida de iniciativa o preparación superficial de informes. Por lo tanto, es preferible una cierta regularidad, disciplina y énfasis en el reportaje. Uno podría, por ejemplo, prever informes regulares (por ej., mensuales) con ganancias y pérdidas, flujo de caja, variación de presupuestos, deudores y acreedores (principalmente incluidos en el flujo de caja), mientras los estados de rentabilidad del producto, punto de equilibrio y análisis de costo-beneficio deben informar y tratarse al introducir nuevas actividades o líneas de productos, o en ciertas fases en el ciclo de vida de los productos.

Los detalles y frecuencia de tales informes deben determinarse de acuerdo a los criterios de eficiencia. La dimensión de la operación, el tiempo del personal disponible y el modelo estructural de la organización podría influir en la forma en que se recogen los datos.

¿Quién está implicado en el registro y control?

En general, a la gerencia de la cooperativa junto con la del Consejo de Administración (para vigilar el sistema) debe confiarse medidas de control.

Dos principios clave:

- El principio de cuatro ojos: no cheque o pago debe dejar la empresa sin dos firmas, preferentemente de dos asociados del Consejo, o al menos de un asociado del Consejo y del gerente. Esto asegura que con facilidad son buscados errores cometidos (por ej., tales como la suma que ha sido transferida incorrectamente o un pago efectuado por segunda vez, etc.). Pero esto es también una salvaguardia interna.
- Pagos hechos más allá de un cierto margen deben quedar sujetos a aprobación del Consejo en una reunión de la que se levanta acta.

En las cooperativas grandes, a menudo se confían las tareas de control a los gerentes de departamentos o divisiones. Esto forma parte de la descripción de su papel, y tendrá tiempo suficiente para ser asignado a esas tareas. Las tareas de registro se delegan con frecuencia al personal del departamento (por ej., tales como en el caso de gerentes de depósito descritas antes), quien informa sobre bases regulares.

De esta manera el registro de existencias, junto con datos de departamentos o divisiones de ventas, se elaborará eventualmente los estados de rentabilidad, los cálculos del punto de equilibrio y otros análisis económicos. Los departamentos de finanzas y contabilidad juntos deben informar sobre los resultados financieros, tales como tasas internas de reorno, pérdidas y ganancias, etc. Los registros individuales y el análisis de división pueden puntualizar las necesidades divisionales de cambio.

Es importante, independiente de la dimensión de la cooperativa, que las funciones de registro y de control no perjudiquen el cumplimiento de responsabilidades específicas de función. Algunas veces, para una tarea específicamente urgente o de control completo puede ser aconsejable acercarse a servicios exteriores de consulta.

Otra manera de asegurar apoyo adicional a esos gerentes, personal o líderes que son capaces de manejar bien los instrumentos de control es enseñar a otros a usarlos y asignarles tareas de control.

Sección 5.4 Diversificación, crecimiento y colaboración



Introducción



Las cooperativas no trabajan aisladas. Compran insumos de organizaciones comerciales, venden a organizaciones comerciales y algunas veces al público general y trabajan con otras cooperativas en áreas de interés común. A menudo logran los mejores resultados trabajando en asociación con ellas. A veces puede tener sentido para las cooperativas fusionarse para formar juntas una organización mayor. En muchos casos también hay buenas razones para que un número de organizaciones cooperativas pertenezcan a una federación que puede promover sus intereses a niveles más altos mediante su fuerza de representación.

Objetivos del módulo



Al finalizar el módulo los participantes serán capaces de describir las razones de la diversificación de las empresas y las ventajas y desventajas de las asociaciones, fusiones, y federaciones.

Puntos clave de aprendizaje



- Diversificación de las empresas
- Asociaciones y fusiones
- Fuerzas y debilidades de las Federaciones.

Información de referencia



Todas las cooperativas trabajan dentro de un ambiente complejo político, económico y social y necesitan ser capaces de adaptar y cambiar como ocurren los cambios en la sociedad. Cuanto más fuerte el grupo cooperativo, más grandes son sus oportunidades para satisfacer sus objetivos y promover a sus asociados dentro del sistema. Esto cabe hacerlo de un número de maneras – formación de asociaciones con otros grupos y organizaciones, formación de federaciones y uniones de cooperativas, grupo de presión y trabajo de relaciones públicas para promover la cooperativa (ver Módulo 3). Donde otras organizaciones –sean otros grupos cooperativos, organizaciones privadas o estatales–, tienen las mismas metas o similares, colaborando con ellas, pueden fortalecer la cooperativa y ayudarla a conseguir sus metas.

Tal colaboración puede ocurrir a varios niveles:

- entre diversas cooperativas a nivel primario; por ej., invirtiendo en compañías subsidiarias de propiedad común, o por cooperativas organizadas para instalaciones de elaboración (por ej., molinos, fábricas de leche o queso, etc.)
- vía integración vertical, con ciertas funciones de la cooperativa primaria relacionadas a niveles más altos (tales como seguro, servicios de teneduría de libros o financiamiento). Los sistemas integrados de cooperativas primarias, secundarias y terciarias pueden asegurar la viabilidad económica, donde la decisión tomada en un proceso más centrado relativo a la promoción del asociado puede continuar a efectuarse en las más pequeñas, más homogéneas y grupos locales.

Formación de asociaciones desde una posición de fuerza

La fuerza a nivel político y social puede ser construida a través de formación de cooperación con otras organizaciones en la forma de federaciones o uniones. Los grupos de cooperativas grandes y pequeñas necesitan alguna forma de representación a nivel nacional a fin de ganar una voz e influencia gubernamental y las instituciones estatales de toma de decisiones. Durante la fase inicial de los grupos de auto-ayuda organizados cooperativamente, las ONGs nacionales o internacionales con frecuencia ayudan en la formación de tales federaciones.

La concentración de ideas y recursos que llegan mediante el desarrollo de federaciones pueden por sí misma ser un estímulo útil para el desarrollo económico. A fin de realizarse este nuevo potencial, será necesario un buen liderazgo para el desarrollo económico de las cooperativas y para la integración de sus diferentes orientaciones socio-políticas. Para de apoyar a la federación desde una base amplia, los representantes de las organizaciones asociado y los asociados de las organizaciones primarias necesitan tener una comprensión clara de la estructura, el propósito y el potencial de la federación. Una idea clara de lo que debe ser en el futuro la cooperativa, y una visión de lo que deben ser sus objetivos, es un elemento esencial para esta comprensión.

Factores que determinan el cambio de la cooperativa en las economías de mercado

Los desarrollos técnicos, políticos y socio-económicos pueden también presentar demandas sobre la capacidad de una empresa para adaptarse y cambiar. En cuanto concierne a la producción, el desarrollo económico puede conducir a una creciente división del trabajo, así como a la especialización en procesos o a las cooperaciones en empresas económicas. Tal especialización y cooperación en general conduce a una reducción en los costos. En los mercados agrícolas una

tendencia similar se ve hacia la especialización y concentración de recursos. Una creciente red de transporte también conduce a la ampliación de mercados.

Como una parte de este dinámico sistema económico, organizaciones cooperativas primarias corren rápidas contra fronteras en cuanto concierne a la promoción de sus asociados. La competencia del mercado las fuerza a adaptarse, mejora su actuación y racionaliza las relaciones con otras firmas conectadas con la cooperativa. Las demandas de asociados igualmente aumentan, requiriendo el fortalecido desarrollo de actividad cooperativa. La adaptación de la cooperativa en general significa adaptación estructural a un mercado dinámico y la búsqueda de la dimensión óptima para la empresa. Tal desarrollo debe ser imitado por el sistema cooperativo, si ha de permanecer competitivo.

Sin embargo, también hay aspectos negativos del crecimiento económico en una cooperativa. La concentración de procesos en la organización cooperativa puede contradecir la idea de una cooperativa como una entidad regional apta de ser administrada en contacto estrecho con el cliente. Las ventajas competitivas de contacto estrecho con el cliente, típico de la mayoría de las cooperativas con frecuencia disminuye con el crecimiento incrementado que puede neutralizar las otras ventajas del crecimiento. Además la concentración puede llevar a la pérdida de la democracia económica local.

Oportunidades para las cooperativas en el desarrollo de mercados agrícolas

Las cooperativas primarias, en particular en sus etapas iniciales, en general cumplen sólo unas pocas funciones. No obstante, como las demandas de sus asociados continúan en aumento, aun las cooperativas experimentadas pueden hallar difícil cumplir con todas las funciones requeridas. Una solución al problema es trasladar algunas funciones a organizaciones secundarias más capaces de ocuparse de ellas. Alternativamente, tales funciones podrían ser asumidas por organizaciones privadas independientes con subsiguiente pérdida del control e influencia por la cooperativa. ¿Qué funciones puede ser mejor desempeñar en área local, regional o nacional es una cuestión decisiva de desarrollo?

Los pasos del desarrollo y medidas adoptadas por las cooperativas en economías guiadas por el mercado, pueden proveer algunas respuestas en esa área.

Dimensión óptima para una cooperativa primaria

La dimensión óptima para una cooperativa es diferente para distintos aspectos. Por ejemplo, mayor la cooperativa, más grande la base de capital y, por lo tanto, mayores las economías de escala. Sin embargo, cuanto mayor la cooperativa, menos asociados se sienten pertenecer juntos a una organización social. Una cooperativa pequeña, como malla cerrada, puede comunicarse fácilmente con todos sus asociados y para todos ellos es relativamente fácil participar en decisiones. Por otra parte, a mayor número de asociados, mayor capital base, con las ventajas asociadas de poder promocional acrecentado y más fuerte influencia económica y socio-política. Esos dos aspectos del desarrollo cooperativo son mutuamente exclusivos, y una dimensión óptima para una cooperativa debe buscar un equilibrio entre estos dos factores. Es además posible para las subunidades de cooperativas que se formen, o que menores cooperativas trabajen juntas para mantener las ventajas de pequeñas cooperativas mientras ganan algunas de las ventajas de mayores unidades.

Aparte de las necesidades materiales de los asociados de las cooperativas, tales como el desarrollo de una empresa, o la elevación del nivel de vida, hay muchas necesidades no materiales. Incluyen éstas tales cuestiones como un sentimiento de comunidad, el deseo de vivir en una vecindad física común o de identificación con problemas comunes en el área. Esas necesidades no materiales también necesitan considerarse, al fijar prioridades para la cooperativa.

En general, el desarrollo y la extensión económica tienden a trabajar contra la satisfacción de las necesidades no materiales de los asociados. Pero, mientras las pequeñas cooperativas son a menudo adecuadas para satisfacer los requerimientos básicos de los asociados, es necesario una amplia gama de productos o servicios para alcanzar un nivel de vida más alto, y esto precisa empresas más grandes. Estas dos cuestiones necesitan equilibrarse una frente a otra.

Diversificación

La diversificación es la introducción de nuevos productos o actividades en la cooperativa. Esto puede llevar al desarrollo de nuevos mercados, pero sólo donde hay una necesidad del nuevo producto o servicio. La diversificación requiere un planeamiento cuidadoso y un estudio de mercado antes de embarcarse en ella. Antes de ofrecer nuevos productos o servicios, puede ser más práctico ensanchar el espectro de lo ofrecido; por ejemplo, a través del procesamiento de productos adicionales de los asociados.

Diversificación de las actividades de la cooperativa puede significar un cambio en los estatutos, que se hace necesario.

Razones para la diversificación

En general hay una combinación de razones para hacer necesaria la diversificación:

- asegurar la expansión y rentabilidad para nuevo crecimiento;
- reducir la dependencia de mercados, productos y compradores;
- competencia;
- nuevas necesidades;
- mejoramiento de la viabilidad económica;
- rentabilidad en aumento mediante inversiones y
- costos internos en aumento (debido a retornos insuficientes sobre negocios terminados).

Riesgos potenciales de diversificación

La introducción de productos completamente nuevos y actividades es un cambio radical. Esto trae mayores problemas que la introducción de productos relacionados a la demanda, o de productos que tienen una floja pero clara conexión con el programa existente. Sobre la base de la experiencia existente, el conocimiento y las relaciones, los problemas iniciales y riesgos son bajos.

La diversificación requiere preparación sistemática: análisis de la situación (finanzas, personal, recursos y capacidades organizativas) y las posibilidades para diversificar dentro de los mercados. Los detalles de la viabilidad económica siempre deben considerarse en relación con las tareas promocionales de asociados.

Fusiones

Una fusión es la amalgamación de dos o más cooperativas primarias. La razón principal para una fusión es conseguir una organización mayor y más viable. Otra razón puede ser transferencia de una cooperativa de funcionamiento pobre a una organización económicamente más fuerte, donde el unir ideas, gestión y recursos puede ayudar a las dos. La concentración de recursos va normalmente dirigida a incrementar poder económico, y con esto, el potencial para promover los asociados de la cooperativa.

En la práctica, las ventajas económicas de ordinario más están basadas en una posición más fuerte de mercado que en la reducción de costos. Del punto de vista legal un contrato escrito de fusión es acordado tras reuniones previas entre los consejos respectivos (y comités de supervisión, si alguno). Los asociados necesitan votar si van adelante o no con la propuesta fusión. Los asociados, así como todas las valoraciones de ambas organizaciones son entonces transferidos a la nueva cooperativa fusionada. Esto, a su vez, se somete a todas las relaciones legales.

Una fusión precisa el desarrollo de nueva organización y planes empresariales para aprovechar las ventajas efectivamente.

Desventajas de la fusión

Las cooperativas están fundamentalmente basadas en la posibilidad de gestión. La fusión tiende a reducir el sentimiento de pertenencia local o regional. Las relaciones sociales tienden a ser menos vinculantes y más heterogéneas. Con todo, hay vías de reducir la alienación entre asociados y la administración de la cooperativa en mayores organizaciones fusionadas. En orden a mantener el espíritu original de pertenencia de los asociados a las previas cooperativas primarias locales, es necesaria representación apropiada en la sucesiva cooperativa. Comités locales asesores, reunidos anualmente como con otros, la extensión de edificios locales, etc., todo ayuda a mantener el sentimiento de relativa autonomía.

Uniones y federaciones

Federaciones/uniones cooperativas son asociaciones entre cooperativas primarias, representando intereses comunes, y con la tarea de alcanzar una meta particular por medio de acción unida. El propósito de integrar es la promoción y representación de los intereses especiales económicos y político-económicos de los asociados y de los órganos afiliados de la cooperativa. Las cooperativas pueden unirse ellas mismas en federaciones regionales. Estas, por su parte, pueden también formar una federación central a nivel nacional.

Los mercados respectivos en los que operan las cooperativas, en gran parte determinan sus negocios esenciales y los servicios ofrecidos a los asociados. Delegar tareas a uniones centrales puede ser un paso sensible para proveer algunos servicios más eficientemente e incrementar su competitividad. Cooperación a largo plazo depende de intereses mutuos, ya que la unión no influye directamente las finanzas de la cooperativa individual.

En la práctica, intereses en federaciones están conectados a menudo con poder económico y social e influencia. Federaciones tienen conocimiento e información sobre detalles de problemas, y son llamadas, con frecuencia, a participar en la preparación de documentos legales para autoridades y grupos políticos. A menudo, federaciones tienen el derecho de realizar auditoría (teneduría de libros y gestión) en cooperativas afiliadas. En Alemania cooperativas primarias tienen que ser miembros de una federación a fin de ser auditadas. Es entonces innecesaria una inspección estatal.

Así el desarrollo de federaciones puede conducir a un sistema cooperativo regional o nacional, que a la vez cumpla tareas representativas y económicas. Sin embargo, esas tareas pueden separarse en la organización. En el primer caso la organización cooperativa tiene como su principal tarea la de representación ante el estado y el público, así como la supervisión y consulta de las cooperativas afiliadas en cuanto concierne a su actividad y al mantenimiento de principios cooperativos.

En Alemania federaciones cooperativas existen para cumplir esta tarea representativa (como opuesta a la económica). En sí mismas, ellas no son cooperativas, sino más bien asociaciones o sociedades. Por otra parte, a las uniones centrales concierne principalmente las metas económicas. Como con las cooperativas primarias, son fundadas conforme a la ley cooperativa.

Bien conocidos ejemplos de instituciones centrales en el sector bancario cooperativo son los Bancos Raiffeisen (Alemania), Crédit Agricole (Francia), Norinchukin Bank (Japón), Rabobank (Países Bajos), Credit Unions y sus instalaciones financieras federal y nacional (EE.UU.), etc.

Ventaja de las federaciones es que las cooperativas locales pueden quedar pequeñas y gestionables. Establecimientos locales cooperativos no necesitan ser aptos para hacer u ofrecer cualquier cosa que uno puede obtener de empresas cooperativas centrales. La federación aparece como la respuesta más apropiada a la continua presión para aumentar bienes y servicios. De este modo, los principios y el carácter del movimiento cooperativo son mantenidos.

Desventajas de las federaciones

Las estructuras grandes requieren más formalidad y control de las administración y finanzas. La expansión y desarrollo de funciones y actividades necesariamente cambiará las orientaciones y valores. Eficiencia económica y efectiva gestión llegan a ser los más importante criterios.

Las principales dificultades en liderazgo y en representación son los diversos intereses de una estructura consistente de muchas unidades autónomas donde las decisiones son democráticamente adoptadas. Si una fusión de un número de cooperativas a nivel primario (o de base) tiene lugar, ésta o puede llevar a movimientos hacia la autonomía a costa de la federación.

La distancia entre la organización federativa central y sus asociados puede conducir fácilmente a un alejamiento de sus asociados. La participación de los asociados en los procesos de ampliar metas, tomar decisiones, y controlar la organización puede caer. Para mantener esta participación, es necesario un flujo creciente de información con los consiguientes costos en aumento. Tal creciente flujo de información es esencial, no obstante la consulta efectiva de acciones locales, regionales y nacionales, así como una rápida transmisión inversa de información. La comunicación de la base hasta arriba debe garantizar que los niveles más altos de la estructura de la organización no pierden de vista las necesidades de los asociados.

Tareas potenciales de una federación cooperativa

Una federación cooperativa puede cumplir más eficazmente que las cooperativas primarias, una cantidad de tareas, tales como:

- tratar y aconsejar a las cooperativas primarias sobre cuestiones económicas, legales, de tasas y otros temas;
- aconsejar sobre auditoría cooperativa;
- proveer consulta sobre cuestiones de gestión y organización;
- establecer y mantener instalaciones educativas para capacitar asociados y sus líderes, y gerentes;

- establecer relaciones y contactos con otras organizaciones e instituciones;
- intercambiar información económica, profesional y técnica entre asociados;
- relaciones públicas, publicidad y actividades de publicidad;
- recolección y evaluación de datos estadísticos;
- defender intereses cooperativos.

Mientras las federaciones asuman esas tareas también intentan ejercer poder económico y social a fin de influir en los procesos de toma de decisiones relativos del ambiente social y económico en favor de organizaciones de sus asociados. Federaciones pueden tener una influencia significativa sobre los gobiernos al definir la legislación.

A fin de llevar a cabo las referidas tareas y funciones con eficiencia, la gestión de las federaciones debe asegurar un continuo proceso de capacitación dentro de las federaciones y dentro de las organizaciones cooperativas de los asociados.

Relaciones externas de las federaciones

Las federaciones interactúan con organizaciones de fuera, de muy diversas maneras, dependiendo de las circunstancias. Ejercer presión informal en pro de intereses de asociados, difundir las metas y capacidades de cooperativas, y negociar acuerdos con organizaciones económicas y políticas, todo es ampliamente usado.

Una alta calidad de información es generalmente importante para satisfactorias relaciones con los empresarios asociados, así como relaciones administrativas con gobiernos e instituciones estatales. A fin de ser capaz de proveer esto, es necesario disponer de una gama de fuentes de información, incluyendo:

- Información de mercado acerca de productos y precios
- Información acerca de intenciones políticas y planeamiento estatal
- Conocimiento de leyes y pautas administrativas
- Información acerca de preferencias y procedimientos y de inversión de donantes estatales o privados.

Aunque presiones informales (buscando influenciar miembros de la legislatura) pueden efectuarse por las cooperativas a un nivel local, pueden ser más efectivas las federaciones por su mayor poder representativo.

En general la actividad política de las federaciones va dirigida a influenciar políticas estatales económicas y sociales a nivel gubernamental, pero también en canales oficiales más bajos, tales como departamentos ministeriales, regionales o locales. Esto es primariamente intentado a través de partidos políticos y gente en posiciones políticas. Los medios de comunicación (prensa, radio, etc.) pueden también ser usados para influenciar opinión política.

Presión informal para convencer puede ser vista como una actividad muy positiva mientras cumpla con las leyes existentes y no incluya formas y actividades ilegales.

Las actividades políticas específicas incluyen:

- influenciar directamente los órganos de toma de decisiones políticas;
- apoyo directo a un partido o a diputados con medios financieros o apoyo en la elección;

- mantener contacto constante con instituciones relevantes (incluso administrativo-estatales) y organizaciones (aquí se ha de contar con prerequisites organizativos, tales como una oficina, presupuesto y un asociado calificado);
- dispensa de (o retención) de información exclusiva;
- adquisición de la calidad de asociado y participación activa de asociados cooperativos en partidos políticos;
- ocupar puestos administrativos personas que cuentan con la confianza de las cooperativas;
- llenar las vacantes en administraciones con asociados de cooperativa, o con personas que tienen una relación positiva con cooperativas;
- organizar actividades públicas socio-políticamente relevantes y organizar eventos sociales.

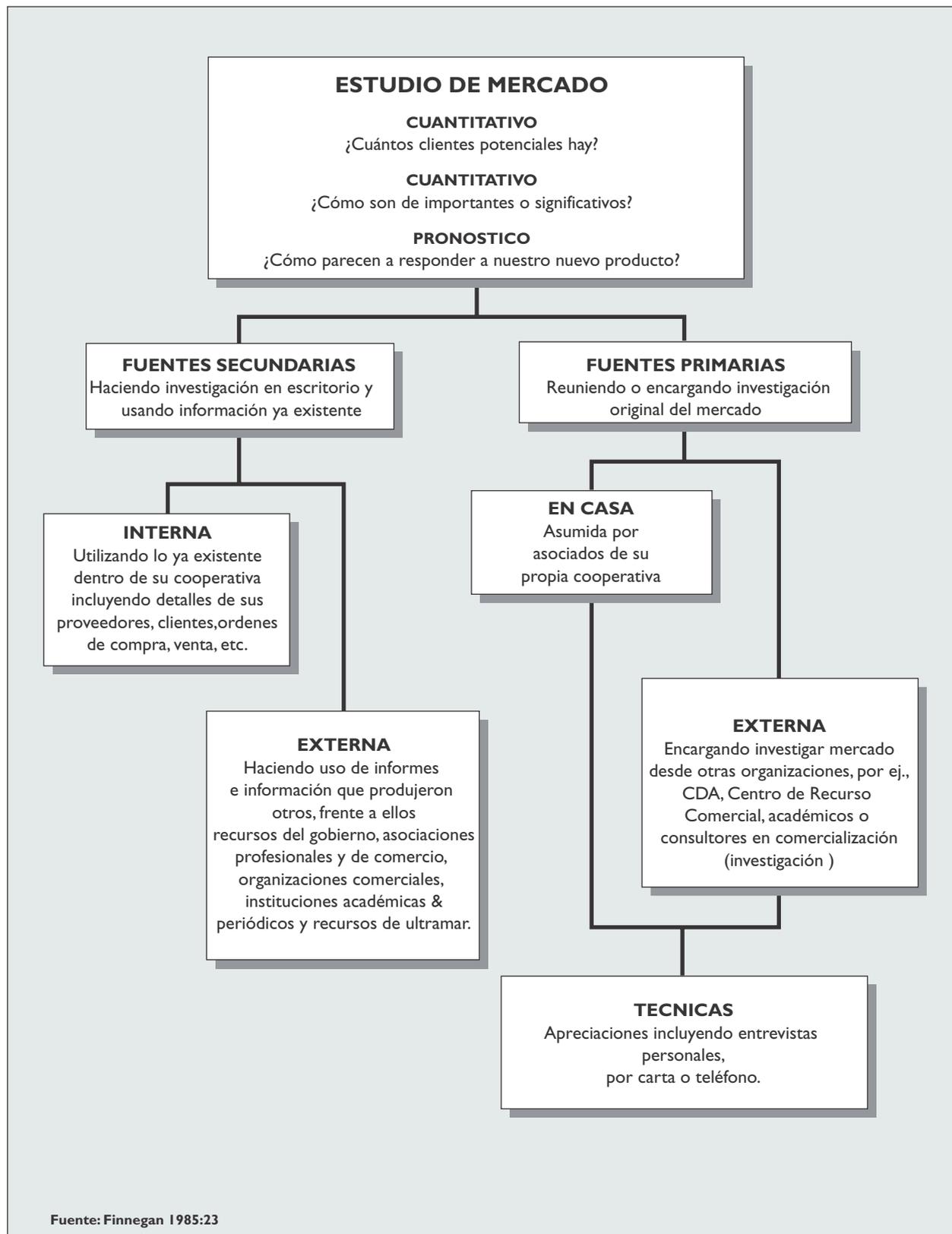
Acciones posibles directas son llamamientos y protestas públicas; convocatorias manifestaciones, huelgas y boicoteos. Esas acciones sirven en gran parte para ejercer presión política. Por lo tanto, debe pensarse con cuidado el efecto que pueden tener antes de llevar a cabo tales acciones.

Representantes de federaciones podrían también presentarse de candidatos en elección al congreso o llegar a ser miembros de partidos. La presión informal para convencer, en la práctica, con frecuencia, es cuestión simple de contactos telefónicos o invitaciones a medio día o cena. Con todo, más importantes que influencias a corto plazo, son contactos permanentes a largo plazo.

Anexo Módulo 5: Capacitación de gestión

Diagramas

Carta de Estudios del Flujo de Mercado – Información de concurrencia de mercado



Formulario para fijar méritos

Último periodo 31 diciembre 19--

Nombre del empleado **James Kent**

Grado: **3**

Edad **28**

Departamento / sección / área ***Determinación de costos**

Posición oficial **Asistente en Contabilidad de Costos**

Puntos de clasificación	1-5	6-10	11-15	16-20	Máximo	Mérito
Resultados: Producción Travail	Lento	Normal	Por encima de lo normal	Trabajador rápido	20	15
Calidad de la Producción	Inexactitud, descuido	Requiere supervisión		Plenamente confiable	20	18
Conocimiento del puesto Experiencia	1-5 años	6-11 años	11-15 años ---	---	15	11
Capacitación	Hasta el grado intermedio	Grado de supervisión			10	10
Cualidades Cooperación	Renuente / pasivo	Útil / cooperativo	---	---	10	8
Adaptabilidad	Lento en adaptarse	Rápido para entender	---	---	10	7
Asistencia / Puntualidad	De mala a irregular	Algunas ausencias o retrasos	De buena a excelente	---	15	9
					100	78

* Borrar según convenga.

Clave de clasificación para fijar grados

Grado 1:	0-30 puntos	Grado 4:	71-90 puntos
Grado 2:	31-50 puntos	Grado 5:	91-100 puntos
Grado 3:	61-70 puntos		

Formulario para fijar méritos. Note que, utilizando este método de fijar grados, en este ejemplo el empleado es situado en el grado 4 (con 78 puntos). Si, por tanto, está en el grado 3, esto implica que está listo para ser promocionado al grado 4, tan pronto como haya una vacante. Mientras su promoción está pendiente, puede recibir un aumento salarial, a fin de situarlo en un punto intermedio entre el límite superior del grado 3 y el límite inferior del grado 4.

Módulo 6

Instrumentos para planear y organizar las actividades cooperativas



Módulo 6: Instrumentos para planear y organizar las actividades cooperativas



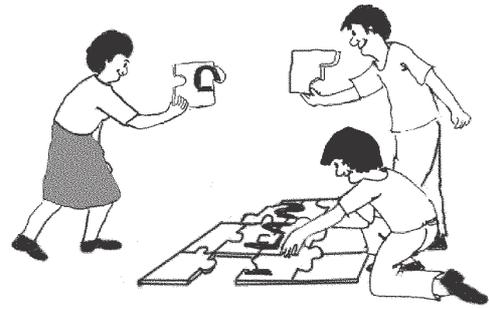
Introducción

El planeamiento se refiere a decidir sobre metas, tareas y uso de recursos antes de comenzar la realización, asegurando que las cosas requeridas son hechas al tiempo y modo requeridos (eficaz y eficientemente). Hay un número de instrumentos de planeamiento, apropiados a las exigencias específicas de organizar y planear actividades dentro de las cooperativas. Estos son encaminados a hacer más fáciles ciertos procesos de previsión; ayudan a evitar resultados negativos inesperados; asisten a encontrar financiamiento y, en general, al uso óptimo de recursos (financieros, técnicos y humanos).

Este módulo cubre los aspectos siguientes:

- La transformación de las visiones en planes operativos: vista general de los pasos clave de planeamiento
- El análisis por medio de un marco lógico
- Análisis FDOA: fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Relaciones de planeamiento y asignación de responsabilidades.
- El planeamiento físico y económico: inventario de existencias, presupuesto e informes

Sección 6.1 Desde visiones a planes de acción



Objetivos de la sección

Al finalizar la sección, los participantes serán capaces de



- establecer un plan clave de acciones que formen el centro de la gestión estratégica cooperativa
- preparar un simple marco lógico de referencia comenzando con el diseño de un "árbol de problemas", para la preparación de una matriz de planeamiento, identificando suposiciones y definiendo indicadores y medios de verificación
- realizar un análisis FDOA y aplicarlo a la situación de la cooperativa

Puntos clave de aprendizaje



- Fijar objetivos y metas operativas
- Identificar producciones, actividades e insumos para lograr las metas fijadas
- Afrontar incertidumbres
- Planear la realización de actividades
- Principales instrumentos del planeamiento para la gestión estratégica
- Analizar el marco lógico de referencia
- Planeamiento como una secuencia de causa-efecto
- Análisis de los sustentadores no asociados
- Analizar el problema y desarrollar un árbol de problemas
- Árbol de objetivos
- Matriz de planeamiento
- Identificar indicadores directos e indirectos y medios de verificación
- Análisis FDOA
- Elementos de un análisis FDOA
- Utilizando un análisis FDOA

Estrategia de enseñanza



Ejercicio 1

Organice una discusión de pequeño grupo en la cual los participantes describen y comentan cualquier actividad de planeamiento en que han sido implicados antes. Enfatice el hecho que no necesariamente ha de ser una operación de planear dentro de las actividades cooperativas; igualmente se puede referir a sus vidas privadas, situación laboral o actividad económica en la que han estado implicados. El propósito de este ejercicio

es identificar los procesos y pasos que han recorrido, y destacar cualquier camino lógico seguido en el proceso. Solicite a los participantes que configuren una lista de pasos que han recorrido y que estén preparados para presentar los resultados a la clase.

Conceda cerca de 20 minutos para la discusión y vuelva a convocar al grupo en la sesión plenaria. Pida a los diversos grupos que presenten sus resultados y estimule un intercambio de opiniones sobre los varios enfoques seguidos.

Destaque los principios de los pasos del planeamiento clave como se esbozado en el material de referencia, aprovechando los resultados de la discusión.

Pida a los participantes que retornen a sus grupos y analicen críticamente los pasos que ellos habían identificado a la luz de lo que ha sido discutido en la clase y de la información adicional presentada respecto a los cinco pasos de planeamiento. Ruégueles que intenten referir cualquier problema o logro en la subsiguiente realización del plan respecto a cómo fue hecho el planeamiento elaborado (por ej. ¿Podría enfatizar más sobre determinados resultados o insumos que han reducido problemas de la realización?).

Ejercicio 2

Introduzca a los participantes en la razón fundamental de analizar con un marco lógico de referencia y la secuencia de causa-efecto. Destaque el hecho que si bien esos instrumentos se emplean en planear proyectos, pueden ser muy útiles para el planeamiento de actividades cooperativas.

Esboce las etapas clave de la preparación de un marco lógico de referencia.

Tras describir el enfoque del árbol de problemas, defina un problema (puede necesitar seguir el ejemplo del árbol de problemas ofrecido en el material de referencia) y pida a los participantes desarrollar un árbol de problemas. Si el tamaño de la clase es muy grande, Ud. puede necesitar que este ejercicio sea hecho en pequeños grupos, y luego reunirlos en un plenario.

Una vez completado el árbol de problemas, ayude a la clase a convertirlo en un árbol (o árboles) de objetivos, subrayando la necesidad de considerar enfoques alternativos.

Aproveche el mismo ejemplo del identificado problema/objetivo, para explicar las aplicaciones de la matriz-proyecto, destacando su relevancia y la práctica relevancia de presuposiciones externas, indicadores y medios de verificaciones.

Ejercicio 3

Introduzca los elementos del análisis FDOA y destaque la aplicabilidad de este instrumento para analizar el ambiente interno y externo de la cooperativa, y por lo tanto en el planeamiento del desarrollo de la organización.

Divida a los participantes en grupos y pídeles que preparen un análisis FDOA para una cooperativa. Si ellos no provienen de la misma cooperativa, elija la cooperativa con el mayor número de

Desde visiones a planes de acción



Las cinco acciones clave de planeamiento que forman el centro de **la gestión estratégica de la cooperativa** incluyen:

- Fijar objetivos
- Determinar los objetivos del desarrollo cooperativo
- Definir objetivos inmediatos o sub-objetivos
- Prever necesidades de insumos
- Planear actividades
- Instalar procedimientos de seguimiento y evaluación para el uso de los recursos y resultado.

Suponiendo que las principales metas y objetivos de la organización han de ser fijados internamente (por ej., por los asociados, líderes y gerentes), ahí necesitan de métodos que traduzcan visiones en objetivos claros. Muchos de estos métodos útiles son instrumentos normales usados también en otras empresas. Donde los ajenos a ellos tienen un legítimo interés en los resultados económicos y adopciones del proceso de planeamiento, es particularmente importante el uso efectivo de estos instrumentos. Un ejemplo serían potenciales donantes o bancos solicitados para prestar dinero a la cooperativa.

Fijando objetivos y metas operativas

Cuando comienza una cooperativa o cuando los cambios de situación fuerzan a un fundamental repensar, los asociados de la cooperativa necesitan hallar un propósito común compartido u objetivo principal, así como una jerarquía de sub-objetivos. Junto con gerentes ellos deben, pues, intentar acordar metas específicas y eventualmente planear las actividades relevantes convenientes. La decisión sobre si vender verduras al por menor o disponer de transporte, debería ser la ocupación principal de la cooperativa; debe ser decidido antes que hacer cualesquiera planes.

Dos instrumentos analíticos pueden probar ser útiles en esta etapa:

- El "Marco Lógico de Análisis" (Marco- Lóg), que normalmente se emplea para el desarrollo del proyecto, puede ayudar a transformar problemas en objetivos, y
- El análisis FDOA que ayuda a analizar fuerzas y debilidades en la organización y a identificar oportunidades y amenazas. Por lo tanto esto puede ayudar a traducir una visión en un plan operativo factible.

Los dos instrumentos tienen complementariedad pero propósitos diferentes. Mientras el análisis FDOA enfoca una cuestión hacia posibles vías que elegir, el análisis del Marco-Lóg puede ser usado como tránsito para determinar metas operativas actuales, necesidades de insumos, los horizontes de tiempo e indicadores para control y supervisión de factores internos y externos de éxito. El Marco-Lóg también encaja mucho más en el lado operativo de la organización para apreciarlo, mientras que el análisis FDOA contribuye a ponderar el estado y plan para el desarrollo de la organización. Por otra parte, las áreas menos cuantificables, tales como cultura de la organización

o sistemas de incentivo, pueden transformarse en importantes fuerzas sobre las cuales construir. Éstas, en un Marco-Lóg, no han merecido mucho reconocimiento.

Fijando metas

El próximo paso, fijación de metas, representa la etapa de **pre-factibilidad** y ayuda a determinar qué resultados operativos podrían ser alcanzados, y con cuáles actividades e insumos. El resultado final de esta etapa es una selección general de operaciones. En nuestro ejemplo ciertas decisiones económicas fundamentales podrían tomarse en esta etapa, por ejemplo, qué cultivo de verduras producir, cuánto producir de cada una y dónde comercializarlas, etc.

Los **resultados** se refieren a servicios o productos (incluyendo reintegros por apoyo, etc.) respecto de los cuales deben decidir los asociados. Los gerentes y líderes cooperativos tienden a limitar su control sobre las actividades que deben dirigirse a la producción de esos resultados.

Antes de poder hacer planes operativos, los asociados necesitan ser conscientes de que ciertos resultados pueden ser mutuamente exclusivos o competir uno con otro. Por ejemplo, los crecientes reintegros por apoyo (a no asociados), a menudo significa menos excedentes netos (equivalentes a dividendos). Las ventajas y desventajas de resultados competitivos o de varias alternativas operativas pueden ser registradas, merecer prioridad y ser decididas. Alternativamente, asociados interesados podrían formar un grupo de trabajo e investigar hasta la siguiente etapa –la de descubrir y decidir sobre alternativas operativas para lograr esos resultados.

Lograr cada uno de esos resultados precisa una serie de **actividades**. Costo, tiempo y productividad son criterios que guían a elegir actividades alternativas. Es, pues, importante explorar esas opciones con gerentes así como con personal y asociados. Actuando así, además habrá el efecto adicional de aumentar la propiedad de las actividades elegidas, y de aquí, intensificando su sostenibilidad.

El proceso de planeamiento necesitará identificar todos los insumos requeridos para generar los resultados definidos. El planeamiento de insumo debe, por tanto, tomar en cuenta las verdaderas capacidades de la empresa cooperativa, la contribución de los asociados y los recursos externos. La combinación de resultados deseados, de ciertas actividades y los insumos que se prevén necesarios forman, pues, un plan operativo particular.

Estudio de factibilidad

Habiendo elegido un plan operativo, por ej., un proceso particular de producción, el próximo paso sería completar un estudio de factibilidad. Esto ayuda a decidir si el plan es práctico. Con referencia a nuestro primer ejemplo, podría significar decidir cuántos cultivos han de crecer y qué proceso ulterior sería realizado, sea empleando personal permanente o temporal, etc.

Ese estudio de factibilidad apreciará aspectos tales como:

- la disponibilidad de recursos, tanto humanos como materiales;
- si ellos son suficientes en calidad y cantidad;
- si los recursos financieros de la empresa cooperativa y asociados son suficientes para la producción planeada;
- posibilidades de sustituir financiamiento con trabajo o recursos materiales;
- si el conocimiento colectivo del grupo es el adecuado para el empeño;
- si hay suficiente demanda en los mercados esperados (incluyendo competencia)
- cálculos del costo de operaciones y de los ingresos esperados y beneficios que han de ser obtenidos;
- análisis de riesgos.

Para más detalles sobre estudios de factibilidad ver FAO, libro Recurso del Grupo de Empresa, pág.26).

Adaptación a incertidumbres

Por medio del proceso de planeamiento, han de hacerse algunas **suposiciones** acerca de riesgos, condiciones y circunstancias sobre las que ninguno de los gerentes de cooperativa, ni el grupo tiene algún control real. Las suposiciones necesitan basarse en información fundada acerca de factores externos, con el fin de juzgar su validez.

Los que planean (grupo, líderes y gestores) deben establecer los límites de responsabilidad de gestión especificando los sucesos, condiciones y decisiones esenciales para el éxito, pero que están fuera del control de quienes realizan los planes. La probabilidad de mantener supuestos verdaderos es crucial, y cualquier actividad basada en un conjunto de supuestos que improbablemente no van a suceder sólo tiene una oportunidad limitada de éxito. Además de hacer explícitos los supuestos que lo fundamenta, los planes deben dar orientación para observar cómo se desarrollan esos supuestos.

Planear realización de actividades

La próxima etapa es desarrollar un plan de **gestión o empresa**. Su grado de complejidad dependerá del tamaño y ambiciones de la cooperativa. En grandes cooperativas, divisiones separadas pueden cada una hacer su propio plan. Negociaciones acerca de asignar recursos disponibles tendrían, pues, lugar entre gerentes de divisiones y gerentes del más alto nivel; y, finalmente, todos los planes de división serían tomados en conjunto para formar un plan general de empresa para la cooperativa en su totalidad.

Un plan de empresa esencialmente es un conjunto de pautas para el grupo empresario. A pesar de tal hecho un plan de empresa generalmente se prepara por gerentes; no se convierte en guía para su aplicación sin al menos el compromiso de los líderes de los asociados, representantes o asamblea general de asociados.

El contenido principal de tal "plan de empresa" debe ser:

- una declaración de objetivos principales y sub-objetivos
- metas específicas para varias actividades y fases (qué se logrará en el primer mes, luego de seis meses, etc.- ver Marco Lógico)
- asignaciones de responsabilidades (¿quién hace qué, cuándo, cómo?). Una exposición clara de responsabilidades ayudará a asegurar que son comprendidos los objetivos y metas antes expuestos. En cooperativas pequeñas esto podría preocupar a una mayoría de asociados y líderes; en mayores cooperativas, esto conduciría a un conjunto de descripciones de tareas y perfiles de funciones- ver Gestión de personal en Módulo 5.

Es importante destacar que el plan no debe convertirse en una meta en sí mismo. El grupo debe mantener una comprensión tal que siempre serán posibles algunos mejoramientos y probablemente son necesarios algunos cambios.

Instrumentos de planeamiento para la gestión estratégica

Además del Análisis del Marco Lógico y del análisis FDOA que son apropiados en situaciones de planeamiento complejo, hay otros varios instrumentos que pueden ser usados para adquirir información, decidir ante alternativas y/o preparar la realización.

El escoger instrumento para ser usado, depende del asunto de que se trate y, a menudo, también de la etapa de planeamiento que es considerada. Mientras algunos instrumentos solamente convienen al planeamiento de cuestiones financieras, otros pueden usarse específicamente para planear responsabilidades y asignar insumos físicos. Presupuestos, balances, registros de existencias, previsiones de venta, y planes de métodos de trabajo, son ejemplos de instrumentos organizativos que pueden ser usados en procedimientos de planes financieros como en los de planes físicos. Ellos son los instrumentos básicos para planear con qué insumos (= uso de recursos) y, con frecuencia, asimismo implican expectativas de resultados físicos.

El planeamiento económico y financiero y los instrumentos de información incluiría:

- Cuenta de pérdidas y ganancias;
- análisis de inversiones;
- origen y aplicación de fondos;
- flujo de caja;
- balances (fin de año);
- cálculos de costos;
- cálculo de puntos de equilibrio.

Esos instrumentos ayudan a preparar decisiones, planear actividades físicas y procesos.

Conforme el planeamiento avanza, la necesidad de información crece desde lo general a lo específico. Mientras una visión contiene declaraciones justamente generales (tipo "qué podría ser"), un documento estratégico incluye una descripción más detallada de resultados, tanto en términos físicos como económicos.

Para concluir la preparación de la gestión y planes de actividad, igual que para completar estudios de factibilidad y análisis de impacto costo-beneficio, un análisis FDOA y estudios basados en un conjunto de instrumentos económicos y financieros, pueden resultar útil.

Cuáles de estos escoger para ser usados dependerá de las circunstancias específicas. Cuando la meta del estudio es convencer ajenos, tales como un financiero externo, puede ser útil averiguar sobre sus procedimientos y requisitos normales.

El plan de empresa necesita ser un **documento de referencia** para la organización misma. Esto podría ayudar a los asociados, líderes, personal, financistas, y en algunos casos, clientes que comprenden "lo que se espera que pase, y cómo". Dependiendo de la empresa y de sus actividades proyectadas, el plan podría incluir:

- planes de actividad y cronogramas,
- informe de estudio de mercado,
- análisis del punto de equilibrio,
- presupuestos materiales y financieros,
- previsión del estado de pérdidas y ganancias,
- previsión del estado de origen y aplicación de fondos;
- previsión de balances,
- flujo de caja,
- informes de resultados previsibles.

Estos documentos pueden entonces usarse para realizar ambas, conducción y supervisión. Por una parte, las dos pueden ayudar a establecer los sistemas y responsabilidades de registrar datos sobre lo que va a suceder y lo que sucede. Por otra, ellas especifican qué datos el personal necesita reunir y examinar (controlando) regularmente en orden a seguir la marcha de los planes o ajustarlos (auto-evaluación de personal).

Un **informe** completo y regular de resultados, mostrando una comparación entre lo que se suponía lograr y lo que ha sido logrado; forma la base para seguir y evaluar participativamente, así como provee una guía útil para saber cómo las actividades podrían ser continuadas.

Esto, de ordinario, se hace utilizando datos contables, y regularmente preparando

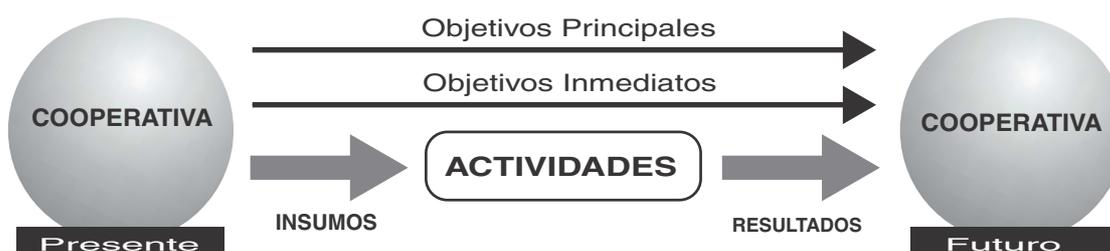
- informes de actividad;
- nivel de existencias e informes de inventario;
- estados de ingresos y ventas;
- cuenta de pérdidas y ganancias;
- informes sobre desvíos presupuestarios;
- estados de origen y aplicación de fondos;
- previsiones de ventas revisadas a corto y largo plazo y predicciones de mercado;
- balances para el período anterior y actual;
- una previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias para el próximo período;
- presupuestos de gastos propuestos para el próximo período;
- previsión del flujo de caja para el próximo período.

Los informes sobre registros de existencias confirmadas (inventarios), personal, incluyendo niveles actuales y previstos, cambio del personal, absentismo, capacitación emprendida y prevista, y beneficios sociales que ayuden a definir una mejor imagen de lo que está sucediendo y cómo esto acompaña estrechamente planes y metas iniciales, y asumir decisiones, mejor informados.

El Marco Lógico

El Marco Lógico es uno de los varios instrumentos que podría ayudar a emplear el planeamiento, proveyendo guía para transformar una idea en un plan realista bien pensado.

El Marco Lógico (Marco-Lóg) es un instrumento analítico de planeamiento y gestión orientados por objetivos. Está basado en el concepto de que actividades, uso de insumos y resultados no son las medidas definitivas del éxito, sino más bien contribuciones a realizar los objetivos principales e inmediatos.



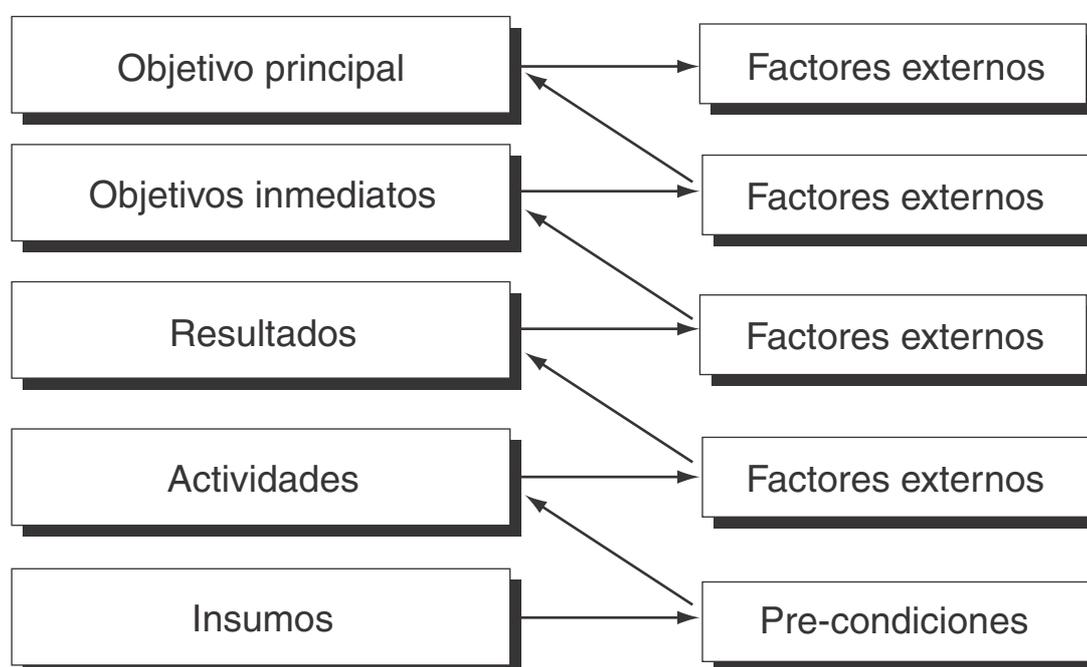
Basado en NORAD 1922:22

Razón fundamental para el uso del enfoque del Marco Lógico

El enfoque del Marco Lógico ayuda a ver el desarrollo cooperativo como una sucesión de eventos de causa a efecto. Estos se describen a los cinco niveles representados debajo: Objetivo principal, objetivos inmediatos, insumos, actividades y resultados. Puesto que a la etapa de planeamiento no es clara si cualquiera de esos pasos siempre sucederá o no, puede también verse como la formulación de una jerarquía de hipótesis que se analizarán. Tal enfoque ayuda a identificar la raíz de las causas de problemas estratégicos.

En síntesis, el enfoque del marco lógico ayuda a elaborar una sucesión lógica de eventos, de modo tal que:

Si los insumos son disponibles, entonces tendrán lugar las actividades; si las actividades tienen lugar, se producirán los resultados, si los resultados se producen, se lograrán los objetivos inmediatos; y a la larga esto contribuirá al pleno cumplimiento del objetivo principal.



El Marco Lógico puede también ayudar al análisis de factores externos, a la forma en que pueden influir en el logro de los objetivos y metas, y a establecer un procedimiento para supervisar a sus desarrollos (para más detalles sobre esto, véase también NORAD, p.8).

Uso del Marco Lógico

En una cooperativa el enfoque del Marco Lógico podría usarse si hay necesidad de un cambio fundamental de dirección en su desarrollo – desde la idea original para establecer una cooperativa, o desde una re-dirección importante de actividades, a la amalgama con otras cooperativas o división, o aun cambios más radicales como el de cuestionar la adecuación de la estructura cooperativa y, quizás, hasta llevarla a su disolución.

El análisis del Marco Lógico incluye un número de etapas:

- Análisis de los sustentadores (no asociados), problemas, objetivos y alternativas y
- Esbozo de actividades (incl. uso de insumo y producción de resultado), provisiones a fin de fijar hechos externos indicadores para supervisión.

Análisis de intereses del sustentador

En el caso de la cooperativa, el análisis de sustentadores debe mirar a los varios actores implicados en la actividad cooperativa directa o indirectamente. Por tanto, debe incluir asociados, líderes de la cooperativa y gerentes, pero también clientes, proveedores de capital (por ej., bancos), autoridades locales, personas de las cooperativas secundarias o federaciones cooperativas, etc. Dependiendo de la cuestión particular analizada, el conjunto de sustentadores incluiría gente distinta.

El análisis de los sustentadores podría funcionar en la organización de un taller, con representantes de asociados, líderes y gerentes. Si es o no prudente incluir a todos los otros actores implicados en el análisis, es una cuestión separada y dependería de la situación. Sin mirar a la activa participación de ellos en el análisis, con todo, estos sustentadores deben ser identificados todos y sus motivos, expectativas e intereses, han de ser, pues, analizados. Si ellos no están físicamente presentes en el taller, podrían ser asignados participantes individuales que representen las posiciones de grupos diferentes durante las sesiones de trabajo.

Dentro del taller, todas las partes implicadas (sean activamente empeñadas o sólo afectadas marginalmente) podrían ser anotadas en tarjetas individuales, y éstas colgadas y agrupadas según la similitud de intereses. Entonces, debe tener lugar una discusión sobre el interés a qué se ha de dar prioridad, cuando sigue el análisis de los problemas.

Análisis de problema

Los problemas pueden sólo apreciarse sobre la base de información disponible y entendimiento de principales relaciones de causa/efecto, creando una visión detallada de la situación actual. En esta etapa, no deben ser consideradas decisiones como posibles soluciones, pues estas estrecharían la perspectiva, y así las posibilidades que podrían emerger más tarde. Sólo deben ser identificados los problemas reales existentes, no los imaginados o futuros. Por esta finalidad, un problema debe ser visto más bien como una situación actual negativa existente que como la ausencia de solución.

Cada participante de la sesión de trabajo debe anotar un problema focal, por ej.; describir qué considera como punto central de todo el problema.

Ejemplo de cómo formular tarjetas de problema

No hay Insecticidas disponibles

ERROR

desde la suposición

Cosecha está infectada con insectos

CORRECTO

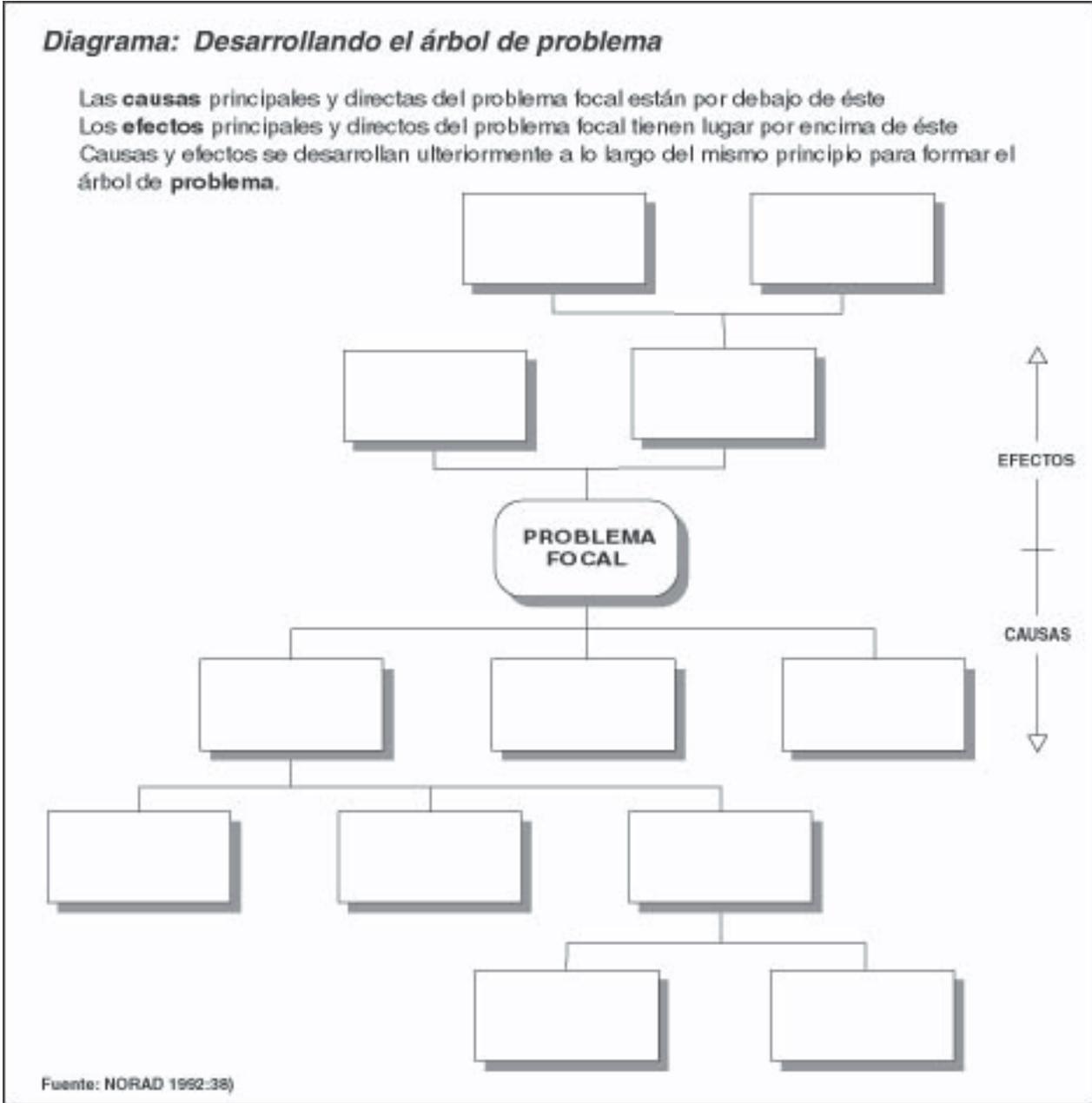
desde la mera observación

El taller debe entonces discutir cada propuesta y tratar de llegar a un acuerdo en un problema focal. Si no es posible lograr acuerdo, las tarjetas conteniendo los problemas podrían ser ordenadas en cuanto a sus relaciones. Desde esta discusión puede desarrollarse un árbol de problemas y, basado sobre los resultados, podría ayudar a identificar un problema focal.

Tormenta de ideas, desempeño de un papel, y otras ayudas para adoptar decisión, son instrumentos útiles para fomentar esta discusión. A fin de seleccionar las mejores decisiones, las opciones son la adjudicación de puntos a cada opción o proseguir la discusión hasta llegar a un acuerdo, trabajando a través de un problema focal por entonces. Cuando sea posible es prudente evitar el voto formal para obtener una decisión mayoritaria.

Desarrollando un árbol de problema

Tome el problema focal como la tarjeta central, y coloque las tarjetas describiendo sus causas principales y directas en una línea horizontal debajo de ella. Las tarjetas con efectos substanciales y directos deben ponerse en una línea horizontal sobre ella. Causas y efectos pueden pues moverse verticalmente arriba o abajo a distancia desde el problema focal, reflejando sus relaciones con el problema central. De tal manera, se desarrolla una red como un árbol, con un tronco (el problema focal), ramas y raíces, ramitas y raíces:



El análisis del problema puede concluirse cuando todos los participantes estén convencidos que ha sido incluida en la red toda la información esencial a fin de explicar la causa y efectos principales de relaciones que caracterizan el problema

Análisis de objetivos

En el análisis de objetivos el árbol de problemas es transformado en un árbol de objetivos (futuras soluciones de los problemas) y analizado. Comenzando desde la cima del árbol de problemas y descendiendo hasta abajo, son reformulados como condiciones deseables (declaraciones positivas). De modo semejante, el problema central se transforma en un objetivo.

Si las declaraciones carecen de sentido después de redactarlas a partir de los problemas, escriba un objetivo que reemplace o deje el problema sin cambiarlo. Compruebe que los objetivos menores alistados son suficientes para lograr aquellos más importantes en el nivel próximo. Si no, agregue nuevos objetivos menores.

Mientras problemas fueron formulados como, "Si A es causa, entonces B es efecto", los objetivos son ahora leídos, "Los medios X en orden a lograr Y". Pero, cuidado: una relación de causa y efecto no llega a ser automáticamente una relación de medio-fin. A veces, medios adicionales han de ser introducidos para alcanzar el fin deseado.

Finalmente trace líneas que indiquen las relaciones medios-fin en el árbol de objetivos.

Análisis de alternativas

El propósito de analizar las alternativas es identificar opciones de posibles alternativas, apreciar la factibilidad y ventajas comparativas de cada una de ellas y aceptar un proyecto de estrategia. En esta etapa, medios- ramas fin en el árbol de objetivos podría llegar a ser actividades o proyectos individuales identificados y girando en esta etapa: constituyen opciones alternativas. Estas opciones alternativas deben ser numeradas o etiquetadas; por ej., "enfoque de producción", "enfoque de ingreso", "enfoque de capacitación", etc.

Con referencia a los resultados desde el análisis de sustentadores (paso I), los participantes deben entonces discutir las opciones alternativas a la luz de cómo ellas afectarían a cada grupo de interés. Los instrumentos financieros (como es descrito en este módulo) podrían también ser usados para comparar y apreciar las diferentes opciones.

Todos los participantes del taller deben discutir las alternativas disponibles, y estar de acuerdo con su costo total respectivo; sus beneficios para los diversos grupos de sustentadores no asociados, su probabilidad de lograr los objetivos acordados y su riesgo social. Los aspectos adicionales a considerar mientras se evalúan las opciones incluyen idoneidad de tecnología y uso de recursos locales, acuerdos institucionales (capacidad, calidad, asistencia técnica, etc.) así como efectos ambientales. El equipo de planeamiento debe asesorar las varias opciones en relación a los diferentes criterios y hacer valoraciones aproximadas, por ej., alto/bajo; +/-; extensivo/limitado.

Basado en el resultado de la apreciación el equipo de planeamiento debe entonces estar en situación de acordar una estrategia.

Identificar programa principal o elementos de acción individual

Una vez elegida la estrategia, los elementos principales del programa deben ser tomados del árbol de objetivos y transferidos a la primera columna en la matriz del programa (MP). Comience desde la parte superior y trabaje hacia abajo, decidiendo sobre el objetivo principal y un objetivo inmediato a la vez. Si es necesario exprese en otras palabras los objetivos para hacerlos más exactos.

Matriz de planeamiento

1	OBJETIVO DE DESARROLLO El objetivo más elevado que se aguarda del proyecto (Mencionar grupos meta)	INDICADORES Medidas (directas o indirectas) para verificar hasta qué punto el desarrollo se ha conseguido (Deben especificarse medios de verificación)	FACTORES EXTERNOS Sucesos importantes, condiciones o decisiones que son necesarias para sostener los objetivos a largo plazo
	OBJETIVO INMEDIATO El efecto que se aguarda alcanzar como resultado del proyecto (Mencionar conjunto de metas)	INDICADORES Medidas (directas o indirectas) para verificar hasta que punto fue alcanzado el objetivo inmediato (Deben especificarse medios de verificación)	FACTORES EXTERNOS Sucesos importantes, condiciones o decisiones fuera del control del proyecto que debe prevalecer para el desarrollo que se aguarda alcanzar
3	PRODUCCIONES Los resultados que el proyecto debe ser capaz de garantizar (Mencionar conjunto de metas)	INDICADORES Medidas (directas o indirectas) para verificar en qué punto se generan las producciones (Deben especificarse medios de verificación)	FACTORES EXTERNOS Sucesos importantes, condiciones o decisiones fuera del control de la gestión del proyecto, necesarias para lograr el objetivo inmediato
	ACTIVIDADES Las actividades que tienen que ser emprendidas por el proyecto a fin de rendir los resultados	INSUMOS Bienes y servicios necesarios para emprender las actividades	FACTORES EXTERNOS Sucesos importantes, condiciones o decisiones, fuera del control de la gestión del proyecto, necesariamente para conseguir las producciones.

(Source: NORAD, 1992: 17)

Expresar resultados como metas a las que los gerentes de cooperativa deben apuntar dentro del curso ordinario de la empresa cooperativa. Su efecto acumulativo debe ser suficiente para lograr el objetivo inmediato. Con todo, el objetivo inmediato permanecerá fuera del control de gestión. Actividades son expresadas como procesos. Evite detallar actividades; indique estructura básica y estrategia y deje el resto a los gerentes de proyecto. Todos los resultados y cada actividad deben ser enumerados de tal modo que muestren cómo se relacionan entre sí. Principales insumos son expresados en términos de fondos (financieros), personal y bienes.

Factores externos o suposiciones

Los factores externos o suposiciones son condiciones, fuera del control del proyecto, que deben existir si el programa o actividad ha de salir bien. Para todas las actividades, la cuestión necesita ser planteada si la actividad está completamente bajo el control de la cooperativa o si hay factores externos fuera del control que pueden impedir que se esté logrando.

Para todas las actividades planeadas, asegúrese que los factores externos son descritos con bastante detalle que puedan ser supervisados. Ejemplos de tales factores externos podrían ser:

- que la unión de cooperativas proveerá cobertura de seguro
- que instituciones locales colaborarán en actividades de planeamiento
- que los cambios en los precios mundiales puedan ajustarse dentro un presupuesto dado.

La relevancia de factores externos debe ser valorada a fin de indicar las oportunidades de éxito. Revise la lista de factores externos y controle su importancia y probabilidad de ser verdaderos. Deben eliminarse factores externos, que no son muy importantes, o prácticamente ciertos.

Si los participantes resuelven que un factor externo es muy importante para el resultado, pero no es probable que ocurra, entonces este es un factor destructivo. Si los factores destructivos son encontrados, el programa o actividad propuesta debe ser cambiada para evitar pérdidas o debe ser abandonada.

Indicadores (Matriz de Proyecto o MP)

En la segunda columna en la MP se especifican los indicadores. Determinan cómo podemos medir hasta dónde se han alcanzado los objetivos en diferentes tiempos. Las medidas pueden ser:

- Cuantitativa = cuánto, cuándo, dónde,
por ej., horas tractor a disposición de los asociados,
tiempo y localización de la prestación del servicio, etc.
- Cualitativas = cómo bien,
por ej., agricultores están consiguiendo insumos relevantes, buen servicio
- Comportamiento,
por ej., uso creciente de instalaciones de almacenamiento en frío, más participación en eventos de grupos

Los indicadores cualitativos deben ser medidos en cuanto posible. Donde no sea posible usar de indicadores directos puede ser necesario suplirlos por indirectos (sustitutos).

Ejemplo de indicadores directos e indirectos

PROPÓSITO	INDICADOR DIRECTO	INDICADOR INDIRECTO
Renta creciente de los pequeños agricultores	Ventas de cosechas	Compras hechas por consumidores típicos

Es preferible emplear diversos indicadores, desde que indicadores particulares rara vez comunican un cuadro completo del cambio. Conforme a NORAD (1992), un buen indicador es:

Substantial, es decir, refleja un aspecto esencial de un objetivo con un término exacto.

Independiente, a los diversos niveles: pues objetivos principales e inmediatos serán diferentes, y se espera que cada indicador refleje evidencia del logro; el mismo indicador normalmente no puede ser usado para más de un objetivo.

Fáctico: más que impresión subjetiva, cada indicador debe reflejar hechos. Así, debe tener el mismo significado para partidarios del programa y escépticos informados.

Plausible, esto es, los cambios registrados pueden atribuirse directamente al programa o actividad.

Basado en datos asequibles: indicadores deben recurrir a datos que son fácilmente disponibles, o que pueden ser recogidos con esfuerzo extraordinario razonable como parte de la administración del proyecto.

La medida ofrecida por indicadores debe ser bastante precisa para hacer al indicador objetivamente verificable. Un indicador es "objetivamente verificable" cuando diferentes personas utilizando igual proceso de medición independientemente una de otra, obtienen la misma medida.

En las primeras etapas de planeamiento, indicadores son exactamente valores de guía. Estos valores de guía deben ser revisados otra vez cuando el programa se convierte en operativo, y donde sea necesario, deben ser reemplazados por indicadores específicos del programa o actividad. En el anexo a este módulo se da un ejemplo sobre cómo formular indicadores apropiados.

Medios de verificación

El próximo paso es controlar y especificar los medios de verificación, por ej., asegurar que cuando se formulan los indicadores se especifiquen las fuentes de información necesaria para usarlos:

- ¿qué información es para ser hecha disponible?
- ¿en qué forma?
- ¿quién deberá proveer la información?

En muchos casos puede ser útil agregar una columna para "medios de verificación".

Información sobre indicadores, sea reunida dentro o fuera de la cooperativa, debe ser accesible, confiable, simple, razonable y relevante, para que el indicador sea significativo.

Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas: análisis FDOA

Un análisis FDOA (Swanson & Myers, 1992, Capítulo IV, p. IV-1) puede ayudar a la cooperativa a ganar una mejor comprensión de problemas internos y factores externos, permitiendo la mejor toma de decisiones. Esto mira a la organización desde cuatro ángulos diferentes:

Fuerzas	características internas tales como habilidades y recursos que, si son movilizados o usados más eficazmente, pueden beneficiar a la organización.
Debilidades	características internas que limitan el potencial de la organización, tales como, por ejemplo, insuficientes recursos o habilidades.
Oportunidades	factores externos que se espera mejoren la posición competitiva de la organización, y que deben ser aprovechados plenamente.
Amenazas	desventajas externas que se aguarda que impidan el progreso planeado de la organización.

Esto contribuye al proceso de transformar las visiones en planes dando un cuadro resumido del potencial interno y externo de las cooperativas para lograr los objetivos de la organización y/o del programa o metas operativas. Esto también ayuda a enfocar fuerzas y oportunidades únicas de las cooperativas.

Empleando un análisis FDOA

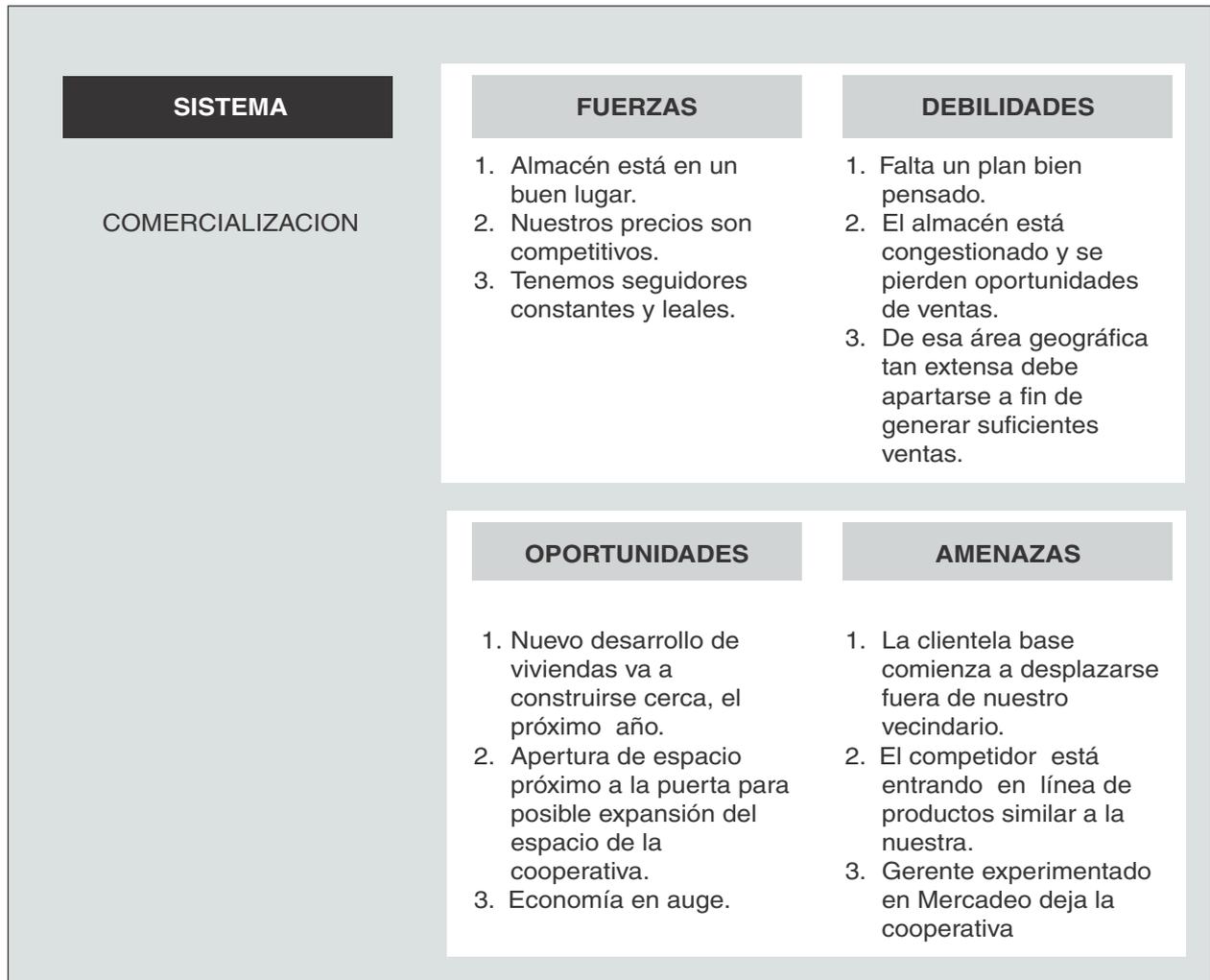
Un análisis FDOA puede usarse en el planeamiento del desarrollo de la organización, destacando las áreas con potencial mayor para la cooperativa. Puede ver a la organización como un todo o enfocar más específicamente sobre un programa/actividad. Puede servir como un punto de partida para apreciar y comparar la factibilidad de una serie de programas y actividades potenciales. Cuando se emplea para elegir entre una serie de programas o actividades potenciales puede sustituir el Análisis Costo-Beneficio más complicado y prolongado.

Aparte de estos resultados directos, la preparación de un análisis FDOA puede por sí misma probar un ejercicio positivo y loable. Cuando se lleva en un grupo, ayuda a todo interesado a compartir un cuadro común así como las oportunidades de las cooperativas para triunfar y posiblemente influencias críticas o desarrollos; por lo tanto, contribuye a fomentar una perspectiva compartida de metas.

Un análisis FDOA comprende cuatro pasos importantes:

- Identificación de fuerzas y debilidades.
- Identificación de oportunidades y amenazas.
- Fijación de prioridades.
- Formulación de declaraciones estratégicas.

Análisis FDOA – ejemplo



(Fuente: Walden; Myers 1992:IV II)

Identificando fuerzas y debilidades

Cuando se trabaja con un grupo cooperativo, debe estimularse a los participantes a destacar al menos tres fuerzas y tres debilidades relevantes. Esto puede hacerse mediante tormenta de ideas, por ejemplo, seguida por un ejercicio en clasificación prioritaria. Debe tenerse gran cuidado para escuchar todos los puntos de vista.

Identificando oportunidades y amenazas

Las cuestiones a analizar incluyen:

- ¿Qué amenazas externas y oportunidades tiene la organización, el programa planeado o actividad que se presenta en los próximos dos de los tres años?
- ¿Qué cambios externos que significativamente afecten la actividad, programa u organización misma, puede prever?

Los factores externos incluyen:

- Acción de competidores
- Tendencias del sector

- Desarrollos económicos
- Tendencias demográficas
- Cambios tecnológicos y legislativos

Esta evaluación es a menudo más difícil que la interna desde que comprende la anticipación de posibles eventos y el juzgamiento de su probabilidad, con frecuencia con poca información concreta disponible y por lo tanto, elaborando sobre lo que, a lo sumo, quedan conjeturas bien cultas. Realizar este análisis en equipo, tiene la ventaja de trabajar sobre diversas opiniones, ideas y perspectivas de las personas.

Fijando prioridades

El tercer paso en el Análisis FDOA es mirar a todos los elementos identificados, y priorizarlos. El grupo debe elegir los tres o cuatro que aparecen más importantes para el futuro inmediato.

Atendiendo al ejemplo esbozado arriba, las prioridades elegidas deben ser:

- A las cooperativas les falta un plan claro de comercialización (debilidades)
- Se abre el espacio a la próxima puerta para la posible expansión del almacén (oportunidades)
- Los precios de las cooperativas son competitivos (fuerzas)
- El gestor experimentado en comercialización está dejando la cooperativa (amenazas)

Con frecuencia hay un riesgo en de sobrevalorar las fuerzas, desde las fuerzas que supervisan desde que se relacionan a aspectos que están ya bien llevados. Puede suponerse que, por lo tanto, no necesitan consideración ulterior y ser desatendidos. Por el contrario, debe presionarse que se les dé consideración adecuada en la fijación de prioridades desde que uno de los fines de este ejercicio es construir sobre fuerzas.

Formulando declaraciones de estrategia

El cuarto paso es desarrollar una estrategia específica para el programa o actividad analizada. Esto debe comenzar con las fuerzas y oportunidades identificadas. La declaración de estrategia debe destacar qué debe proseguir la dirección de la organización o de qué manera el programa /actividad debe enfocarse, dadas las fuerzas y oportunidades particulares identificadas.

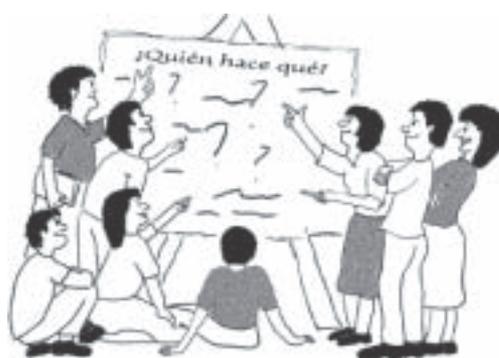
Teniendo en cuenta que la declaración de estrategia describe un estado de asuntos deseado, deben intentarse en esta etapa planes de acción no detallados. El personal implicado en la actividad que se está planeando debe siempre interesarse en este proceso, para asegurar la plena comprensión de la estrategia y conseguir un sentido de propiedad. La declaración debe, desde luego, ser consistente con la misión total, o la declaración de visión y cualquier declaración estratégica clasificada más alta para la cual la organización se ha comprometido por sí misma.



Notas

Sección 6.2

Planeamiento, relaciones y asignación de responsabilidades



Objetivos de la sección



Al final de esta sección, los participantes serán capaces de establecer las razones y principios para la asignación de responsabilidades dentro de la cooperativa.

Puntos claves de aprendizaje



- Asignando responsabilidades
- ¿Quién hace qué?
- ¿Cuándo hace qué?
- ¿Quién informa a quiénes?
- Usando gráficos circulares y gráficos de organización vertical

Estrategia de enseñanza



Comience la sesión preguntando a los participantes las razones por las cuales es importante asignar responsabilidades y por qué es necesario hacerlo en la etapa de planeamiento.

Añadiendo a los resultados de la discusión, esboce los principios clave de asignación de responsabilidades y describa algunos de los instrumentos de planeamiento que podrían usarse (por ej. gráficos circulares, gráficos de organización vertical, plan del personal, plan de gráfico mostrador).

Divida los participantes en grupos y pídeles que analicen una actividad que para ellos sea familiar y prepare un plan del personal (Ejercicio 6.4.1). Pídeles que consideren cómo las responsabilidades y funciones se relacionan mutuamente y hasta qué punto las varias funciones pueden ser desempeñadas al mismo tiempo. Una vez los grupos hayan completado el ejercicio, vuelva a convocar un plenario y pida a un par de grupos que presenten sus planes. Siga a esto con una discusión, utilizándola como una oportunidad para aclarar dudas sobre los asuntos surgidos.

De nuevo, divida a los participantes en grupos, y pídeles que preparen un plan de gráfico mostrador para una actividad que sea familiar a ellos (Ejercicio 6.4.2), comenzando desde la subdivisión de

actividades y poniendo en lista todas las etapas requeridas para alcanzar el resultado final. Una vez que los grupos hayan completado el plan, convoque a un plenario y pida a un grupo presentar su gráfico mostrador. Ruegue a los otros participantes comentarlo y cuestionarlo, ayudando al grupo a mejorar su plan.

Información de referencia



Asignaciones de responsabilidad – ¿quién hace qué?

Hay un refrán que dice:

Todos están de acuerdo que alguna cosa necesita hacerse, cualquiera dice alguno deberá hacerla y ninguno la hizo.

Para asegurar que acciones no sólo son acordadas, sino actualmente realizadas, responsabilidades necesitan ser asignadas con claridad.

Cabe preparar una lista de responsabilidades de todas las actividades necesarias para la producción de cualquier resultado. Éstas deben incluir todos los pasos necesarios; por ej., decidir la cantidad de insumos requeridos, compras de insumos, distribución de insumos para las unidades de producción, etc. Actividades de apoyo, tales como comercialización, administración y personal, también deben ponerse en la lista. Aunque otras actividades pueden llegar a ser necesarias, una vez que el programa comienza y, por tanto, pueden agregarse más tarde, la lista será un instrumento de guía útil. Un ejemplo de tal plan en forma de gráfico mostrador aparece en el anexo.

En cooperativas pequeñas, en mayoría, con trabajadores honorarios, un principio básico de asignar responsabilidades debe ser negociado y mantenido. Podría ser un principio rotativo: a cada uno dar una tarea específica que realice de vez en cuando. O podría ser un principio de delegación.

En cooperativas mayores la división de responsabilidades entre personal remunerado y asociados debe ser decidido sobre la base de aptitud, descripciones de tarea y rasgos personales. La división entre trabajo honorario y remunerado, ya tratada con amplitud en Módulos 4 y 5. En ambas, grandes y pequeñas organizaciones, con todo, es necesario notar cualesquier vacíos en aptitud, capacitación precisa ser evaluada, y un plan hecho como para adaptar medidas de capacitación.

Planes matrices pueden ser una vía clara y fácilmente comprensible para registrar y mostrar responsabilidades y son usados para planes de trabajo en muchas compañías.

Planes matrices para asignar deberes – un ejemplo

Operación de distribuir tarea: _____				
Nombre _____			Fecha: _____	
Tarea _____				
Comité de Acción			Líder de acción	
_____			_____	

Los planes matrices pueden también usarse para otros propósitos, tales como, por ejemplo, informar de planeamiento y estructuras de comunicación, y para comparar diferentes combinaciones de costos de insumo respecto a volúmenes de producción (ver debajo cálculo de costos).

Fijación de tiempo de actividades – ¿Cuándo hacer qué?

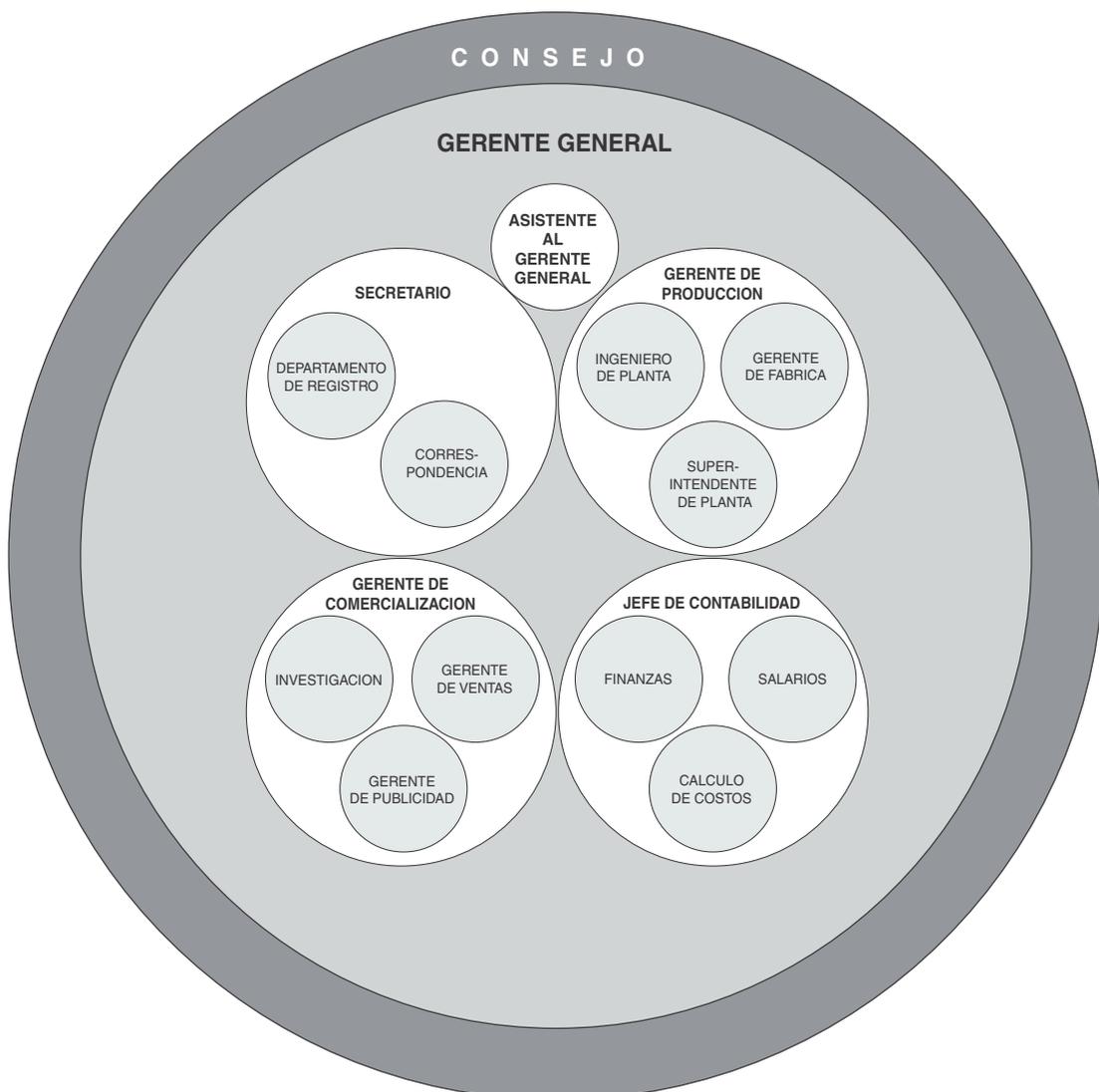
Una vez ha sido establecido quién hace qué, debe definirse el "cuándo". Los planes deben hacerse con bastante anticipación para adquirir materiales para el sitio de trabajo, a tiempo, y que no cause demoras. Donde deben efectuarse compras y organizar su transporte, es prudente permitir un tiempo extra, caso todo esto deba requerir más tiempo de lo esperado.

Anticipado planeamiento es aún más crucial para asociados de quienes se aguarda que aporten tiempo y trabajo que respecto al personal remunerado. Esto les ayuda a tener en cuenta su propio tiempo y ser más efectivos y eficientes.

Gráficos mostradores pueden usarse para programar tareas. El ejemplo dado aquí fue usado para planear tareas que son efectuadas por diversos departamentos en varios períodos. El mismo instrumento puede ser utilizado para asignar tiempos y responsabilidades a individuos.

Planes estructurales – ¿Quién informa a quiénes?

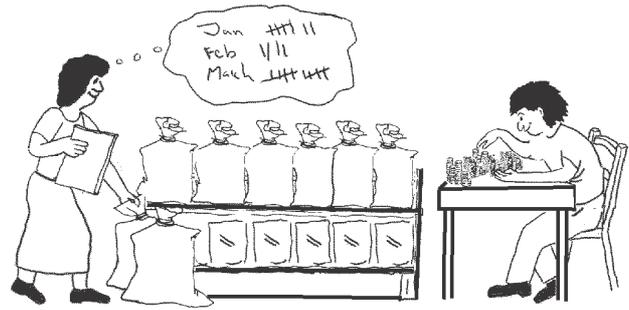
Cuando una organización planea adoptar nuevas estructuras, puede ser de ayuda visualizar relaciones de diferentes grupos funcionales. Una forma de hacer esto es con gráficos circulares.



(Fuente: Hall 1979:47)

Sección 6.3

Planeamiento físico y económico: inventario de existencias, presupuesto y informaciones



Objetivos de esta Sección



Al final de esta sección, los participantes serán capaces de describir los principales instrumentos para el planeamiento físico y financiero y para interpretar sus cifras a fin de planear actividades para el máximo de eficiencia y eficacia.

Puntos clave de aprendizaje



- Diferencia entre existencias y planeamiento de inventario
- Presupuesto y flujo de caja
- Registros que han de mantenerse regularmente
- Gestión de liquidez, reservas y activos
- Determinación de niveles óptimos de producción
- Interpretación de los estados contables: cuenta de pérdidas y ganancias y balance

Estrategia de enseñanza



Pregunte a los participantes si cualquiera de ellos tiene alguna experiencia en planeamiento de inventario y existencias. Pregunte si alguno de ellos ha sido implicado en el pedido de material o en decidir sobre niveles de producción. Pregunte cuáles fueron los principios que siguieron, cómo calcularon los niveles de existencias y de inventario. Utilice esto como punto de partida para esta sección. Aprovechando los resultados de la discusión inicial, describa brevemente los instrumentos principales para el planeamiento de las existencias e inventario, y la necesidad de usarlos para asegurarles uso óptimo de los recursos disponibles.

Esboce brevemente las cuestiones relacionadas al presupuesto y flujo de caja, importantes para el proceso de planeamiento. Esta sección se basa en el supuesto de que los participantes ya tienen una comprensión de los estados-clave financiero y contable y por lo tanto, no se dirige a describir los principios para la preparación de los estados contables.

Distribuya una copia del ejercicio 6.5.1 (Presupuesto financiero: Cooperativa Kei) y pida a los participantes analicen el estado y comenten sobre la implicación de tal presupuesto en el plan anual de la cooperativa.

Información de referencia



Planeamiento de inventario y existencias

Aunque "inventario" significa productos sin vender y materias primas no elaboradas u otros insumos, "gestión de inventario", de ordinario, indica tratar con lo primero, productos o producciones sin vender. La gestión de insumos o materias primas, tales como semillas o fertilizantes para vender a los asociados agricultores, por lo común, es referida como "gestión de existencias".

Planeamiento más efectivo y gestión de ambas, existencias e inventario, pueden ayudar a que las cooperativas disminuyan su costo de operación considerablemente.

Ambos, inventario y existencias, necesitan ser guardados seguros, limpios para evitar deterioro, y deben estar organizados de manera que haga fácil acceder a ellos y contarlos.

Instalaciones de almacenamiento representan un costo para la organización y, si no es propio, contienen costos de alquiler y costos de transporte. Si la cooperativa no los tiene en propiedad, de ordinario, tiene que pagar un alquiler y puede incurrir en costos de transporte. Decidir si invertir en tales instalaciones, así como con todas las inversiones, debe basarse en una comparación del costo de opciones alternativas, y ajustadas para prevenir costos adicionales tales como transporte y más altas pérdidas.

Algunas pérdidas en almacenamiento pueden ocurrir por descuidos en guardar registros acerca de qué y cuánto fue puesto en el almacén, y qué y cuánto fue sacado. Otras pérdidas pueden provenir del deterioro por humedad, insectos, roedores, calor excesivo, etc. Dado que las pérdidas de inventario tienen repercusiones inmediatas en las finanzas de la cooperativa, debe controlarse regularmente la manera de observar registros y el estado físico de las existencias.

Un costo de inventario y existencias, que frecuentemente no es calculado, es ese debido al capital inmovilizado. Tener disponibles muy pocos productos o insumos reducirán las oportunidades de las cooperativas de acrecentar sus ingresos. Demasiado inventario o en existencias, con todo, puede ser igualmente antieconómico, inmovilizando capital en modos improductivos. Donde existe la posibilidad de comprar materias primas a granel, el costo de inmovilizar el capital debe calcularse usando al menos la tasa de interés que la cooperativa podría obtener por depositar el mismo dinero en un banco. No obstante, si hay una alta tasa de inflación, puede ser ventajoso retener existencias algún tiempo más y vender productos acabados con mayor rapidez.

Determinar que constituyen existencias adecuadas y niveles de inventario, requiere estimaciones razonablemente esmeradas, lo cual puede ser difícil hasta haber acumulado experiencia suficiente. Merecen consideración estos factores incluidos:

- Estimación de ventas y de producción por períodos
- Tiempo para reposición de existencias mediante compras, incluyendo tiempos de transporte y disponibilidad (estacional) o indisponibilidad de ciertos bienes
- Probabilidad de perder ventas cuando la demanda del cliente no puede ser inmediatamente atendida.

Presupuestos y flujos de caja

Presupuestos

Presupuestos representan un resumen de exigencias de insumos a lo largo de cierto período de tiempo. Exigencias de recursos para actividades de múltiples años deben ser divididas por año o

aún por períodos más cortos. Estimación de presupuestos financieros y balance de los gastos e ingresos, uno frente al otro. Presupuestos materiales y presupuestos de tiempo básicamente hacen lo mismo (sólo en volúmenes, cantidades o unidades de tiempo tales como horas, días o semanas de trabajo).

Un ejemplo de presupuesto material podría ser el uso de un contingente de agua que la cooperativa puede bombear desde el río para riego, animales y uso doméstico de los asociados. Podría verse algo como esto:

Agua disponible	
Contingente	15 000 m ³
Fuentes propias	3 000 m ³
<i>Total de agua disponible</i>	18 000 m³
Necesidad de agua	
Uso doméstico	200 m ³
Animales	6 000 m ³
Riego	11 800 m ³
<i>Total de agua necesaria</i>	18 000 m³
Superávit/Déficit	0 m³

Un presupuesto financiero describe insumo y resultado en términos financieros, y puede mostrar qué fondos son probablemente necesarios para realizar la actividad en un período específico.

Previsiones periódicas de ventas, costos, ingresos y gastos son la base sobre la cual presupuestos son calculados. Éstos, de ordinario, forman parte del continuo proceso de planeamiento. Hay, en general, un presupuesto de gastos totales de la organización en conjunto, y varios sub- presupuestos, sea por secciones de la organización (departamento de ventas, almacenes, inversiones, oficina central) o para ventas, inversiones, costos de producción y costos fijos. Todos esos presupuestos fijan metas para la empresa y/o departamentos.

Presupuestos departamentales o de actividad permiten a los gerentes supervisar avance. Aquellos generales sirven al mismo propósito para que asociados supervisen el avance total de la empresa. Algunos desvíos son justificados en cualquier presupuesto si la organización quiere ser reactiva y flexible. Son desvíos justificados aquellos que ocurren por posibilidades de creciente rentabilidad y estabilidad a largo plazo, antes que por negligencias al planear o mala gestión de operaciones.

Ejemplos de un presupuesto financiero anual y presupuesto de salarios y sueldos puede hallarse en el anexo.

Gastos e ingresos pueden ser agregados por períodos cortos (por semana, por quincena, por mes) para ver cómo son comparables. Presuposiciones que incidieron en cómo llegar a las estimaciones deben notadas en cada partida del presupuesto.

Un informe de divergencia presupuestaria

Este incluye cifras del presupuesto original (planeamiento) y sus presuposiciones, acompañados de una columna de cifras y explicaciones, que representan las cifras "reales".

El encabezamiento de tal informe de divergencia presupuestaria podría entonces leerse así:

Informe de presupuesto en disidencia					
Ejemplo – Cooperativa Kei's			Marzo 19..... a Febrero 19.....		
Tema	original \$	Notas	real \$	Notas	Disidencia

Flujos de caja

En un estado de flujo de caja, diversas columnas de gasto periódico (dinero saliendo de la empresa) y de ingresos (dinero entrando en la empresa) son presentadas, una junto a otra, y el balance de funcionamiento (banco más dinero efectivo) es introducido como suma y sigue desde una columna a la próxima. Esto permite a los gerentes identificar los períodos de tiempo, cuando se incurre en más gastos que ingresos obtenidos, y, por tanto, cuando habrá necesidad de financiamiento adicional, tal como un crédito al descubierto. Qué duración de período elegir para preparar un declaración de flujo de caja, depende del balance bancario habitualmente mantenido y la frecuencia de cambios significativos en este balance bancario. Por ej., un pequeño minorista concesionario puede necesitar el registro diario, una cooperativa manufacturera uno semanal, y una cooperativa que mantenga un consorcio o compañía, una vez al mes. En el anexo se da un ejemplo de flujo de caja.

Asuntos como la **depreciación**, mientras es importante en el **balance**, no tiene lugar en un cálculo de flujo de caja. Por esta razón, está más cercano a los balances reales bancarios que a prever la cuenta de pérdidas y ganancias (P&G) o balance. Por otra parte, el tamaño de las cifras muestra facturación y no beneficios. También un flujo de caja puede ser designado para periodos de tiempo totalmente distintos de la cuenta P&G 4 Estas columnas pueden representar días, semanas o meses, y el período para el cual se hace la previsión puede ser un año o dos, aunque más extenso que esto probablemente no es muy realístico.

Sistemas de operaciones, de guardar registros y de gestión financiera

Una numerosa información necesaria para decidir sobre distribución de excedentes, asignación a reservas, ulterior desarrollo organizativo, etc., debe provenir de fuentes internas. En orden a señalar nuevas metas y tomar decisiones sensatas, ciertos registros necesitan ser bien guardados. Buenos registros -aun sencillos- son también muy útiles cuando se solicitan préstamos. A lo mínimo, debe ser mantenido un buen registro de materiales, contribuciones en efectivo y en trabajo, resultados de producción y de ventas.

Dos reglas son aplicables a todos los sistemas de mantener registro, aún al más sencillo:

- Debe asignarse firmemente la responsabilidad para mantener registros. Nada los deteriora más fácilmente o más pronto que tener varias personas diferentes que apunten entradas sin clara autoridad y responsabilidad para hacerlo.
- Todas las transacciones deben tener alguna verificación (comprobante, firma), que certifique que alguien puso su(el/ella) nombre detrás de esa entrada.

Registros que deben mantenerse siempre

El mínimo de registros financieros debe ser:

- un libro de caja (conteniendo todas las transacciones con bancos, incluso préstamos, etc.)

- un registro o inventario de activos fijos (activos entrados a precio original de compra, todas las reformas, depreciación y reparaciones, depreciación y, quizás, listado de mantenimiento)
- un registro de pago de salarios y sueldos al personal con las firmas para el pago en efectivo
- un libro de gastos menores y/o sistema de comprobantes y/o un sistema de cupón
- un sistema de vales de crédito controlado (en otras palabras, un registro de recibos, que muestre qué individuos o empresas tienen deudas con la cooperativa con la documentación apropiada que permita a la cooperativa reclamar el pago).

También, deben mantenerse las cuentas de los asociados, a fin de poder pagarles reintegros. Idealmente deberán registrarse todas las transacciones que los asociados tienen con la cooperativa. Si bien esto puede ser una carga excesiva de trabajo. Con todo, como mínimo, deben tener libros de cuentas del capital de los asociados que declaren el capital que un asociado ha invertido en la cooperativa, qué reintegros y dividendos pueden acreditarse y cuáles sirven para controlar si los asociados pagaron o no sus cuotas. Cuando se sigue el modelo de la cooperativa propietaria, puede también acreditarse allí la cuota de aumento. Además, en las cooperativas con departamentos de ahorro y/o crédito, son esenciales los registros de ahorros o créditos.

Otros requisitos

Es importante restringir hurto de insumos o bienes producidos, instalando:

- registros de existencias relacionados con notas de "bienes recibidos" y notas de "entrega", de la modo que ninguna factura sea pagada sin la pertinente nota de bienes recibidos. Ni existencia debe dejar la empresa sin una "nota de entrega", siendo escrita para generar una factura, aun cuando ésta pueda ser una factura "sin cargo", con la nota de bienes recibidos o con la nota de entrega ya entrada en el sistema de registro de existencias.
- un ajuste regular de declaraciones bancarias frente a entradas en libros de caja.
- un libro autorizado de pedidos a fin que ninguna factura recibida para suministrar bienes o servicios a la empresa sea pagada sin un número de pedido o copia del pedido entregada por el proveedor.
- un sistema para registrar llamadas telefónicas externas con o sin línea principal, excepto en extensiones o un sistema cerrado sobre aparatos telefónicos individuales.
- un libro de franqueo postal donde gasto postal es importante.
- Controles aleatorios planeados de existencias físicas.

Uso de registros que ayude a realizar una buena política de personal

Ya que las cooperativas, de ordinario, ponen más énfasis en el desarrollo de asociados y personal, también son necesarios algunos acuerdos fundamentales, como la base para adoptar decisiones personales justas, equitativas y correctas. Éstas han de cumplirse por procedimientos regulares diseñados a hacer una política de personal tan transparente como posible. Es una buena idea tener anotada la política de personal, determinada por los asociados, aun sólo con pocos empleados.

Esta política debe ser posteriormente detallada por gerentes, y esas directrices han de ser accesibles al personal, a todos los niveles. Donde son fijados indicadores (por ej., número de días de ausencia, antes que un miembro del personal sea cuestionado o reprendido), asimismo deben ser mantenidos registros que permitan una apreciación objetiva de la gestión del personal en la cooperativa. Entre los pormenores que deben ser explicados y/o registrados, cabría incluir:

- Pago por categoría e incentivos a la producción
- vacaciones o ausencia por enfermedad
- período corto de ausencia
- horas de trabajo y flexibilidad
- necesidad de personal
- perspectivas de promoción
- uso de tabaco, drogas y alcohol "en el trabajo"
- sanciones negativas contra hurto
- sanciones negativas contra mala conducta especificada (por ej., fumar en áreas donde se prohíbe fumar).

Los incentivos por horas extraordinarias, fidelidad, etc., deberán también registrarse por escrito (por ej., extractos de minutas de reuniones), y deberá hacerse conocer al personal y a los asociados.

Como punto final sobre personal, la mejor forma de comunicación en una empresa es aquella que combina elementos de sensibilidad a las necesidades humanas, aspiraciones y un respecto a la honestidad, con niveles apropiados de comunicación directa. Cualquiera que sea la forma del sistema operativo diseñado, puede ser bueno, al menos en organizaciones que emplean más de diez personas, la "gestión por paseos": presenta un método auxiliar útil. Ahí puede haber poca duda en cuanto al valor de regular y "formalizado", si informal, de las apreciaciones del desempeño de esos bajo gestión por quienes tienen la responsabilidad de la gestión.

Registros necesarios para gestión de liquidez, reservas y activos de la cooperativa

Estados de flujo de caja

Los estados de flujo de caja son importantes instrumentos para seguir la marcha del balance entre ingreso, dinero efectivo en mano y balance bancario, por una parte, y gasto debido, por la otra. El capital que está disponible en cualquier momento y por encima de las sumas ya comprometidas en el flujo de caja, podría ser llamado capital de trabajo. Éste es ese dinero que puede ser utilizado a corto plazo para aprovechar buenas oportunidades; por ej., ofertas especiales de materias primas o equipos, inversiones a corto plazo potencialmente rentables, o mismo como reserva ante períodos donde gastos superan ingresos. Eventualidades por imprevistas subidas en precios del proveedor; las caídas en precios de productos, las ventas más bajas que lo previsto o personas que recibieron mercaderías a crédito y no las pueden pagar (llamadas malas deudas), todas estas pueden causar situaciones donde reservas son necesarias.

¿Cuán grandes deben ser las reservas?

Es importante que cualquier empresa mantenga la liquidez suficiente (en otros términos para fondos o capital no comprometidos), en todo momento, para cubrir las necesidades no esperadas. El no tener tales recursos, recurriendo al préstamo a corto plazo y en condiciones desfavorables, o renunciando a oportunidades, eleva el costo de producción y baja márgenes de beneficio.

Al mismo tiempo, el tener mucho dinero en reserva puede también representar un costo, sea porque no se ha ganado ningún interés en el banco, o porque en una situación de inflación de precios altos, el dinero efectivo pierde rápidamente su valor. Con sumo cuidado las empresas cooperativas necesitan adoptar decisiones acerca de cuánto dinero tener en reserva como capital del trabajo y cómo manejarlo. Necesitan una suficiente cantidad de efectivo disponible, pero no demasiado.

Ya que las reservas aumentan con excedentes no distribuidos a los asociados, su acumulación podría también ser una razón para descontento mayor entre asociados. Sin una discusión minuciosa y con anticipación sobre el uso de excedentes, un acuerdo general para reinvertir o crear un margen de seguridad es mucho más difícil lograr a largo plazo. Por entonces, los asociados pueden haber hecho planes sobre cómo usar el dinero en sus propias empresas, y serán defraudados.

Es, pues, una buena idea decidir acumular reservas antes que inicien las actividades. La decisión puede quedar registrada en los estatutos o en minutas de una asamblea general, pero debe ser bien comunicada a todos los asociados.

A menudo, los asociados deciden limitar el aumento de reservas en relación con el giro de capital de la cooperativa, o retener aportes anuales a reservas como un cierto porcentaje del excedente logrado. Vincular la formación de reservas con giro del capital no puede siempre ser posible, en particular, cuando la cooperativa crece demasiado rápidamente. Por otra parte, ésto representa una solución más empresarial: significa que recursos financieros, aprovechando buenas oportunidades, serán disponibles a corto plazo. En los dos casos no debe ser establecer un porcentaje fijo en los reglamentos, sino una duración o un "hasta aquí" máximo, o límite. Utilizar tal regla significa que la distribución del excedente a final de año puede ser reconsiderada cada año respecto a provisiones para futuras inversiones y distribución de recompensas a capital y gestión.

Fondos de reserva deben ser tratados con tanto cuidado como préstamos bancarios. Representan fondos pertenecientes a los asociados puestos en reserva para un propósito especial. Aun si no hay repartición actual de reservas, nominalmente cada asociado tiene un derecho a ser parte en el uso de su facultad de decisión, y las reservas deben ser utilizadas para pagar el establecimiento de nuevos servicios, para capacitación o asuntos sociales, que los asociados tienen derecho a beneficiarse.

Todo esto se aplica también al uso común de activos cooperativos. A menudo, asociados tienden a usar la maquinaria cooperativa con menos cuidado y consideración que ellos tendrían con la propia. Normas que determinen el uso cuidadoso de tal propiedad son importantes. Esos planes como el presupuesto deben ordenar el uso de cualquier activo (en particular, maquinaria, habitaciones, almacenamiento, etc.) si va a ser utilizado por diversas personas. Los planes necesitan establecer mantenimiento, limpieza, transporte y tiempos de inspección. Cuadros de barras, como aquellos usados en asignar tiempos para ciertas actividades (ver anexo), también pueden usarse al planear el empleo cuidadoso de maquinaria o equipo. Fondos deben también ponerse aparte para reparar y, eventualmente, sustituir cualquier maquinaria o equipo.

Planeamiento económico e instrumentos de información

Cálculo óptimo de volúmenes y costos de producción

El costo de un particular método de actividad (por ej., con tractor personal, propio, o alquilado), de un concreto producto o servicio ofrecido por la cooperativa, con frecuencia puede ser decisivo para determinar si ir adelante o no con la producción.

Para que las ventas sean rentables, todos los costos de producción (variables y fijos) deben cubrirse con las ventas (cantidades x por precios de venta). Porque el costo fijo por unidad vendida depende del volumen producido, los costos cubiertos varían con ambos, precio por unidad y el volumen vendido. Combinaciones posibles de precios y volúmenes que cubran costos son llamados **puntos de equilibrio o umbral de rentabilidad**.

Cálculo de puntos de equilibrio

Si el vendedor puede determinar cualquier precio que razonablemente desea, y los costos de producción son fijos, el precio en el punto de equilibrio es calculado, dividiendo el costo total de producción por el número de unidades producidas y vendidas.

Por otra parte, si el precio es fijo –como usual en el caso de la producción agrícola- el nivel de la producción al punto de equilibrio se calcula dividiendo costos totales de producción por el precio por unidad. Este tipo de cálculo corrientemente ha sido hecho como parte del análisis previo de factibilidad, y utilizado para planear las actividades de la empresa.

Determinación del mejor volumen de producción

Otra manera de influenciar los costos de producción de un producto es cambiar el método de operación e incurrir en diferentes costos fijos. Desde que hay en general ciertos costos fijos de producción que se extienden a todas las unidades producidas (maquinaria por ejemplo), el costo de producción por unidad baja tanto como aumenta la escala de producción (economías de escala).

Puede haber deseconomías de escala de contrapeso si los costos de producción suben, por ejemplo, debido a la necesidad de contratar especialistas para dirigir una mayor operación o para la compra de equipo de capital adicional (tractores, bombas, etc.), cuando equipo existente ya se está usando a su límite total. Al analizar los gastos e ingresos para alternativos niveles de producción, el nivel que puede ser hallado rinde mayor beneficio neto (ingresos menos gastos).

Cuenta de pérdidas y ganancias (P&G)

Un estado de pérdidas y ganancias muestra pérdidas o ganancias en operaciones que la empresa ha realizado durante un determinado período. Se prepara comparando ingresos obtenidos en el período frente a los gastos incurridos para generar esos ingresos. Una P&G para una empresa cooperativa, que compre, vuelva a embalar y venda de semilla, podría ser algo similar a esto:

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
	\$	\$
Ventas: 200 bolsas pequeñas de semillas		200
Menos: Costo de aquellas ventas, semillas	120	
" " " " bolsas	20	
Total costos directos	140	
Margen bruto de beneficio (200-140)		60
Pérdidas: Otros costos:		
Petróleo	5	
Salarios	4	
Alumbrado	2	
Alquileres	1	
Jornales	14	
Total otros costos	26	
Margen de beneficio neto (60-26)		34

Una estimación provisoria de P&G podría calcularse para diversos procesos alternativos de acción y usarse para determinar qué alternativas serían más rentables para la empresa. Un ejemplo de una rápida comparación de beneficios a diferentes niveles de producción para la cooperativa que vende semillas:

COMPARACIÓN DE BENEFICIOS A DIFERENTES NIVELES DE VENTAS						
Relaciones de margen bruto						
Unidades vendidas	200		300		400	
Venta a 85 c por unidad	170	\$	255	\$	340	\$
Costo del azúcar a granel (200 bolsas = \$ 120)	120	\$	180	\$	240	\$
Costo de pequeñas bolsas de papel (200 = \$ 20)	20	\$	30	\$	40	\$
Margen Bruto	30	\$	45	\$	60	\$

Nota: Las cooperativas de comercialización agrícola, en particular, necesitan tener en cuenta las fluctuaciones estacionales de precios en la estimación de costos y beneficios potenciales. El precio pagado por los productos justo tras la cosecha usualmente es inferior al de más tarde o a comienzos del año.

Análisis de sensibilidad

El nivel óptimo de rentabilidad de un servicio o producto puede evaluarse, calculándolo en varios escenarios diferentes, y en particular con aquellos que tendrían un impacto negativo sobre las ganancias totales y los costos de producción. Las opciones posibles de ser consideradas incluyen:

- volumen de ventas a 10, 20 o 30% más bajo que el pronosticado al inicio;
- precio de ventas a 10, 20, 30% más bajo;
- 10, 20, 30% de aumento en el costo de las materias primas;
- dilación o parcial disponibilidad de ciertos insumos decisivos (escasez de trabajadores, falta de fertilizantes, etc.)
- pérdida de cosechas (insectos, tiempo, incendios, etc.).

El análisis de los diferentes impactos mostrará las áreas clave vulnerables y considerará las medidas de seguridad (seguro, controles regulares, sistemas de pronta alarma, etc.) para poner en su lugar a fin de minimizar efectos negativos.

Para mayores detalles sobre análisis de sensibilidad, ver FAO, Gestión de Empresa de Grupo, p.33.

Origen y Aplicación de Fondos y el Balance

Estado de origen y aplicación de fondos

Uno de los documentos más útiles de finalidad general que una cooperativa puede preparar es uno que ofrezca un amplio cuadro de qué dinero entró en la organización y de dónde salió, combinado con un cuadro de cómo ese dinero fue usado y a dónde fue. Este **estado de origen**

y aplicación de fondos (OAF) puede ser usado para informar lo que ha sucedido o como una previsión de lo que habrá de suceder.

Una de las más importantes fuentes de fondos en muchas empresas es esa representada por ventas de bienes o servicios. Hay excepciones a esto: por ej., bancos, uniones de crédito u organizaciones de ahorro que reciben dinero en depósito dentro de sus empresas.

Si consideramos ventas como origen de fondos, también hemos de tratar todos los costos directos para lograr esas ventas como una solicitud de fondos. Fuentes de fondos tendrán que ser explicadas con más detalles cuando el estado financiero debe formar la base de discusión, por ejemplo, en una asamblea anual.

Como un documento de planeamiento

Donde el margen bruto es relativamente estable y previsible, y para el propósito del planeamiento interno, es frecuente y sólo necesario mostrar el beneficio como el origen de fondos. Detalles del gasto serían mostrados como aplicación de fondos. Este enfoque implica aceptar que, al menos en la etapa de planeamiento, el costo de producción y el valor de las ventas hechas no necesitan de un análisis posterior.

Si la declaración del estado contable es preparada con el propósito de examinar la estructura del capital de una empresa, la fuente de fondos puede ser el beneficio o el excedente comercial del año. En este caso OAFs llegan a ser más similares al tradicional balance. Las fuentes de fondos incluirían, entonces, aportes de asociados, donaciones, préstamos, márgenes brutos así como existencias, inventarios y activos. Otra fuente de fondos son los acreedores (acreedores de empresa, contribuciones debidas de asociados y aún no pagadas). En términos de solicitudes necesitamos hacer lista de los costos indirectos, incluyendo costos generales, facturas prepagadas (notas de crédito de proveedores) y deudores (personas que deben a la cooperativa).

Un modelo de previsión OAF

La actual presentación del estado y su disposición puede variar conforme a su uso. La forma más común es la representada en el cuadro siguiente:

Origen de Fondos	
Cuotas de capital pagadas por asociados	2 340
Beneficios	9 780
Préstamos bancarios	500
Saldo bancario deudor	134
Créditos que deben ser pagados	40
Deudas corrientes (tasas por pagar)	1 017
	13 811
Aplicación de Fondos	
Compras de inmovilizados	3 047
Existencias al costo	653
Devolución de préstamos	500
Dinero en bancos y en caja	7 522
Deudores comerciales	89
Cuotas de asociados no pagadas	2 000
	13 811

El aspecto notorio es que los dos conjuntos son iguales como en una balanza. Esto es porque las dos columnas se refieren el mismo monto, mirándolos en ambas como una fuente y como una aplicación: "dinero vino de" y "el dinero fue a". Si ambas no están igualadas en balance, el estado tendrá que controlado, pues significa que algunas cifras sido omitidas o son incorrectas.

Como un documento de supervisión

Comparando OAFs de diversos años es posible ver si el capital "de propiedad compartida" y el excedente obtenido por la cooperativa han crecido o no. Un OAF, además, muestra quién es dueño de qué parte de la empresa y cuántas promesas de los asociados han sido pagadas.

Ambos indicadores son importantes para la sostenibilidad. Una cooperativa cuyos asociados no tienen propiedad de una cierta parte de la empresa (por ej., mantienen cuotas pagadas a un valor dado) es más dependiente de bancos y precios de mercados, y, por lo tanto, mucho más vulnerable. El porcentaje de la cooperativa que es deseable tener por los asociados depende del tipo de cooperativa, y necesita verse frente a la estabilidad del mercado.

Existencias, inventarios y activos

La siguiente medición que revisar son las existencias, inventarios y activos. Los activos fijos son un factor de estabilidad. Los activos no fijos, por ej., dinero en mano o en el banco representan la posibilidad de reaccionar pronto ante buenas o malas circunstancias. Si esos activos, por ejemplo, son demasiado bajos, recursos esenciales puede ser necesario vender para pagar deudas. También será difícil invertir en oportunidades o compras a bajos precios a corto plazo, si los activos líquidos son también bajos.

Según la práctica habitual en muchos países, existencias deben ser evaluadas al costo o a precios de venta, cualquiera sea el más bajo. Niveles de existencias pueden valuarse sólo a precios, si para ellas hay un cierto mercado. Si el precio de mercado es inferior al costo, esto significa una pérdida. Pues usual es, no sólo seguro, sino esencial, darles valores más bajos que los del mercado, porque en el caso de ventas de emergencia; por ej., en caso de insolvencia, los precios improbablemente alcanzan precios ordinarios de mercado. Su valuación, de nuevo, depende hasta un alto grado de cómo sea volátil el mercado relevante del producto.

El indicio real de la salud de la empresa proviene de mirar a la vía por donde entra el dinero debido a la empresa. Si demasiados asociados no pagan sus cuotas, el nivel de compromiso de ellos con la cooperativa es cuestionable (o quizás los objetivos de esta cooperativa necesitan ser cuestionados, si estos no satisfacen necesidades del asociado). Los deudores de una empresa, aquellos que deben dinero, a menudo deliberadamente aplazan el pago de cuentas, de modo que puedan usar el dinero en sus propias empresas.

Hasta un cierto nivel, preferiblemente acordado por adelantado con el asociado o cliente, y dónde y cuándo la cooperativa pueda permitírselo, esto es práctica normal y aceptada. Mayoría de empresas que son capaces de hacerlo también extienden algún nivel de crédito en compras. Esto les hace atractivos a sus compañeros en comercio. Como un regla, esto permanece satisfactorio en tanto que ventas y deudas pendientes aumenten más o menos en igual proporción o en la misma relación.

Con todo, si beneficios sólo han crecido marginalmente, o también ventas han crecido poco, o la rentabilidad de la empresa ha caído recientemente. En tales circunstancias un aumento en deudores sugeriría gestión ineficiente. Ciertamente, los bancos no se sienten cómodos al prestar dinero a empresas que funcionan ineficientemente. La caída en rentabilidad no los hace más confortables.

Balance

Un balance es un declaración que muestra el valor neto de la empresa: compara deudas y activos. Es muy similar, aunque más ampliamente usado que el estado de origen y aplicación de fondos que acabamos de considerar.

En vez de los números anotados en columnas de la página con sus apropiados encabezamientos sobre ellas, el balance muestra deudas y activos en dos columnas opuestas, de una parte a otra de la página. Un balance es como una fotografía instantánea de la posición financiera de la empresa, y, como una fotografía, puede ser hecho a cualquier tiempo. En teoría puede ser preparado, cada vez que se hace una venta o se adquiere algo para existencias o como activos fijos. Todas las reglas que nosotros tratamos en términos de valorar existencias e inventarios en términos de acreedores y deudores, etc., igualmente se mantienen verdaderas para el balance. Preparar un balance, aparte de su disposición, aparte de trazarlo, no es camino diverso del estado de origen y aplicación de fondos. Si se hace para un plan de empresa es usualmente designado "previsión" o "balance proyectado".

Un ejemplo de un balance se puede ver en el anexo a este módulo.

Anexo módulo 6

Ejercicio 6.4.1

Plan de personal – asignación de responsabilidades

Plan de personal determina quién está comprometido en la actividad cuando.

Actividad : PLAN DE PERSONAL Fecha :											
Nombre	SEMANA										
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Sr. García	■				■						
Sra. Benítez	■										
Srta González											
Sr. Pérez	■										

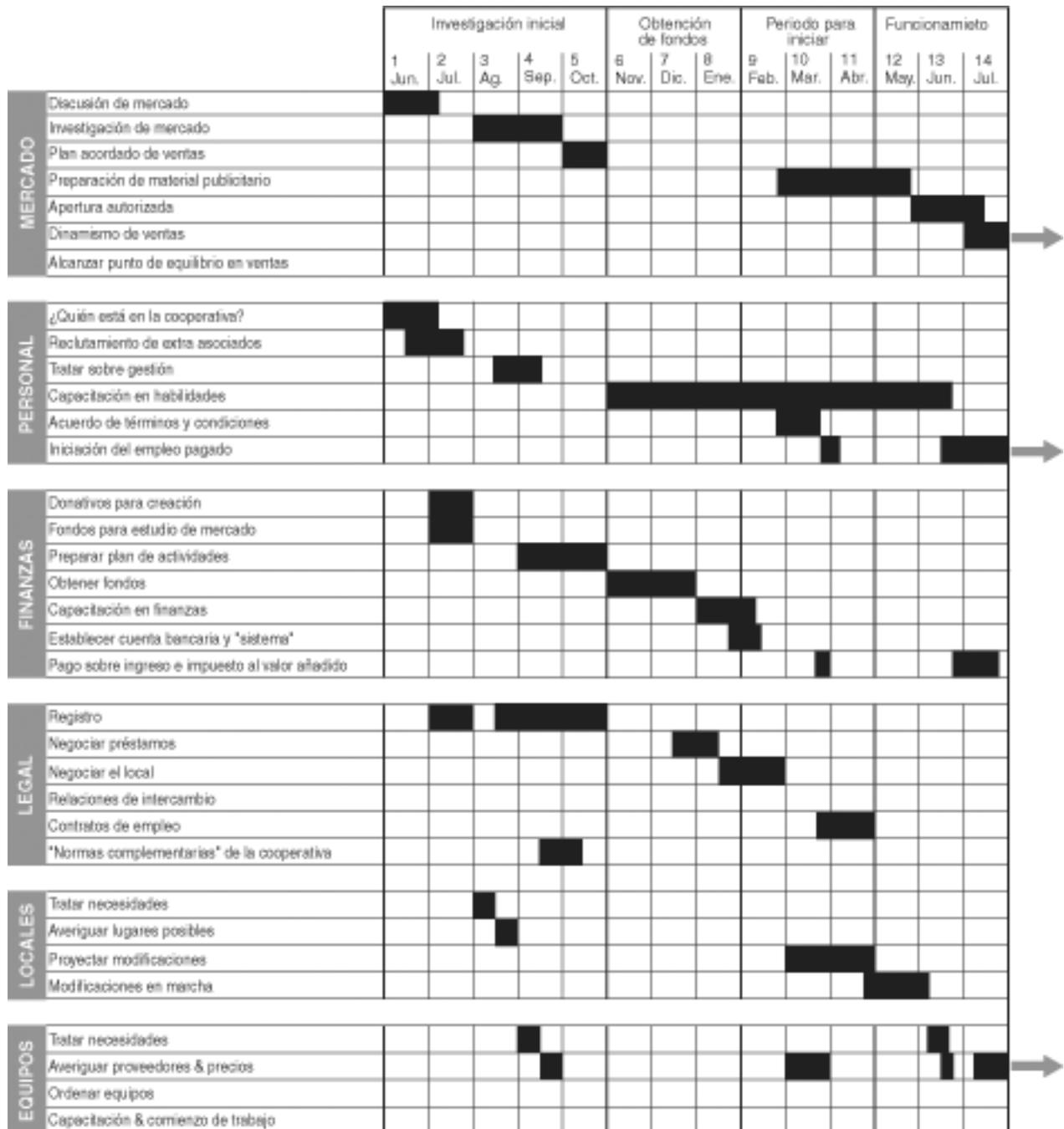
Tarea: Complete un plan de personal para una actividad en la que Ud. esté familiarizado y que implique, al menos, 4 personas. Seleccione una actividad dentro de una cooperativa muy conocida por Ud. Considere cómo responsabilidades y funciones se relacionan una a otra, y hasta dónde las diversas funciones pueden andar a la vez.

Ejercicio 6.4.2

Planeamiento en un cuadro de barras

(Fuente: MacFarlane 1986:50)

Tarea: Complete un plan en cuadro de barras para la actividad que usted o su cooperativa planea, comenzando desde la subdivisión de actividades, el listado de todos los pasos requeridos hasta alcanzar el resultado final.



RAPIDA PROPUESTA DE FINANCIACIÓN

ACUERDO DE FINANCIACIÓN

COMIENZO DE NEGOCIOS

Nota: El tiempo del trabajo a realizar variará pero muchos de los temas demuestran la necesidad de alguna atención en su comienzo o expansión

Ejercicio 6.5.1

Presupuesto de financiamiento: Cooperativa Kei's

Presupuesto financiero: Cooperativa Key's		Marzo 19.....	a Febrero 19.....
Conceptos	\$	Notas	
Ingreso			
Ingreso de ventas	48 000	100 unidades por semana x 48 semanas de trabajo	
Provisión por mala deuda	(1 200)	2 % de ingresos de ventas	
Ingreso total	46 800		
GASTOS			
Materiales	9 600	20% de ventas totales	
Salarios	23 192	4 personas x \$100 bruto por semana x 52 semanas + 11,5% seguridad social de empleados	
Alquiler, cuotas y agua	2 500	Renta \$ 1040, cuotas \$ 1400, agua \$ 60	
Calefacción, luz y corriente	240	\$60 promedio por cuatrimestre	
Mantenimiento de edificios	240	Estimación por el año	
Mantenimiento de maquinaria	500	Contrato anual por mantenimiento	
Franqueo y estacionamiento	120	Estimado a \$10 por mes	
Imprenta	100	Estimado	
Teléfono	400	Estimado \$100 por cuatrimestre	
Seguro	300	\$200 por responsabilidad empresarial, etc., \$100 por propiedad	
Costos varios de oficina	480	Concesión de \$10 por semana x 48 semanas	
Costos corrientes de transporte	620	Tasa \$100; seguro \$300; reparaciones \$500; combustible \$720	
Publicidad	240	\$20 promedio por mes	
Viajes/espectáculos	360	\$30 promedio por mes	
Cargas bancarias	70		
Intereses bancarios	1 200	15% sobre \$ 8000	
Auditoría	500	Estimación	
Total de gastos	41 662		
Superávit/déficit	5 138		

Tarea: Analice el estado de arriba y comente sobre las implicaciones de tal presupuesto para el plan anual de la cooperativa

Ejercicio 6.5.2

(Fuente: Adaptación de Allen/Goler von Ravensburg 1994: 121)

COOPERATIVA SHANNONS SHOES		Balance al 31 de Diciembre de 1996 (en \$)	
ACTIVO		PASIVO	
Corriente		Créditos comerciales	28 194
Dinero en banco	0	Préstamos hipotecarios	52 431
Caja	8 740	Descubiertos bancarios	18 986
Caja chica	34		99 611
Cuentas de clientes	102 349	Fondos de asociados	
Cuentas de empleados	864	Capital invertido	218 700
Otras cuentas	1 090	Beneficio adicional	84 793
Gastos pre-pagados (licencias, seguro pagado por adelantado)	547		
	113 624		
Existencias			
(al costo o valor de mercado el que sea más bajo)			
Productos terminados	74 605		
Productos en curso	36 724		
Materias primas	32 413		
Pequeños bienes	2 054		
	145 796		
Activos fijos			
Tierra al costo	7 800		
Edificios al costo	64 250		
Planta, máquinas al costo	26 349		
Vehículos al costo	62 678		
Pérdidas: depreciación	17 393		
	143 684		
Activo Total	403 104	Pasivo Total	403 104

Comente el balance en grupos, intente interpretar las cifras y extraiga la información requerida para el planeamiento.

Ejemplo de presupuesto de sueldos y salarios

Cooperativa Shannons Shoes Presupuesto de Sueldos y Salarios 19... (\$'000)

	En.	Feb,	Mar.	Abr.	May	Jun.
Fabricación						
Sueldos de Gerencia	4,4	6,3	6,3	6,3		
Sueldos de supervisores	5,2	5,2	5,2	5,2		
Salarios de operarios	8,4	10,6	10,6	10,6	10,6	10,6
Salarios de trabajadores por hora	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Salarios rabajadores temporarios	-	-	-	-	-	-
Personal de almacenes	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Personal de reparto	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Administración						
Sueldos de Contabilidad	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Salarios personal limpieza	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Salarios personal seguridad	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Sueldos de Gerencia	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Promoción						
Sueldos personal de ventas	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Pago en bonos a personal de ventas			3,6			1,4
Sueldos del personal de comercio	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Total de sueldos y salarios	38,6	42,7	46,3	42,7	42,7	44,1

Notas: Desde el 1º. de Julio tienen efecto nuevo acuerdo salarial. Desde el 1º. de Febrero está empleado el Gerente de Nuevos Trabajos. (Es una convención para abreviar números sobre 1000 a decimales. Por lo tanto 51.600 será 51,6).

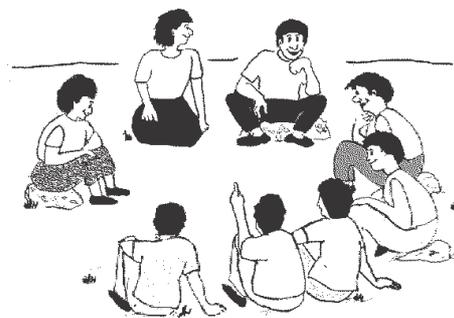
Pero esto debe mostrarse en la parte superior del formulario como (\$'000) - Miles de \$

Módulo 7

Apreciación, supervisión y evaluación participativas



Módulo 7: Apreciación, supervisión y evaluación participativas



Introducción

Apreciación participativa, como supervisión y evaluación participativas son esenciales para el eficiente funcionamiento de la cooperativa, asegurando que las preocupaciones de los asociados son atendidas y la cooperativa cumple con su finalidad y razón de ser. Sin efectiva apreciación participativa, improbablemente los planes satisfacen las necesidades de asociados. Sin supervisión y evaluación participativas los asociados no se empeñarán, con fidelidad, en esfuerzos que mejoren y desarrollen la cooperativa.



Objetivos del módulo

Al final de este módulo, los participantes estarán capacitados para utilizar una serie de métodos participativos de apreciación, supervisión y evaluación.



Puntos clave de aprendizaje

- la importancia del enfoque participativo
- la apreciación participativa
- la supervisión participativa
- la evaluación participativa



Estrategia de enseñanza

Después de una breve introducción a la importancia del enfoque participativo en la apreciación, la supervisión y la evaluación, dirija el siguiente ejercicio sobre entrevistas semiestructuradas. A ser posible, registre la sesión en un video para discutirla más tarde.

1. Representar la función de buenas y malas entrevistas (30-40 minutos)

(Adaptada de Pretty y ot. 1995)

Esto puede suscitar una discusión sobre los méritos de adoptar buena técnica de entrevistas y resumir los principales elementos, buenos y malos, de entrevistas semi- estructuradas.

Instrucciones

Divida a los participantes en grupos de 4 ó 5 personas.

A la mitad de los sub-grupos pida elaborar el bosquejo de una "mala"entrevista; y a otra mitad, de una "buena".

Tras 15 minutos de preparación, requiera a quienes desempeñan el papel de "mala"entrevista, que presenten su primer bosquejo.

Luego de la "mala"entrevista, pregunte al auditorio si observaron aún algunos puntos buenos. Y acabada la "buena" entrevista, pregunte si observaron algunos puntos malos.

Todos juntos hagan una lista de los resultados positivos y los negativos según el tipo de preguntas que son planteadas en las entrevistas semiestructuradas.

Los grupos que representan papeles pueden concentrarse en diferentes clases de entrevista. Por ejemplo, un grupo puede representar una entrevista individual; otro, una entrevista a un grupo, etc. En la discusión posterior, destaque los puntos clave suscitados por los actores.

2. En pequeños grupos, use la clasificación de preferencias y ejercicios de matriz de puntuación dados en el Anexo al módulo 2. Una vez que los grupos hayan concluido los ejercicios, pídeles que presenten los resultados al plenario para discutirlos.

3. Conduzca el siguiente ejercicio de evaluar capacitación, dibujando el cuadro gráfico en una hoja movable y pida a los participantes que pongan una marca en las casillas según ellos juzguen conveniente. Discutan los resultados y la utilidad de esto como un ejercicio de evaluación.

					
	muy bien	Bien	regular	no tan bien	mal
Discusión en grupos pequeños					
desempeño del papel					
animaciones					
hojas distribuidas					
etc.					

Información de referencia



La importancia del enfoque participativo para el desarrollo de la cooperativa

La participación, no sólo de asociados, sino, en extensión menor, también de todos los afectados por las actividades de la cooperativa, es de vital importancia para funciones efectivas. El siguiente ejemplo muestra los resultados desastrosos cuando personas a quienes concierne no son implicadas en el proceso de establecer una determinada cooperativa.

Si bien el ejemplo va referido a una experiencia de África Occidental, casos similares ocurren en circunstancias muy diversas, cuando inversiones concentradas en una o en varias fases (pesca o producción e industrialización, etc) no han sido acompañadas del análisis de las otras fases posteriores que son claves para la viabilidad de un proyecto cooperativo.

En un país de África del Este, grupos de pescadores fueron estimulados a organizar entre ellos cooperativas de pesca. Recibieron promesas de apoyo financiero sustancial y nuevo equipo tecnológico. El representante parlamentario de la región costera estuvo de acuerdo sobre un programa promocional con una organización patrocinante extranjera. Ésta preveía considerables préstamos a medio y largo plazo para ampliar la pesca en el mar. Inmediatamente fueron hechos pedidos de la apropiada construcción y entrega. Al principio, un representante de la organización patrocinante de Europa administró los recursos del proyecto.

Luego que los dos primeros barcos de pesca con motor diesel se pusieron en servicio por medio de la primera cooperativa de pesca que iba a establecer, surgieron enormes dificultades en la comercialización. El pescado desembarcado no satisfacía los hábitos de consumo de la población local. Además, resultó imposible el comercio local por el hecho que, conforme a una larga tradición arraigada, el comercio pesquero estaba exclusivamente en manos de "madres-comerciantes" (mujeres comerciantes). La unión de ellas no ha participado en la promoción del proyecto. Las capturas fueron considerables, pero no podían ser ofrecidas en el mercado al por mayor, porque no había plantas para almacenar en frío o transporte refrigerado.

Como resultado se deterioró gran parte de la captura, mientras, por otra parte, se incurrió en considerables costos empresariales. Debido a su mala experiencia, algunos asociados de la cooperativa se retiraron. Por tanto, pagos anuales para devolver préstamos y remunerar intereses, no pudieron realizarse por la cooperativa a la organización patrocinante. Muy pronto se comprendió que la cooperativa de pesca tenía que ser disuelta con pérdidas.

(Adaptado de Dülfer 1981:62)

El proyecto no podría tener éxito sin el planeamiento participativo incluyendo no solamente las personas interesadas en la pesca, sino también a las personas de la comunidad (como clientes). La falta de participación fue una causa importante (aunque no la única) del fracaso del proyecto.

Apreciación, supervisión y evaluación

Informalmente, apreciación, seguimiento y evaluación son llevadas a cabo, de manera continua en todas las esferas de la vida, sin que la gente lo sepa conscientemente. Por ejemplo:

"¡Esto es realmente excelente! ¡No creo que antes haya comido un pescado tan rico!"

Esta es una evaluación informal de una comida, estableciendo su valor para quien la disfruta. Es sólo una apreciación subjetiva, basada en la opinión de una persona, pero, con todo, es una forma simple de evaluación.

Más formalmente, evaluación es "un proceso que intenta determinar tan sistemática y objetivamente posible la relevancia, eficacia e impacto de actividades a la luz de sus objetivos, por ej., sus metas y propósitos" (la Unidad de inspección conjunta de la ONU, citada en la guía de la FAO para capacitadores en Evaluación).

Apreciación, supervisión y evaluación participativas es un proceso en curso que no es restringido a una fase particular en el desarrollo cooperativo.

Hasta la evaluación, hay tres etapas, cada una designada por cierto número de nombres diferentes.

- **Apreciación o evaluación para planeamiento** (o también, estudios previos de viabilidad, evaluación precedente y determinación de necesidades). Esta brinda información que posibilita tomar decisiones sobre planeamiento. Los estudios previos de viabilidad ofrecen a quienes planean y toman decisiones con la información necesaria para decidir sobre la viabilidad de una o más propuestas. En el caso de decidir si una cooperativa, u otra forma de organización, fuera la mejor adecuada para atender a los intereses de un grupo, esto en gran parte significaría la comparación de resultados aguardados ante objetivos declarados por los fundadores de la cooperativa prevista. El empeño de toda gente implicadas en la prospectiva actividad de la organización cooperativa es vitalmente importante. Queda claramente demostrado con nuestro ejemplo de cooperativa pesquera ya descrito en la introducción a esta sección. Si todas las personas hubieran sido implicadas en la fase de planeamiento, el resultado habría sido muy diferente.
- **Supervisión y proceso de evaluación.** Éste provee información sobre si el plan funciona y ayuda a tomar decisiones acerca de la dirección y enfoque de las actividades. Se refiere a la observación sistemática, documentación y aprecia actividades en marcha y desarrollos externos (por ej. cambios en precios del mercado, datos de recursos, etc). Supervisión significa la observación y la recogida de datos durante las actividades a fin de usarlos durante el proceso de evaluación.
- **Apreciación del impacto o evaluación final** (también designada evaluación posterior). Ésta se refiere a juzgar los resultados después de acabar una actividad. Aquí, el propósito primordial es determinar si objetivos han sido logrados y si no, identificar dónde podrían ser hechas mejoras en el futuro. Cuanto más claros fueran los objetivos en primer lugar, más fácil resultará determinar ésto. Idealmente debería haber dos partes antes de la evaluación final: una, al acabar el período de inversión y una segunda, en una fecha más posterior (por ej., cinco o diez años más tarde) puesto que el resultado de las inversiones, particularmente en el desarrollo de recursos humanos, no puede ser necesariamente apreciado desde una base de corto plazo.

El tamaño y complejidad de los sistemas de supervisión y evaluación deben relacionarse con el tamaño y complejidad de la organización o inversión. Una pequeña cooperativa para comercializar verduras, por ejemplo, necesitará procedimientos de evaluación mucho menos complejos que los de una cooperativa de comercialización agrícola con 2.000 asociados en una zona sin experiencias previas similares. Diferentes aspectos será necesario acentuar en las diferentes fases del ciclo de vida de una inversión o actividad.

Actividades en el contexto de apreciación, supervisión y evaluación guardan relación con cualquier clase de cambio estratégicamente planeado, inversión o actividades de producción.

Apreciar la capacitación y otras necesidades en la cooperativa, junto con la supervisión continua de actividades, permite a la organización apreciar su eficacia en conseguir objetivos declarados y resultados. Esto debería formar la base para decisiones empresariales respecto a las actividades cooperativas. El recoger datos y juzgarlos en apreciación, supervisión y evaluación es útil a los asociados, gerentes y líderes, como también a los agentes externos de apoyo en sus procesos de adoptar decisiones estratégicas. Apreciación, supervisión y evaluación pueden ser emprendidas desde dentro de una organización o por externos.

Apreciación participativa

En una pequeña cooperativa, puede ser relativamente fácil averiguar en reuniones regulares y discusiones informales cuáles son las necesidades y deseos de los asociados, y qué opinan acerca de las operaciones de la cooperativa. Sin embargo, en una organización mayor, ésto no es tan fácil y apreciación participativa puede ser necesaria para asegurar que preocupaciones de los asociados van a ser atendidas –como contrapuestas a las asumidas por líderes cooperativos o externos.

Estas son las principales áreas donde la apreciación es necesaria:

- Juicio sobre la viabilidad económica y social de fundar una cooperativa. ¿Quién quiere participar? ¿Cuáles son sus motivos? ¿Hay líderes suficientemente capaces de gestión? ¿En qué pueden contribuir los asociados (potenciales)? ¿A qué se asemejan los mercados de insumos y de aprovisionamiento, etc..?
- Juicios sobre necesidades y sobre supervisión y evaluación de actividades en curso.
- Juicios sobre necesidades cuando la situación ha cambiado: por ejemplo, cuando las actividades en curso parecen ineficaces; o cuando la situación política y de mercado ha cambiado y han de preverse nuevas actividades. Pueden también ser muy útiles cuando se buscan nuevas visiones, o si hay conflictos, sea dentro de la cooperativa, o entre una cooperativa y su ambiente social o institucional.

Apreciaciones participativas (APs) son particularmente convenientes al desarrollo cooperativo, porque acentúan las funciones activas de la gente (asociados) en el proceso de estimar necesidades, contra métodos tradicionales tales como encuestas. Estos métodos se emplean para apreciar los recursos del grupo y de la comunidad y las prioridades en un concreto ámbito. La apreciación participativa puede ser un proceso complejo, y en este manual sólo damos una breve introducción a la metodología y práctica de las AP. Vea referencias para ulterior información.

Ventajas de las apreciaciones participativas (AP)

Asímismo, por su mayor adecuación a los ideales democráticos de cooperativas, la apreciación participativa puede ser frecuentemente más eficaz y eficiente respecto a su costo, que la investigación convencional. A menudo tendencias, puntajes o clasificaciones son todo lo requerido para apreciar prioridades, en vez de las mediciones completas por encuestas de base y técnicas similares. Métodos AP no insisten en mensurar cuando basta comparar.

Un objetivo central de AP es entender la gama de opiniones que diferentes grupos e individuos tienen desituaciones, llevándoles a diferentes decisiones y acciones. Por ejemplo las opiniones de las mujeres de cualquier evento real del mundo con frecuencia difieren de las de los hombres. Trabajadores sin tierra tienen una visión diversa de aquella de los terratenientes. Líderes y jefes religiosos tienen distintos puntos de vista que los de la gente común. De modo similar, cada uno y cada subgrupo tiene una gama particular de conocimientos y experiencias – de problemas y soluciones. **Cada uno es diferente e importante.**

Cómo funciona la Apreciación Participativa (AP)

Las localidades que son seleccionadas para las APs normalmente deberían estar en un área que puede ser considerada como representativa de toda la cooperativa. A veces, también puede ser útil para ayudar a resolver problemas de cooperación o conflictos.

Las APs pueden ser iniciadas por equipos con asociados de una gama de instituciones y/o personal y asociados de la cooperativa, y guiadas en un análisis conjunto e interacción con gente local, como ideal, toda la comunidad o grupo (sub-) cooperativo en cuestión. Los asociados del equipo ayudan a identificar y a dar prioridad a problemas —en gran parte por técnicas visuales- y apreciar estrategias para resolverlos. Las APs, con frecuencia, son precedidas por un taller de capacitación donde los asociados del equipo consiguen conocerse bien unos a otros.

Con todo, AP no implica sólo gente local que informa a externos, sino también que las personas realicen el propio análisis de sus condiciones. Como con las sesiones de capacitación participativa, la AP es un proceso mutuo de aprendizaje. El papel de los expertos externos está mejor pensado para ayudar a la gente a realizar su propio estudio, abriéndose así a nuevas perspectivas de su propia situación y a la solución de problemas. En términos de funciones del capacitador ellos representan funciones de *facilitador* y *animador*.

El proceso participativo conduce a debatir acerca del cambio, y el debate cambia las percepciones de los participantes y su disponibilidad a contemplar la acción. El proceso puede motivar la gente a la actuación.

Métodos de apreciación participativa útiles al contexto cooperativo

Apreciaciones participativas proveen una gama de métodos de acopiar información entre asociados de la cooperativa en el campo y ayudar en los procesos a tomar decisiones durante las reuniones.

Hay cuatro grupos básicos de métodos:

- entrevista semi-estructurada,
- discusión en grupo,
- diagramación, y
- métodos de clasificación y puntaje.

Entrevistas semi-estructuradas

Entrevistas uniformadas han mostrado ser de poco valor para apreciación, supervisión y evaluación, en cuanto contienen muchas nociones preconcebidas por parte del entrevistador y están inclinadas a malentendidos. Entrevistas semiestructuradas con frecuencia pueden rendir mejores resultados. No obstante, son un arte difícil de dominar, pues muchos factores pueden rendir inútiles las respuestas dadas, tales como contexto de la entrevista, expectativas de entrevistadores, prejuicio o posición social del entrevistador, malentendidos basados en diversos códigos, etc.

Puntos de vista y opiniones, experiencias y conocimiento de los asociados de la cooperativa pueden ser valorados, visitándoles en la casa o en sus lugares de trabajo. Los capacitadores y promotores de la cooperativa pueden viajar alrededor y entrevistar a una muestra de hogares. Con todo, gran cuidado es requerido al entrevistar, a fin de evitar errores que pueden tornar inútiles los resultados. Entrevistar sensiblemente implica atención perceptiva y observación cuidadosa. Las situaciones de entrevistar pueden crear sentimientos de suspicacia, miedo o hasta hostilidad en la gente.

Entrevistas semi-estructuradas (ESEs) parecen informales y familiares. Sin embargo, tratan temas predeterminados a través de preguntas abiertas y no dirigidas. Las ESEs no sólo se concentran en lo que es preguntado, sino también en el contexto donde la entrevista tiene lugar y en la influencia del entrevistador en la situación. Escenario, tiempo, expresión corporal y sesgos son tenidos en

cuenta. Asimismo los entrevistados pueden plantear preguntas al entrevistador. La ESEs implica control cruzado y un alto grado de auto reflexión por parte del entrevistador.

Una paseada sistemática ("corte transversal") es otro tipo de ESE acoplada a mayor observación. Este método es apropiado a situaciones donde están empeñadas pequeñas cooperativas con arraigo local. Usted puede necesitar tener cierta información sobre las conexiones de una cooperativa con su ambiente social o ecológico. A través de un paseo sistemático por la aldea y los alrededores, cabe apreciar preliminarmente su estructura y problemas ecológicos. Importa preguntar a los propios compañeros de la aldea y a la gente que uno encuentre en el camino sobre el porqué de lo que hacen. Escuchar es más importante que hablar. Aquí, también, el entrevistador necesita ser sensible a los aspectos de ESEs arriba mencionados.

Discusiones en grupo

Discusiones en grupo sobre el terreno son otro método para apreciar la gama de opiniones sobre un cierto asunto. Brindan una oportunidad de aprender acerca de las relaciones o tensiones que pueden existir entre cooperativas y ambiente social de ellas. Como en una situación de capacitar, uno debe cerciorarse que cada cual participe. Más fácil resulta esto si el grupo está dividido en subgrupos.

Los métodos siguientes son aplicables tanto en el terreno como en taller.

I. Haciendo diagramas

Diagramas son representaciones pictóricas de rutinas diarias, calendarios de estaciones, perfiles históricos, impacto, relaciones sociales e institucionales. Pueden ser muy útiles para el análisis de situación y para ilustrar las visiones de la cooperativa.

Al organizar talleres, hojas e instrumentos de escribir son usados para los diagramas. En reuniones sobre el terreno, para los diagramas son aprovechados mayormente materiales disponibles en el lugar, como adhesivos, piedras, semillas, polvos, dibujando sobre el suelo, etc., a fin de representar zonas agroecológicas, divisorias de aguas, tenencia de tierra, uso de la tierra, salud, riqueza, movilidad, etc.

Diagramas dibujados por la gente revelan algo de quienes los elaboran, al igual que sobre el área en cuestión: mujeres, por ejemplo, pueden destacar los campos donde ellas ven crecer los cultivos para venta cooperativa, engrandeciéndolos en el mapa. Los hombres pueden destacar los camiones y los puntos de acopio para transportar los productos.

Habilidades de alfabetización no son necesarias para construir diagramas complejos, pues aquellos que no pueden leer, de ordinario, están habituados a interpretar complejas composiciones de símbolos ("visualmente alfabetizados").

Las habilidades de alfabetización no son necesarias para construir diagramas complejos, puesto que aquellos, incapaces de leer, generalmente están habituados a interpretar complejas composiciones, de símbolos ("visualmente alfabetizado").

Los no alfabetizados con frecuencia son políticamente más débiles y más pobres. Muchos casos ha habido donde el implicarse tales grupos en hacer diagramas, les ha ofrecido una oportunidad de participar públicamente en análisis y discusión por vez primera. A menudo, profesionales han quedado impresionados por los resultados —ellos no habían comprendido que gente no alfabetizada "supieran tanto".

Ejemplos y ejercicios de diagramación son disponibles el anexo al Módulo 2.

2. Clasificación y puntaje

Si necesita descubrir percepciones de la gente, conocer sus criterios y entender sus preferencias respecto a cualquier tema de interés, métodos de clasificación y puntaje son muy útiles tanto en el contexto del taller como sobre el terreno. Estos pueden aclarar al promotor externo, así como a los actores locales, cómo perspicacias y convicciones de cada grupo pueden ser radicalmente diferentes y qué semejanzas existen.

Al establecer un taller, esos métodos pueden ayudar a esclarecer las diversas gamas de perspicacia en los mismos capacitados. Gente diferente – ancianos/jóvenes, mujeres/hombres, asociados de cooperativas locales/gerentes-, todos tienen criterios diferentes para tomar decisiones y juzgar sobre elegir actividades, gestión de recursos, tecnologías, del valor de los servicios del gobierno, etc. y la gama de esas opiniones puede ser manifestada por medio de esos métodos.

La clasificación sólo establece la preferencia general de los participantes respecto a un cierto asunto seleccionado por los participantes, por ej., una elección de varias actividades cooperativas, de plantas para cultivar, de insumos para comprar, etc., en términos del "más favorable" al "menos favorable". Sin embargo, los criterios para elegir no se hacen explícitos.

La clasificación puede hacerse individualmente, a nivel de hogar o en grupos a fin de identificar las preferencias según diferente edad, género, grupos étnicos, sociales o económicos. Esto también puede usarse para lograr un consenso acerca de las metas prioritarias de una cooperativa, en particular como base del planeamiento de actividades para desarrollo.

El **puntaje** es más específico pues fundamenta la clasificación final de los asuntos sobre los puntos otorgados según criterios específicos. Estos criterios tienen que ser discutidos y aceptados por cuantos participen antes que comience el puntaje.

El puntaje en matriz es un instrumento para comparar características clave, favorables o desfavorables, o ventajas y desventajas de diferentes informaciones dentro de un conjunto de asuntos comparables: por ej., fertilizantes, variedad de plantas. Es útil mostrar a los participantes cómo pueden descubrir diferentes percepciones sobre ventajas y desventajas de una cuestión particular entre individuos o entre grupos sociales diferentes en una cooperativa. Matrices fijadas por diferentes individuos o sub-grupos pueden ser usadas para fomentar debates y proveer una base

En el anexo al Módulo 2 se dan una serie de ejercicios y ejemplos de clasificaciones y puntaje.

I. Percepciones y actitudes

El resultado de métodos de apreciación participativa dependerá de la actitud de la gente que emplea los métodos. Por ejemplo, si quienes utilizan métodos participativos no son conscientes de las diferencias de género dentro de una comunidad o de una cooperativa, es muy probable, entonces, que el análisis no trate tales cuestiones. Asimismo, si no están enterados de las diferencias de poder local, éstas probablemente serán pasadas por alto.

Capacitadores, promotores o gerentes de cooperativas, con frecuencia, están acostumbrados a creer que tienen el mensaje "correcto" que enseñar. Las técnicas AP pueden ayudar a mostrar lo que la gente necesita, antes de hacerles sugerencias. Los subgrupos de asociados pueden tener que aceptar la realidad de que otros grupos tengan sus propias buenas razones para no cooperar, y que esas soluciones pueden ser mejor halladas por aveniencia o consenso.

Es importante asegurar que los participantes en el taller piensen cuidadosamente sobre sus propias actitudes y comportamientos, antes de comenzar las actividades en el terreno.

2. Supervisión participativa

Supervisión participativa empeña los asociados de una cooperativa en la medición, registro, recogida, procesamiento y comunicación de información para asistir a gerentes de la cooperativa y son ejecutadas según plan. Así, esto es un sistema continuo de aprovechamiento de experiencias a través de la existencia de una organización y supone la supervisión o revisión periódica de cada actividad a cada nivel, en orden a:

- ver qué ha sido logrado
- medir la marcha
- procesos
- identificar fuerzas y debilidades
- averiguar si una actividad fue efectiva (y por qué)
- averiguar los impactos (sociales, económicos, etc.) de acciones, esfuerzos, tareas especiales, etc.
- recoger información para mejorar planeamiento y gestión
- compartir experiencias a fin de ayudar a otros
- mejorar la planeamiento para nuevas actividades
- transparencia
- asegurar que necesidades y deseos de asociados están representadas adecuadamente (en parte adaptada de DSE 1994:169)

No es siempre fácil decidir qué actividades y resultados deben medirse. Supervisar logros frente a programas en tiempo fijo, metas económicas y financieras, tales como ganancias, liquidez y facturación, es más fácil que supervisar el desarrollo organizativo o la calidad del cambio.

Asimismo, la promoción de asociados en términos de ahorros en compras de insumos, ganancias en la comercialización, aumento en el ingreso y reembolsos de excedentes netos por participar en las actividades, pueden ser supervisados de manera relativamente fácil y comparados con objetivos fijados. Pero la promoción a través de la capacitación, integración social y otros mejoramientos cualitativos son mucho más difíciles de valorar. Con todo, éstos desempeñan un papel decisivo en satisfacción y participación de asociados, y además necesitan ser supervisados en cuanto posible.

3. Evaluación participativa

Evaluación participativa es el análisis sistemático por los gerentes cooperativos y otros asociados, juntos, para juzgar hasta dónde los objetivos fijados han sido alcanzados y ponerles en condiciones de ajustar o redefinir objetivos, re-organizar acuerdos institucionales o disponer de otra manera los recursos en cuanto necesario.

La evaluación participativa –así como la supervisión participativa- sirve a un doble propósito:

- es un instrumento de gestión que permite a los asociados y líderes cooperativos mejorar sus eficiencias y eficacias;
- además, es un proceso educativo centrado en el participante, donde participantes reflexionan críticamente sobre sus propias acciones, programas, organización, fines y liderazgo de su propia organización cooperativa.

De esta manera, los asociados acrecientan la conciencia y entendimiento de los varios factores que les afectan. Al mismo tiempo que, también, ellos aumentan su control sobre los procedimientos cooperativos.

En cuanto supervisión y evaluación tradicionales son iniciadas desde arriba, llevadas a cabo para los asociados, y los resultados utilizados solo por los gerentes y líderes, los resultados de la evaluación participativa corresponden a los asociados de cooperativas. Evaluación participativa es orientada a la auto-ayuda y un medio efectivo de incrementar propia confianza mientras aumenta el control de los asociados sobre "su" organización.

Evaluación participativa requiere implicación de asociados en:

- decidir que áreas supervisar y evaluar
- seleccionar indicadores ante cuales medir, enjuiciar o mostrar la marcha
- decidir cómo recoger datos
- decidir cómo usar y presentar los datos
- analizar los resultados

Como regla general debe tenerse en cuenta el siguiente llamamiento:

Procedimientos y estructuras de auto-ayuda no deben presentarse a la gente como recetas preparadas. Deben ser desarrolladas, aplicadas, seguidas y evaluadas por los participantes en un proceso de aprendizaje desde abajo arriba. Este es uno de los más importantes principios en la esfera de política cooperativa (Dülfer 1981: 53).

Ya que las cooperativas son organizaciones centradas en los asociados, todos éstos concernientes, o sus representantes, deben estar empeñados en preparar y realizar nuevos planes. En el mismo sentido, cambios en actividades para ajustarlas a nuevas restricciones no debe ser dejadas a los gerentes solos.

Supervisión y evaluación participativas promueven decisiones y acciones auto-determinadas y en cuanto tales deben ser la forma principal de supervisión y evaluación. Puede también ser un requisito legal de auditorías externas, o facilitadores o promotores externos pueden ser llamados para propósitos especiales, pero ellos deben sumarse más bien que reemplazar el principio básico de seguir y evaluar con participación y autonomía.

Expectativas desde supervisión y evaluación pueden ser muy altas. Asociados aguardan que supervisión y evaluación participativas sean capaces de mostrar claramente si el éxito ha sido alcanzado, por qué ha fallado una cierta actividad, etc. A menudo, con todo, no es fácil obtener o mostrar el éxito con evidencia clara. De hecho, algunas veces es más fácil mostrar el fracaso. Una de las razones que dificulta mostrar el éxito o el fracaso, es porque éxito o fracaso pueden significar cosas diferentes para diferentes personas. Por ejemplo, lo que puede ser visto como fracaso en un momento, puede ser visto más tarde como un éxito (parcial). Inversiones en instalaciones de almacenamiento pueden parecer inicialmente de poco uso, porque las capacidades de almacenamiento son infrautilizadas por los asociados. Sólo tras un cierto período de tiempo o después de introducir un nuevo cultivo, esas pueden hallar más aceptación, y así se torna a ser una inversión muy útil.

4. Control (ver también Módulo 5.3)

De lo antes expuesto, puede verse que no es clara la línea divisoria entre supervisión y evaluación. Si supervisión y proceso de evaluación van conducidos sistemáticamente a través de actividades,

la evaluación de impacto es, en gran parte, cuestión de resumir los resultados de este proceso y de comparar los resultados con los objetivos originales sobre la base de un semestre o un año, o a la conclusión de actividades particulares.

El término **control** se refiere a un área muy distinta en gestión cooperativa. Significa la evaluación continua y el control de factores económicos y financieros, como una base para decisiones operativas; por ej., cambios en producción, provisiones de servicios, personal, gastos en inversión, comercialización, etc.

Aquellos responsables de operaciones necesitan comunicar sus averiguaciones a los asociados por medio de regulares informes que resuman la situación financiera de la empresa cooperativa.

En cooperativas de mayores dimensiones, tales procesos y procedimientos de control, a menudo, son llevados a cabo por una unidad operativa. Detalles de tales operaciones se ofrecen en el Módulo 5.3. En este módulo más nos conciernen actividades más generales de supervisión y evaluación en las que todos los asociados o sus representantes deben participar activamente a fin de precisar el funcionamiento y desarrollo de su cooperativa.

Condiciones previas al SEP

El elemento esencial de supervisión y evaluación participativas es que cada uno comprende, apoya y quiere unirse activamente al proceso. Esto es raramente un problema en caso de pequeños grupos, cohesivos y homogéneos. Problemas de participación activa y efectiva del asociados son más comunes en grandes organizaciones cooperativas con grupos de asociados relativamente dispersos y heterogéneos. La atmósfera interna o relaciones entre asociados, la eficacia de las comunicaciones y el tamaño del grupo son los tres aspectos principales que más afectan a la participación de asociados.

Una atmósfera relajada, donde todos los asociados tienen el sentimiento de ser aceptados y respetados por todas las partes interesadas y nadie es, o se siente discriminado, es un prerequisite para la "mutua lealtad". Sentimientos de mutua lealtad son una condición previa para asegurar la eficacia operativa de una empresa común, ya desde su comienzo.

Aspectos que deben ser seguidos y evaluados

En general hay tres áreas donde el seguimiento y la evaluación son útiles:

- orientación al asociado
- eficiencia operativa
- eficiencia en el desarrollo

Orientación al asociado

La realización y promoción de los objetivos de los asociados debe ser el principio directivo de todas las actividades de las cooperativas. El criterio principal para juzgar el grado de eficiencia de la cooperativa debe ser, por tanto, conseguir las mayores ventajas para los asociados.

Dentro de esta perspectiva, una empresa cooperativa que tiene grandes beneficios, pero no cumple satisfactoriamente con necesidades operativas de los asociados, no puede ser considerada eficiente. Sin embargo, habrá situaciones en las cuales, a fin de salvaguardar la viabilidad de la cooperativa, a largo plazo, la unidad operativa puede necesitar adoptar decisiones que no se ajustan a los intereses de los asociados. En estos casos los líderes de la cooperativa deben informar a los asociados, y explicar la necesidad económica de tales decisiones.

Éxitos a largo plazo solamente pueden ser alcanzados si la orientación al asociado es practicada a un nivel relativamente alto, al lado de eficiencia operativa y de desarrollo.

Para garantizar un alto nivel de orientación al asociado, se debe prestar atención a establecer un sistema de supervisión y evaluación que permita la participación del asociado en todos los niveles.

No obstante, el grado de participación de los asociados en "su" organización cooperativa es, y permanece, el método de "real" evaluación a través del cual se juzga el éxito o fracaso de las actividades cooperativas.

Diferentes niveles de orientación al asociado

En el temprano período de la historia cooperativa en Europa, la estructura de las cooperativas era muy simple. Establecimientos cooperativos –de ordinario, referidos a cooperativas tradicionales (ver Dülfer)- fueron unidades de negocios de los asociados (casi todas, granjas) encargados de funciones especiales, tales como, por ejemplo, el aprovisionamiento de insumos agrícolas.

Este tipo de organización se halla aún donde las cooperativas emergen por la iniciativa propia de los asociados, y cuando la cooperativa está en etapas iniciales de su desarrollo como empresa. Sus servicios principalmente están orientados al asociado con la unidad de operaciones –si es que hay alguna- reaccionando directamente a los deseos de los asociados.

A otro extremo de complejidad, hay cooperativas vinculadas a mercados (ver Dülfer), de ordinario incluyendo cooperativas de crédito, consumo, vivienda y comercio. En este tipo de cooperativa la unidad operativa también actúa con no asociados; por tanto, no dependen sólo de las frecuencias con que los asociados usan sus servicios. Los mismos asociados también pueden tener contratos con el ejecutivo de competidores de propia cooperativa. Es muy difícil poder distinguir esta estructura de las relaciones normales de mercado donde los aspectos comerciales alcanzan la más alta prioridad. Aquí la administración habitualmente actúa sólo de acuerdo con los intereses de los asociados cuando estos se ajustan a necesidades del mercado.

Eficiencia operativa

Este término se refiere a la principal tarea de la unidad operativa de cualquier cooperativa, esto es, el fortalecimiento de su posición económica. Si una cooperativa no ofrece atractivos servicios orientados al asociado, para la gente tendrá poco sentido unirse o permanecer en una cooperativa. De ordinario, objetivos sociales sólo pueden procurarlos efectivamente si la cooperativa es, en primer lugar, económicamente eficiente (puesto que el propósito principal de una cooperativa no es el de un club social).

En el informe anual deben tratarse en detalle los siguientes aspectos:

- el desarrollo del giro del capital
- productividad y rendimientos
- costo de cobertura de actividades/divisiones
- factores influyentes en la realización de servicios
- situación general del mercado y
- todos los otros factores que influyen en la eficiencia de la empresa cooperativa.

El informe anual debe ser complementado con un informe promocional, cubriendo áreas básicas como estas:

- utilización de servicios por asociados

- desarrollo del capital-asociado
- participación de asociados en grupos de trabajo, etc.

Los informes deben estar ampliamente disponibles para todos los asociados. A fin de ofrecer una oportunidad de participar en reuniones a los asociados no habituados a la lectura (o incluso analfabetos) o menos familiarizados con cuentas de empresas, debe ser comunicado un resumen, de palabra, durante la reunión.

Todos los informes deben ser:

- claros y comprensibles
- completos
- precisos
- imparciales

Reuniones regulares y la publicación de hojas informativas u otros medios de comunicación son diversas vías para mantener a los asociados informados acerca de la posición económica de su organización.

Eficiencia del desarrollo

Este término indica la influencia que organizaciones cooperativas tienen sobre la situación socio-económica en una comunidad. Aunque las cooperativas no deben ser vistas como un instrumento de política gubernamental, con todo, si han de ser eficaces, sus efectos en cuestiones de desarrollo pueden influir en decisiones gubernamentales acerca de conceder subsidios, planes de crédito, solicitud de medidas para ofrecer capital o asesoramiento y capacitación.

La evaluación de la contribución de una cooperativa al desarrollo de una comunidad está vinculada a la política de desarrollo peculiar de ese país, que, de ordinario, puede ser resumida en los siguientes objetivos estructurales:

- mejoramiento de salud
- mejoramiento de infraestructura técnica
- mejoramiento de estructuras productivas

Estos objetivos están estrechamente conectados con metas de ingresos, tales como:

- creciente ingreso per cápita
- mejor distribución del ingreso
- creciente ingreso del sector público
- obtención de moneda extranjera para importar equipos técnicos, etc.

La relación entre orientación al asociado y eficiencia operativa

Idealmente las metas del asociado y las finalidades de la unidad operativa de una cooperativa son idénticas. Pero esto, a menudo, no es el caso. Restricciones económicas pueden llevar a decisiones de la gestión que no encajan con las prioridades de los asociados. Tarifas más altas por servicios de transporte proveídos por una cooperativa pueden ser necesarias para el funcionamiento de la empresa cooperativa, pero los asociados obviamente preferirían pagar precios más bajos.

De modo similar, si la empresa cooperativa realiza negocios rentables que no benefician a los asociados, o provee servicios por medio de los cuales beneficia sólo a unos pocos asociados, o concentra sus esfuerzos en los intereses de no asociados, puede ser operativamente eficiente, mas no atiende a las preocupaciones de los asociados.

La especial relación entre asociados y su cooperativa, con todo, tiene ventajas de las cuales tanto la eficiencia del asociado como la eficiencia operativa pueden aprovechar. Si la unidad operativa de una cooperativa tiene éxito, actuando prioritariamente en favor de las necesidades de los asociados, éstos, de ordinario, reaccionarán aportando aún más insumos en términos de recursos y/o trabajo. Esto será una buena base para éxito operativo adicional.

Idealmente el flujo de información entre asociados regulares y gerentes, por lo común, es muy cercano. Considerando el hecho de asociados que son también clientes, hay pocos costos o ninguno de publicidad.

La relación entre eficiencia del desarrollo y eficiencia operativa

Alta eficiencia operativa no necesariamente conduce a una alta eficiencia en el desarrollo, porque los objetivos de la primera no son necesariamente los mismos que los de la segunda.

Por ejemplo, asociados de una cooperativa de agricultores pueden necesitar continuar con su producción de subsistencia porque los canales de comercialización son aún inadecuados y los precios no son bastante altos para permitir la compra de comestibles y semillas antes de la próxima cosecha. La política de desarrollo, por otra parte, puede dar prioridad a una rápida adaptación a fin de producir para el mercado.

Asimismo, los agricultores en una cooperativa pueden necesitar concentrarse en incrementar la producción de cultivos conocidos por ellos, mientras la finalidad de la política agrícola es promover la diversificación. Cuando los servicios de la unidad ejecutiva de la cooperativa están fuertemente orientados a las necesidades de los asociados, las metas del gobierno no podrán ponerse en práctica (Dulfer 1981:95).

Estableciendo un sistema de supervisión y evaluación participativas (SEP)

Esta sección trata de aspectos prácticos concernientes a establecer un sistema de SEP. Debería ser vista como una guía que ofrece orientación en conjunto. Cada sistema particular de SEP, con todo, debe estar basado en un análisis cuidadoso de las condiciones y potenciales, y adaptado a las tareas especiales, servicios, intereses, estrategias de la concreta organización cooperativa.

En cada cooperativa debe haber una estructura que pueda asegurar que control efectivo y último permanece en manos de los asociados. Bajo la mayoría de leyes nacionales de cooperativas, la asamblea de los asociados normalmente será investida de ciertos poderes para actuar en nombre de los asociados. Esos, por lo general, incluyen los siguientes:

- la elaboración y los subsiguientes cambios de los estatutos
- la política general para conducir la empresa por la cooperativa
- la elección/nombramiento/dimisión del Consejo de Administración y de otros consejos o comités
- aprobación del plan de actividades, la estimación de ganancias, la aceptación del balance de situación, la administración general y gestión de la empresa (adaptado de Hanel 1992: 92)

En muchos países se establece por ley algún sistema de auditoría externa. Esto, sin embargo, no debe reemplazar mecanismos de control interno ya que tales informes, de ordinario, son difíciles de leer y demasiado raramente útiles para la participación activa de los asociados en el control de su empresa.

Además, con frecuencia las revisiones de auditoría externa contienen información insuficiente. Estas mismas pueden limitarse a la evaluación del desarrollo económico o, aun sólo, a si las cuentas son formalmente correctas. Por lo común, ni averiguan si los asociados son, en verdad, promovidos efectiva y eficientemente, ni consideran las perspectivas futuras de la cooperativa.

Cualquier sistema-SEP depende de la estructura organizativa de la cooperativa. En pequeñas organizaciones donde no hay personal profesional y el trabajo se hace exclusivamente por los asociados, por lo regular no existe un real sistema SEP. Sin embargo, esto no significa ausencia de supervisión y de evaluación. Pero, con frecuencia, estas actividades son asumidas de una manera relativamente no sistemática, y asociados llaman a sus actividades de supervisión y evaluación con un nombre diferente.

Con todo, en mayores organizaciones cooperativas multifuncionales con una variedad de intereses, estructuras de SEP, bien planeadas y organizadas, necesitan ser institucionalizadas.

Una forma de lograr esto, sin sobrecargar la gestión, es crear uno o más grupos de trabajo especiales de SEP (en muy grandes organizaciones, si necesario, coordinados por un grupo conductor). Cada uno de esos grupos de trabajo debe concentrarse en aspectos específicos del proceso de desarrollo, y, dentro de un conjunto de pautas dadas, debe afrontar cambios que sean necesarios en este campo. Tarea de estos grupos es llevar adelante el proceso de desarrollo acordado por los asociados y asegurar que los planes operativos para realizarlos están en consonancia con la promoción de los asociados. Ellos deben ser capaces de reclamar información y explicación por antecedentes al personal de gestión.

Si hay un grupo conductor, debe funcionar como coordinador y proseguidor de progreso, formular las averiguaciones de grupos de trabajo en su conjunto, motivarlos a resolver posibles puntos de vista contradictorios y tener acceso directo al Consejo. En tal caso, el comité conductor incluiría una persona por cada grupo de trabajo para hacer más fácil y rápida comunicación. Los asociados del grupo de trabajo deben ser elegidos o nombrados por una reunión de asociados. En determinado momento (quizás según base de rotación) debe asignarse a alguno la responsabilidad de informar sobre progreso a los asociados en general.

Estrictamente hablando, ninguno de los grupos necesita ser representativo de todos los asociados. Pero deben estar compuestos de quienes tengan bastante conocimiento de las diversas actividades clave de la cooperativa. Su posición debe ser tal que sus recomendaciones sean tomadas seriamente igual por los gerentes que por líderes elegidos.

Participantes en SEP

Todas las partes empeñadas (o, en términos más prácticos, representantes de todas las partes) necesitan incluirse como participantes en SEP. Cuando se llega a decidir cuáles asociados deben seleccionarse para propósitos de SEP y reciben capacitación para ser aptos para proseguir con eficacia las tareas, los asociados de la cooperativa deben decidir colectivamente quién de sus co-asociados parece mejor preparado para esta tarea. Esto debería asegurar que la gente elegida, es la aceptada, confiada y considerada calificada por sus colegas asociados. Este criterio que califica a la persona para actividades eficientes de SEP debe discutirse y acordarse de antemano. Debe prestarse atención a que no haya excesiva o baja representación de ciertos grupos de asociados, por ejemplo, el menos elocuente. Un ulterior criterio importante es que todos quienes representan cierto grupo de asociados gozan de suficiente confianza en sí para presentar y defender sus intereses de grupo. Algunas veces ocurren problemas con asociados dominadores, "dictatoriales", que tienden a destacar sus intereses mientras ignoran o rebajan las legítimas necesidades de otros grupos.

Con todo, ninguno debe ser forzado a las actividades de SEP; la participación en grupos de SEP debe ser voluntaria.

En algunas cooperativas los asociados contribuyen a los costos de capacitación de las personas que eligieron con propios recursos financieros. La selección de asociados para ser capacitados en técnicas de supervisión y evaluación, entonces, llega a ser una decisión de invertir, y la esperanza es que el resultado del SEP debe ser información transparente.

Ya que el costo de un ejercicio de SEP aumenta según más gente implicada, será preciso decidir qué escala de ejercicio es necesaria y si los talentos y expertos requeridos son ya disponibles en la cooperativa o si hace falta ayuda exterior.

Especialmente en las grandes cooperativas hay con frecuencia inicialmente una participación substancial de foráneos en los grupos de SEP. El logro o no de los asociados de las cooperativas en hacerse cargo del proceso cuando hay una importante participación de afuera, depende en gran parte de las actitudes y conducta de los capacitadores o facilitadores externos.

Es fundamentalmente importante que los asociados integrantes de un grupo-SEP dentro de su cooperativa tengan conciencia de ser un verdadero equipo. Al trabajar en equipo, han de seguir las siguientes pautas:

- cada persona debe comprender el problema o tarea y su relevancia para la eficiencia de la cooperativa
- cada persona necesita comprender cómo contribuir a la solución del problema o tarea
- cada persona debe tener conciencia de los potenciales de las contribuciones logradas por otros asociados del equipo
- grupos que trabajan juntos cooperativamente, es muy probable que sean más efectivos que aquellos que no trabajan así (DSE 1994: 113)

Métodos y técnicas de SEP

Los métodos usados para practicar SEP no surgen naturalmente, deben ser aprendidos. Como una regla general, el enfoque debe ser que todos los participantes (y el capacitador en casos donde la ayuda externa es necesaria) apunten a desarrollar métodos prácticos y acciones a ser emprendidas conjuntamente.

Métodos formales de supervisión y evaluación, tales como análisis de costo-beneficio (ACB), pueden emplearse para evaluar hechos cuantificables, donde una comparación entre valores proyectados y aquellos obtenidos es relativamente fácil. Con todo, mejoramientos cuantitativos también conducen a impactos sociales. Los pro y contra de tales impactos no pueden ser fácilmente apreciados, usando instrumentos similares de análisis empresarial. La calidad de los cursos de capacitación, o satisfacción de asociados con servicios cooperativos, por ejemplo, no pueden ser expresados como en una simple fórmula financiera.

Un método de SEP usado ampliamente es la entrevista semi-estructurada. Opuestas a las entrevistas formales, que en general usan cuestionarios preestablecidos, las entrevistas semi-estructuradas parten de un listado de cuestiones que el entrevistador desea dirigir. Algunas personas prefieren tener listados bastante detallados, a fin de no olvidar lo que quieren preguntar; otros se sienten cómodos anotando sólo bosquejos muy amplios y entonces formulan las preguntas conforme avanza la entrevista. Los entrevistadores tienen que ser cuidadosos de dejar bastante espacio para seguir cualquiera de los temas relevantes que los asociados entrevistados introduzcan.

En el contexto agrícola otro método útil es, por ejemplo, la "paseada participativa" (ver antes) donde los asociados discuten temas de importancia para ellos mientras pasean juntos con el

evaluador a través de área local de ellos. Otros métodos de recopilar información incluyen cartas al editor de revistas cooperativas y casillas de reclamaciones/sugerencias o informes de quejas.

Los métodos de evaluación que han de ser empleados, hasta cierto punto, dependen de las metas u objetivos.

Los objetivos ayudan a definir qué información es necesaria. Cuando los objetivos están definidos claramente, ayudan a orientar procesos de seguimiento y evaluación, y hacen más probable que los resultados útiles sean obtenidos.

Quizás ayude considerar los procedimientos de SEP como una suerte de trabajo de investigación que puede ser comparado a un tipo de rompecabezas. Cada vez que una pieza de información es recogida, es formada otra pieza del rompecabezas. Los objetivos son como el marco o borde del rompecabezas. Es necesario recoger información que encaje dentro de los bordes establecidos por los objetivos.

Hay dos peligros al fijar objetivos, que pueden ser aclarados con este ejemplo. El primer peligro es fijar objetivos demasiado amplios. En este caso el marco es grande. Aun por más información que sea recogida, será probablemente dispersa, con una pieza aquí y otra pieza allí. A largo plazo, habrá tantas áreas en blanco que será difícil componer una imagen que dé sentido y ver el significado de la información recogida. Al otro extremo, hay el peligro de fijar objetivos que sean demasiado estrechos. En este caso el marco es muy pequeño, mientras resulta fácil conseguir bastante información para llenar todo el marco: la imagen puede ser demasiado pequeña para tener algún sentido, con todo, y la información más interesante puede caer fuera del marco (adaptado de FAO 1994a: 14).

Objetivos

Cualquier situación, o estado, que se ha de alcanzar por medio de actividad conscientemente orientada a lograrlo a través de usar recursos, cuenta como un objetivo (Dulfer 1981: 73).

De lo que expuesto hasta aquí se desprende que el beneficio es sólo un objetivo. Otros objetivos tales como seguridad alimentaria, derechos de aguas, protección de recursos naturales, etc., pueden asumir un valor más elevado para los asociados que maximizan beneficios.

En el contexto de organizaciones cooperativas se suele distinguir entre objetivos "materiales" y "formales". **Objetivos materiales** son resultados de producción que pueden ser cuantificados según unidades definidas (número de artículos, toneladas o metros cúbicos de producción). Los **objetivos formales** denotan estados mensurables sólo indirectamente; por ejemplo, satisfacción de asociados con los servicios proveídos por sus cooperativas. Indicadores especiales son necesarios para evaluar sus programas o desarrollo.

Una ulterior distinción debe ser hecha respecto a objetivos. Cuando dos objetivos están relacionados entre sí de tal modo que alcanzar uno también ayuda a lograr el otro, ellos son calificados **objetivos complementarios**. La eficacia cooperativas es fortalecida cuando objetivos operativos se ajustan a metas de asociados. En el caso opuesto, donde alcanzar un objetivo impide o dificulta el logro de otro, estos se llaman **objetivos competitivos**. No hace falta afirmar que las cooperativas siempre deben intentar concentrarse en actividades basadas en objetivos complementarios.

Puede haber diferentes conjuntos de objetivos conectados con una cooperativa:

- los objetivos individuales de cada asociado

- los objetivos del grupo y/o subgrupos cooperativos
- los objetivos operativos de la unidad operativa
- los objetivos personales del gerente
- los objetivos de empleados y trabajadores

(Dulfer 1981: 89).

Identificando objetivos

Preguntar directamente a los asociados acerca de sus necesidades, deseos y objetivos y qué ven ellos como los objetivos de la cooperativa es, de ordinario, el primer paso para llegar a una imagen clara de la existente gama de objetivos.

Objetivos de grupo son definidos a través de una variedad de métodos, incluyendo elaboración de la visión, análisis FDOA (Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), análisis lógico del marco de referencia y la tormenta de ideas.

Primero, metas individuales deben ser clasificadas por orden de prioridad. El trabajo en sub-grupos, asociados por grupo deben entonces combinar las metas que alcanzar con una lista de grupos de objetivos. Y ellos deberán entonces establecer prioridades entre éstos, conforme a su importancia y/o urgencia.

Tales ejercicios, sin embargo, no siempre revelan las necesidades y objetivos de los asociados de las cooperativas y el escenario o ejercicios para construir la visión puede ser muy útil donde la gente no tiene una idea clara de sus metas y objetivos. Si, a pesar de esto, son articulados objetivos no claros, ahí puede haber muchas razones que están disuadiendo a los asociados de contribuir con sus ideas o de tratar libremente sus aspiraciones.

Tabús sociales, las relaciones entre el entrevistador y la persona entrevistada, técnicas de entrevista, etc., pueden todas afectar los resultados de la meta de las investigaciones. Destacando expectativas que los asociados individuales subordinan a su participación en la organización cooperativa, puede ser detectada, a veces, a través de la discusión sobre debilidades o amenazas en la cooperativa.

Indicadores

Indicadores – hablando en general– son las pautas frente a las cuales cabe medir el cambio. En el contexto de empresas cooperativas, indicadores son aquellas variables utilizadas como instrumentos para la supervisión y la evaluación. Proveen una norma de referencia para medir, evaluar y mostrar progresos o recesos en el desarrollo.

La elección de un indicador depende de la naturaleza del objetivo y del tipo de evaluación. Si una producción agrícola acrecentada fue la principal meta para una cooperativa de agricultores, en ese caso, los rendimientos por hectárea o producción por unidad son indicadores convenientes. En las evaluaciones de viabilidad es posible exponer tales impactos esperados, que pueden ser:

- aclarados con ejemplos concretos
- observados
- descritos o incluso cuantificados.

De ordinario, es relativamente fácil encontrar indicadores económicos para medir crecimiento económico. A continuación, damos algunos ejemplos de indicadores económicos típicos:

objetivo	indicador
mecanización	número de nueva maquinaria
mejoramiento económico	niveles de ingreso aumentado
menos pobreza	número sobre/debajo de la línea de pobreza

El cambio social y su impacto también necesitan ser supervisados y evaluados. Los indicadores sociales son, pues, necesarios para medir tales cambios. A menudo, la satisfacción de asociados con sus servicios cooperativos no es fácilmente cuantificable como factores económicos. Indicadores necesarios en tales casos, no son precisos como indicador económico. En los ejemplos siguientes, los indicadores son de valor limitado al medir progreso hacia objetivos establecidos:

objetivo	indicador
mejor flujo de información	asistencia a reuniones, crítica abierta dentro la cooperativa
igualdad de género	proporción de mujeres en programas educativos
capacitación mejorada de asociados	número de participantes en cursos de capacitación

Los indicadores dados plantean la cuestión sobre si los resultados cualitativos pudieran medirse con instrumentos cuantitativos. El número de participantes no dice nada sobre la calidad de las medidas de capacitación o si la capacitación recibida es aplicada. Puede ser que los asociados participen en los cursos porque ellos sienten que deben hacerlo a fin de evitar dificultades o puedan temer desventajas si no lo hacen.

Esto coincide con experiencias en diversos países, donde el número constante de asociados de las cooperativas fue interpretado como un indicador de satisfacción de los asociados con sus servicios cooperativos. Esto se comprobó ser falso. Muchos asociados muy insatisfechos permanecieron en la cooperativa debido a la falta de alternativas.

Como regla general podemos decir que los indicadores tienen que ser:

- válidos
- fidedignos
- relevantes
- sensitivos
- específicos
- eficientes respecto al costo
- oportunos

El ejemplo siguiente nos hace comprender la complejidad de encontrar indicadores adecuados para los objetivos sociales:

Una cooperativa de comercialización de algodón en un país de Africa del Este pretende ser servida por un patrocinante europeo en el contexto de la colaboración bilateral, a través de un proyecto del orden de los 50.000 dólares. La situación inicial viene caracterizada con los siguientes rasgos distintivos: hay

100 asociados en la cooperativa; el área de algodón corresponde a una ha. por asociado; los métodos de cultivo son tradicionales, es decir, con instrumentos manuales simples y sin riego. El rendimiento alcanza a 500 kg por ha. al año. La cooperativa no tiene almacén a su disposición, con el resultado de pérdidas (debido a robos, insectos, mal tiempo, etc.) del 20% del algodón cosechado. De ordinario, son capaces de obtener un excedente de 30.000 dólares.

Las siguientes propuestas alternativas han de ser evaluadas en orden a decidir qué proyecto merece la prioridad:

- compra de dos tractores
- construcción de un almacén
- construcción de un sistema de riego

(ejemplo tomado de Dülfer 1981:36)

No cabe evaluar las propuestas sólo sobre la base de rentabilidad. Los asociados de la cooperativa también necesitarían discutir los cambios cualitativos que serían realizados por los diferentes proyectos; por ejemplo, el impacto social de usar tractores comunes, acceso al almacén, impactos a largo plazo del cultivo irrigado, responsabilidades para mantener instalaciones de riego, etc. Comparar las tres propuestas significa comparar el probable impacto social así como técnico y económico. Decidir qué pueden ser medidos y utilizados como indicadores de cambio desde la situación actual a la situación posterior a la introducción de las tres propuestas, puede ser un proceso difícil.

Que el mayor número posible de asociados estén implicados en decidir cuáles indicadores de progreso hacia objetivos sociales serán utilizados, puede ayudar junto con identificación del asociado con las metas y motivación hasta alcanzarlas.

Algunos grupos comienzan la selección de indicadores mediante tormenta de ideas (ver métodos de capacitación)

Tal procedimiento puede requerir tiempo, como todas las medidas participativas, pero el resultado será una completa discusión y acuerdo entre asociados. Asimismo, cuantos más asociados llegan a familiarizarse con esos métodos, ellos pueden utilizarlos más rápida y eficientemente.

Organizando la recogida de datos

Después que el comité de evaluación o grupo SEP ha sido establecido, son decididos los objetivos indicadores, conforme a los siguientes pasos que consisten en:

- decidir qué información es necesario recoger
- decidir las técnicas de recogida de datos
- evaluar talentos y recursos disponibles
- asignar tareas en la recogida de datos
- proveer recursos no disponibles
- establecer un marco de tiempo (tomando en consideración tales factores influyentes como restricciones temporales, fiestas religiosas, evaluación de datos, etc.)
- decidir con quién o dónde comenzar (preferiblemente personas con las que existe una fácil relación de entrada)

Un medio eficiente para recoger datos actuales es desarrollar una hoja de tarea de supervisión, que deberá incluir tareas específicas y fechas finales para los grupos que las mantengan.

Análisis de datos

Tras recoger los datos, la información tiene que ser mensurada ante los indicadores.

Una manera práctica de hacer ésto puede ser comenzar organizando la información recogida según objetivos. A esto ayuda tomar varias hojas largas de papel y anotar cada objetivo en la parte superior de la hoja.

Otra hoja puede usarse para anotar cualquiera de las contradicciones u omisiones en los datos que son notificados.

Al completar la tarea, todo el grupo debe discutir las recomendaciones más importantes dentro de cada objetivo.

Distribuyendo las averiguaciones

La forma más común de distribuir datos es la presentación escrita de informes, que deben también resumirse durante las reuniones. El informe anual, el informe de promoción, los informes de evaluación o de otros grupos de trabajo deben proveer una clara imagen de la situación actual de la cooperativa.

En contraste con encontrar objetivos, etc., donde todos los asociados de grupo deben participar, un informe puede ser hecho por un grupo relativamente pequeño. Por razones prácticas una o dos personas deberían ser designadas como autores principales o editores. Ellos son responsables de asegurar que todas las secciones encajan juntas y que nada ha sido omitido. Cada asociado del grupo debe tener la oportunidad de revisar el informe borrador completado y de hacer correcciones o adiciones en cuanto necesarias (FAO 1994a:63).

Si los asociados tienen poca experiencia en la preparación de informes, ellos pueden necesitar ayuda al principio. Escribir informes y hacer presentaciones gráficas son talentos que pocos adquieren naturalmente. Esfuerzos en esta área son valiosos, con todo, porque las discusiones sobre análisis e interpretación sólo pueden ser plenamente participativas, si la información presentada es clara y significativa para todos los asociados.

Visualizaciones –mapas, matrices, diagramas, dibujos- deberían ser usadas donde sea posible, pues ellas no únicamente ayudan a la comprensión, sino que también hacen el informe visualmente más interesante.

El ejemplo siguiente, mostrando un esquema pictórico muy simple, es propuesto para demostrar esto. Alude a la satisfacción de los asociados con la maquinaria agrícola que su cooperativa les ha prestado hace un año.

- maquinaria:
- funcionamiento
- disponibilidad
- alquiler
- apropiada a parcelas de terreno.

El último paso en la evaluación debe ser el desarrollo de conclusiones o recomendaciones para actividades futuras, cambios, etc., basados en las averiguaciones de la evaluación.

Módulo 8

Contabilidad



Módulo 8 CONTABILIDAD

Introducción



Este módulo abordará la contabilidad como una función de la cooperativa. El módulo está destinado a gerentes de cooperativas, que no precisan ser contadores, pero es esencial que entiendan la función contable para asignar los recursos y organizarlos. Los gerentes no necesitan presentar un balance de situación, sino comprender que la contabilidad requiere recursos y producirá información que es valiosa para la organización y su gerencia.

Objetivos de la sección



Al finalizar el módulo, los participantes estarán capacitados para

- tratar los motivos principales de la contabilidad,
- establecer la función contable de la cooperativa.
- Saber qué hace el contador y qué información puede ser elaborada en la contabilidad.

Puntos claves que aprender



- Contabilidad – ¿vale la pena?
- ¿Qué se hace en contabilidad?
- Estableciendo el sistema, ¿deberíamos adquirir un ordenador?
- Controles – ¿mantenemos intactas nuestras valiosas aportaciones?
- Información de gestión – ¿podemos mejorar nuestra empresa?
- ¿Qué necesitan los socios (=asociados) conocer?

Estrategia de enseñanza

1. Introduzca los términos de abajo y pida a los participantes que califiquen el tipo de información que quisieran conocer sobre la actividad de la cooperativa:

Rentabilidad

La cooperativa, ¿tiene éxito en sus actividades o el esfuerzo es francamente inútil?

Información de referencia

I. ¿Por qué llevar las cuentas?

Los socios eligen al Consejo de una emergente agrupación de agricultores o cooperativa, por lo común, entre quienes juzgan sus representantes, también agricultores y gerentes no profesionales de empresas. Los miembros del Consejo pueden no conocer sus responsabilidades ni cómo leer y usar los informes contables para tomar decisiones. El Consejo puede no apreciar la entera función, sino verla sólo como requisito impuesto por el gobierno, y por esta razón no gustaría gastar dinero en establecer esa función. ¿Por qué firmas comerciales y cooperativas tienen contabilidad y guardan registros? ¿Esto es necesario? ¿Cuáles son las razones para esto?

Razón I:

I: "El manejo de dinero por otras personas" requiere confianza.

A todos los socios, en conjunto, pertenece el patrimonio de la cooperativa (sus edificios, maquinarias, vehículos, mobiliario, existencias, dinero en cuenta bancaria, etc.). Ningún socio puede pretender ser sólo dueño del patrimonio de la cooperativa. Por tanto, la empresa cooperativa, como cualquier otra organización que maneja "el dinero de otra gente", ha de ser administrada conforme a reglas específicas y decisiones que los socios, juntos, acuerden.

Los socios invierten su dinero en la cooperativa, pero no lo hacen alegremente. Ellos no quieren perder su dinero; y aun se preocupan si su dinero se perderá. Sin embargo, todos los socios, no pueden tomar parte en supervisión y control diario del uso de su dinero en los negocios de la cooperativa. Por lo tanto, los socios eligen como sus representantes a algunos de los miembros de confianza en el Consejo para manejar correctamente su dinero.

Será necesario que las organizaciones tales como bancos y grandes corporaciones, que manejan el "dinero de otras personas," sean muy cuidadosas en no perderlo. Ellas necesitan convencer a sus socios/accionistas que su dinero está intacto. A falta ésto, pueden propagarse rumores entre los socios señalando de algo es incorrecto y el resultado final muy a menudo es la disminución drástica en la confianza hacia la gerencia, y su caída, sea por destitución o quiebra de la organización.

Los socios necesitan certeza de que su dinero está seguro en manos de la cooperativa y no se pierde.



Es deber del Consejo dar evidencia convincente de que el dinero de los socios está seguro en la cooperativa.

Pregunta 1

¿Cómo puede el Consejo y la gerencia convencer a los socios que su dinero ha sido manejado bien?

Respuesta

Con el informe verídico y oportuno de los hechos.

Pregunta 2

¿Cómo asegurarán el Consejo y la gerencia que el dinero no se ha perdido en la empresa de la cooperativa?

Respuesta

Con el control del dinero y de otros bienes en esa empresa y produciendo informes verídicos

Pregunta 3

¿Cómo puede el Consejo y la gerencia elaborar e informar esos hechos?

Respuesta

Organizando el registro y manteniendo libros del dinero y otros bienes de la cooperativa y produciendo informes basados sobre la evidencia registrada (los hechos verídicos). Estos registros e informes necesitan ser examinados por una parte independiente (auditor), quien da una declaración de que los registros e informes son verdaderos

Razón 2 :**Los socios otorgan su mandato al Consejo, pero exigen responsabilidad**

El presupuesto es un mandato del Consejo para administrar la cooperativa

Todos los socios no pueden estar personalmente implicados en la toma de decisiones administrativas de la cooperativa. Los socios eligen sólo algunos de sus líderes de confianza en el Consejo para administrar la empresa cooperativa. Sin embargo, los socios no dejan manos libres al Consejo para la gestión de la cooperativa: exigen saber con anticipación cómo será administrada. Con este fin, el Consejo presenta una propuesta del presupuesto anual a los socios en la Asamblea General Anual. Y los socios deben votar para aprobar o rechazar el presupuesto presentado por el Consejo. Si estos socios lo aprueban, al mismo tiempo otorgan al Consejo un mandato para administrar la empresa en nombre de los socios y conforme al presupuesto aprobado.

El Consejo delega deberes al Gerente y al personal.

En la mayoría de los casos, el Consejo no estará implicado en la toma de decisiones diarias de la empresa cooperativa, sino que delegará algunas de sus facultades en un gerente profesional según una forma convenida (pautas del desempeño y descripción de su tarea). El gerente puede tener facultades para contratar personal, que ha de realizar funciones diversas de la cooperativa en la forma convenida (pautas de actuación y descripción del trabajo).

Exige rendir cuentas cuando son delegadas facultades

Cuando son delegadas facultades, hay que controlar la administración para cerciorarse de que las facultades delegadas han sido usadas de acuerdo con el mandato conferido. Si esto no se hizo, el superior (él o ella) perderá la autoridad de gestión y el subordinado actuará por sí mismo. El socio empleado depende del gerente para demostrar ante que él/ella ha hecho el trabajo correctamente. El gerente es responsable ante el Consejo para demostrar que él/ella ha administrado correctamente la cooperativa y de conformidad al mandato dado.

El Consejo es responsable de rendir cuentas

Al acabar el ejercicio económico anual, o con más frecuencia, el Consejo es responsable de mostrar a los socios si fueron administrados los asuntos de la cooperativa según el mandato otorgado. Y esto solamente se puede realizar,

demostrando que el resultado verdadero de la cooperativa, al finalizar el año, es comparable al del presupuesto. Tras conocer el Informe Anual del Consejo (contabilidad para los socios), los socios discutirán y votarán si puede aceptarse la gestión del Consejo.

Relación ilustrada entre mandato y rendición de cuentas



Razón 3: El Consejo necesita información para administrar la cooperativa

El Consejo no puede delegar todos los poderes decisorios al Gerente y justo sentarse y descansar hasta el fin del año, aguardando que la cooperativa sea administrada correctamente. Es necesario que el Consejo esté en el control y tenga certeza de que

- la cooperativa actúa conforme a las directrices del Consejo y
- la evolución de las actividades económicas está de acuerdo con el resultado anual presupuestado.

El control de la administración es una labor continua y no tiene lugar solamente al final del año. El método más fidedigno de recibir información exacta del control de la administración es por la contabilidad, donde es registrada continuamente toda la información financiera importante de la empresa.

La autorización de pagos por el Consejo es una actividad diaria y un control financiero importante, por el cual un miembro elegido del Consejo aprobará todos los pagos que efectúe la cooperativa. La razón principal para controlar los pagos es asegurar que el gerente y el personal actúen dentro sus facultades.

Los controles del Consejo a fin de mes incluyen la verificación del patrimonio de la cooperativa, especialmente dinero efectivo y existencias, para saber que en los informes financieros se dan valores verdaderos.

Contabilidad es la administración de un sistema de información, que puede proporcionar los actuales resultados de la empresa y compararlos al presupuesto (mandato del Consejo). El Consejo tendrá reuniones mensuales, o quincenales,

para tratar la marcha de las actividades empresariales, donde el contador, o el gerente, informará de los resultados del periodo, y el Consejo

- tratará y evaluará la evolución comparada con el presupuesto para saber si el resultado del ejercicio económico anual, prometido a los socios (mandato), puede ser alcanzado.
- Si la evolución no es la deseable, planea y decida una acción correctiva. Si se espera pérdida, urgen planes para aumentar el ingreso de la empresa; o de otro modo, reducir costos.
- El Consejo en sus reuniones adoptará decisiones importantes para rectificar el curso de la empresa y conducir la organización en la dirección recta. Las minutas de las reuniones mantendrán el registro de los resultados financieros y decisiones adoptadas por el Consejo para que el gerente y el personal de la cooperativa las aplique.

Razón 4:

La ley establece que el Consejo provea a los socios de información apropiada

Transparencia significa descubrimiento de información adecuada y verídica de la empresa y del estado financiero de la cooperativa, que los socios-propietarios puedan entender. Todos los socios de la cooperativa tienen el derecho a saber lo que se ha hecho con su patrimonio conjunto y si ha sido bien administrado o mal usado.

Por desgracia, en muchos casos cuando los socios-propietarios de cooperativas no conocen sus derechos, a menudo, están a merced de gerentes malos y Consejos deshonestos, que no proveen información adecuada y verdadera sobre los resultados de las empresas. Son postergados los informes anuales y se oculta la mala administración detrás de términos complicados o cuentas incomprensibles. No se provee a los socios de informes escritos, sino que son leídos en voz alta en grandes reuniones con un lenguaje que los socios no entienden bien. La educación y capacitación de los miembros del Consejo y gerentes es necesaria para crear conciencia de modo que se proporcione a los socios información de una manera apropiada:

- Los socios deben conocer sus derechos a sancionar y remover un Consejo, que no respete los derechos de los socios a la rendición de cuentas y a la transparencia. Los socios pueden recompensar un Consejo que cumple bien con sus deberes, mediante el pago de honorarios al finalizar el año, si hay excedente.
- El Consejo debe valorar su responsabilidad para administrar bien el patrimonio conjunto de los socios y para proveer información transparente de su gestión.

En la mayoría de los países, la Ley de Cooperativas rige la actividad de las cooperativas, protege los derechos de los socios y presenta los requisitos básicos para la función de contabilidad en la cooperativa. Conforme a la ley, una cooperativa registrada, debe llevar libros apropiados de sus operaciones comerciales. Normalmente la Ley establece que el Consejo es responsable de presentar a los socios en un momento dado, evidencias confiables (auditorías) a los socios sobre la forma en que se administró la cooperativa. No hay otra forma legal para explicar el modo en que se empleó el patrimonio de los socios, que llevar de manera apropiada los libros de cuentas de actividades y bienes de la cooperativa.

II. ¿Cómo establecer la contabilidad?

Es deber del Consejo proveer recursos suficientes para que la contabilidad funcione correctamente en una cooperativa. El Consejo puede evaluar y, entre varias alternativas, decidir aquellas medidas adecuadas al tamaño de la cooperativa, la información necesaria de la contabilidad y los requisitos legales en el país.

A. Se ha de proveer instalación para contabilidad

El Consejo necesita proveer los instrumentos básicos y otros requisitos sólo para este trabajo. A fin de lograr buen resultado de la función contable, el Consejo debe tener certeza de que:

- la cooperativa ha nombrado un tenedor de libros con la descripción clara de su tarea de modo que éste sepa quién proporcionará a él/ella los documentos básicos para procesamiento y lo que se aguarda del trabajo del tenedor de libros.
- El tenedor de libros ha sido capacitado para rendir el resultado esperado.
- Una equitativa remuneración es pagada por el trabajo de teneduría de libros.
- Todos los elementos requeridos (calculadora, papelería apropiada, escritorio, silla, archivos) están disponibles en la sede de la cooperativa.
- El tenedor de libros/contador no es único responsable de la buena contabilidad. Es deber del Consejo controlar que el trabajo en la organización esté planeado a fin que el tenedor de libros reciba todos los necesarios documentos e información de las transacciones de la empresa cooperativa.
- El trabajo del tenedor de libros/contador es supervisado y la gerencia controlará que el tenedor de libros provea los informes necesarios a su tiempo.

Cualquier falta de lo antes indicado frustrará, a la vez, al contable y, en última instancia, al Consejo, por no ser hecho el trabajo requerido.

Selección de un contable

La cooperativa tiene varias opciones en el nombramiento de un contador:

- Contador profesional, a tiempo pleno o parcial.
- Empleado propio, contador capacitado, a tiempo pleno o parcial.
- Contabilidad por un servicio contable o una sección teneduría de libros de una unión de cooperativas.

Un contador profesional a tiempo pleno, capacitado, trabajando en la sede de la cooperativa bajo la supervisión del Consejo, dará mejores resultados. La decisión de emplear tal contador dependerá del volumen de trabajo y recursos disponibles y es la solución recomendada para las cooperativas con muchas actividades y un gran volumen de operaciones.

Si solamente hay unas pocas operaciones y recursos limitados, la puesta en marcha de la empresa puede tomar en cuenta designar a un contable profesional para trabajar a tiempo parcial en la cooperativa. Tales personas pueden ser maestros en el área, contable en servicio público o en una oficina local gubernamental. Si tal persona no puede encontrarse, la cooperativa debería tener una persona capacitada para convertirla en un contable a tiempo pleno o parcial. De ordinario, la asistencia para tal capacitación puede solicitar a Organizaciones Cooperativas o al Departamento de Desarrollo Cooperativo o institución similar.

También vale considerar la opción de que el trabajo se efectúe por una oficina de contaduría profesional en la ciudad; o la unión de cooperativas puede ofrecer tal servicio de contabilidad a sus cooperativas asociadas. En la mayoría de casos, las oficinas de contaduría profesional emplean ordenadores y pueden proveer buenos informes de contabilidad a un costo razonable.

En todos los casos, es importante reconocer que el contador¹ esté disponible en las reuniones del Consejo para explicar en detalle los informes financieros al Consejo y darle asesoramiento en materias financieras.

B. Los comprobantes son evidencia

Un comprobante para cada transacción

El primer principio es que ningún dinero se recibe o gasta sin una prueba escrita en papel (comprobante). El comprobante es la prueba de una transacción comercial, compra de bienes, venta de bienes o servicios, moneda bancaria y retiro de fondos bancarios. Si los comprobantes no están a disposición, es difícil mantener aún los más simples registros de ingresos y gastos.

Los comprobantes son prueba de que las operaciones son verdaderas y correctas.
Son las bases para los informes contables.

El comprobante de ingreso

explicará cuándo y quién paga el dinero y por qué se recibió. La cooperativa puede imprimir esta papelería especialmente, o adquirirla en una librería, lo que es costoso. Para ahorrar dinero, puede escribirse o estamparse en el comprobante el nombre de la cooperativa.

Cooperativa de Agricultores Tombo Ltd
C.P. 2364, Makukula
Tel. 061-1486

Comprobante de 5682 Fecha 20.04.2000
Caja No.

Recibido de Charles Bwala
La suma de dólares Solo diez
en pago Cuenta Contribución - Nueva cuenta

EFECTIVO/CHEQUE
NO.
Recibido por

Toba Mikhawela

\$ 10

Comprobante de pago

explicará cuándo y a quién se entregó dinero y por qué. Esto debe anotarse por cada hecho. Agregue todos los documentos justificantes al comprobante con una grapadora.

Otros comprobantes

Puede ocurrir que no se haya obtenido comprobante, por ejemplo, en la moneda bancaria, cuando el banco ingresó el monto depositado en un libro de pases. En tales casos el tesorero preparará un comprobante, haciendo referencia al libro de pases, donde además consta el depósito efectuado.

¹ Nótese que aquí las palabras tenedor de libros/teneduría de libros y contador/contaduría se emplean para significar la misma cosa, una persona que lleva los libros, y prepara los informes financieros de la contabilidad.

Cooperativa de Agricultores Tombo Ltd		C.P. 2064, Mskukela Tel. 061-1485	
Comprobante de pago No.	82	Fecha	21.04.2000
Pagado a	<i>Watras Transport</i>		
La suma de dólares	<i>Sdo por Cuatro mil ochocientos</i>		
En pago de	<i>Transporte de bienes desde Katsiwa</i>		
EFFECTIVO / CHEQUE			
NO. 0077			
Pago autorizado por	\$ 4.800=		
<i>Toba Mchakwela</i>			

Control de pagos del Consejo

La autorización de pago es una función importante de control del Consejo. El Consejo elegirá a uno de sus miembros (y uno alternativo) para controlar los pagos que la cooperativa efectúa a diario. Este miembro del Consejo inspecciona todos los documentos que respaldan al pago, formula preguntas sobre la razón del pago, confirma que la compra es correcta y genuina y que el gerente y personal actuaron correctamente dentro de sus facultades. Si está conforme, el miembro del Consejo aprueba el pago efectuado y firma el cheque junto con el gerente. Esta función del Consejo dará al gerente y al personal la señal que el Consejo gestiona la cooperativa y que conoce en detalle los negocios de la misma, lo que apoyará la autoridad de gestión del Consejo.

C. Métodos de contabilidad

El Consejo decidirá cómo se administrarán las cuentas, lo que depende de los recursos disponibles, de la estimación y asignación de recursos para la contabilidad como una función y del acceso a equipos de computación.

Los registros de la cooperativa pueden llevarse de muchas maneras:

Registro manual simple	Sólo para pequeñas empresas, iniciar nuevas sin los fondos para emplear un capacitado tenedor de libros. En su lugar, un voluntario, persona no capacitada, registra las transacciones.
Teneduría manual de libros	Para empresas en crecimiento con un tenedor de libros capacitado, pero sin acceso a ordenador.
Contabilidad computerizada	Recomendado para toda empresa en desarrollo y bien establecida con acceso a ordenador y tenedor de libros capacitado.

A continuación presentamos un tipo de registro simple para grupos sin un capacitado tenedor de libros. Pero es necesario asegurar, al menos, un tipo mínimo razonable de registros desde el cual un funcionario o auditor, más tarde, pueda preparar los estados de cuentas a fin del ejercicio económico. La teneduría manual de libros por partida doble es una práctica de buena contabilidad aun para grandes cooperativas, pero la contabilidad manual está siendo cada vez más anticuada con la introducción de ordenadores accesibles y paquetes integrados de contabilidad. La teneduría de libros computerizada es hoy una solución para la contabilidad en cooperativas.

D. Registro simple – requisito mínimo

Con frecuencia las nuevas cooperativas son muy pequeñas y no tienen mucho dinero para pagar salarios y comprar papelería. Si los requisitos legales en el país se mitigan para los grupos nuevos, puede permitirse a la cooperativa actuar solamente con registro simple. La contabilidad debería, pues, completarse al final del año con la ayuda de un funcionario o un auditor. Si este arreglo es posible, un tesorero honorario de la cooperativa que pueda leer, escribir y hacer cálculos aritméticos es capaz de realizar el trabajo.

¿Cómo efectuar asientos en el libro Caja y Banco?

El registro simple es el registro diario de entradas y gastos como se presenta. El tenedor de libros hace la lista de las operaciones diarias insertando la fecha, número de comprobante y explicación breve de la transacción; el dinero comprendido en cualquier depósito (entrada), el retiro de fondos (salida) y hace cálculos de un nuevo balance.

LIBROS CAJAY BANCO DE LA COOPERATIVA DE CONSUMO WABOER

Fecha	Comprobante No.	Descripción	Caja			Banco		
			Entrada	Salida	Balance	Entrada	Salida	Balance
1.1.00	1	Abrir balance	500,00		500,00	2.000,00		2.000,00
4.1.00	2	Ventas tienda	325,15		825,15			
5.1.00	3	De caja a Banco		400,00	425,15	400,00		2.400,00
8.1.00	4	Compras tienda					1.000,00	1.400,00
9.1.00	5	Ventas tienda	250,50		675,65			
9.1.00	6	De caja a Banco		400,00	275,65	400,00		1.800,00

Los libros Caja están disponibles en la tienda de papelería. La columna Balance es útil porque Ud. conocerá cada día el balance del activo disponible en la tesorería y el efectivo en el banco. Si no encuentra un libro con esta regla, puede adquirir un libro Mayor y aplicar Ud. mismo las reglas.

Procedimientos al final del mes

A fin de mes, el Consejo verifica que los balances de caja y banco son exactos y correctos en las cuentas de la cooperativa. Esto es logrado así:

- Contando físicamente todo el efectivo de la cooperativa y preparando un certificado escrito y firmado del dinero en efectivo hallado.

- Pidiendo al banco proveer un informe mensual y comparando el balance bancario en los libros de la cooperativa con la declaración bancaria.
- Si la cooperativa tiene existencias, el Consejo también calculará su valor (a precios de compra) al final del mes y preparará un certificado escrito del verdadero valor.

Efectivo y existencias necesitan ser contadas a fin de mes después el cierre de la actividad, o a la mañana siguiente antes de iniciarla.

Calculando el valor del patrimonio de la cooperativa, el Consejo habrá:

- Confirmado que la propiedad de los socios no se ha perdido y demostrado que el Consejo está interesado activamente en la salvaguardia de la propiedad de los mismos socios.
- Obtenido prueba del valor real de la cooperativa e información para una estimación mensual de las ganancias y pérdidas de la cooperativa.

Estimación del excedente (o ganancias) o pérdidas

Patrimonio	Fin de Febrero, 2000	Fin de Enero, 2000	Aumento o disminución
Efectivo	200	200	0
Banco	7.200	5.250	1.950
Existencias	19.200	18.230	970
Mobiliario	400	500	-100
Edificio de la tienda	20.000	20.000	0
Total	47.000	44.180	2.820

Podemos hacer una estimación del resultado de actividades de una cooperativa, que tiene una sola actividad (tal como una tienda de consumo). Comparamos el valor de compra a fin del mes anterior y el valor al final del presente mes para saber si el valor ha aumentado o disminuido.

Estimación de las actividades de la cooperativa Waboer en el mes de Febrero

Este informe dará al Consejo un cuadro, a grandes rasgos, de su progreso y muestra, además, dónde fue invertido el dinero de ganancias adicionales. El patrimonio total de la tienda fue 47.000, a fin del mes de Febrero, y 44.180, a fin de Enero, lo que significa que el valor para la tienda ha mejorado. El desglose del valor de la tienda es dado (de fin de Febrero y fin de Enero, en columnas). La columna Aumento/disminución muestra que el patrimonio ha aumentado o disminuido.

III. Teneduría de libros por partida doble (o doble entrada)

Teneduría de libros (y contabilidad) es el registro y procesamiento, en modo sistemático, de toda información relacionada con las actividades empresariales de una cooperativa para poder:

- Llegar al resultado financiero del periodo contable (cuenta de resultados)
- Dar una visión apropiada y verdadera de la situación financiera al finalizar el periodo (balance de situación).

La contabilidad por partida doble puede registrar ingresos, gastos e informar los cambios resultantes en el patrimonio en un sistema completo. El control del sistema (balance de comprobación) asegura que los informes son tan correctos como posibles. Es difícil manejar sin capacitación la contabilidad de la partida doble. Normalmente, diversas instituciones proveerán anualmente a esta capacitación para los tenedores de libros de las cooperativas que se crean.

A. ¿Qué hace el contable?

El contable sigue las reglas del "juego de doble entrada", registrando y calculando el resultado de la cooperativa. Se han inventado muchos sistemas diferentes de contabilidad manual para varios tipos de empresas e industrias y los sistemas preferidos varían de un país a otro.

A continuación, aprenderemos algunas reglas del juego, pero prestaremos mayor atención al proceso en su conjunto. La característica principal en el sistema presentado es el libro Diario, que contiene las transacciones del mes corriente en un libro, desde donde los balances se trasladan al libro Mayor. Éste contiene los balances de operaciones acumuladas desde el comienzo del año. Los balances de los meses anteriores y los balances de cuentas del mes corriente son agregados juntos en el libro Mayor; y los balances son trasladados a una hoja de trabajo (o cambiable) para la preparación del estado de la cuenta de resultados y el balance de situación.

B. Estructura de una cuenta de transacción

Una cuenta tiene dos partes: Debe (abreviado Db.) y Haber (abreviado Hr.). El Debe está siempre en el lado izquierdo de la cuenta y el Haber en la mano derecha. En la teneduría de libros de la partida doble, una transacción comprende siempre dos o más cuentas. El mismo monto se asienta tanto en el Debe de una cuenta como en el Haber de la otra cuenta. La transacción tiene lugar entre una cuenta, que recibe o reparte dinero, y una cuenta, que da información del origen (o razón de la transacción).

Cuentas -T (que son en forma de una letra T) describen bien la cuenta de transacción (el lado Debe está a la izquierda, y el lado Haber, a la derecha). Las Cuentas T se emplean, a menudo, en capacitación para mostrar la partida doble.

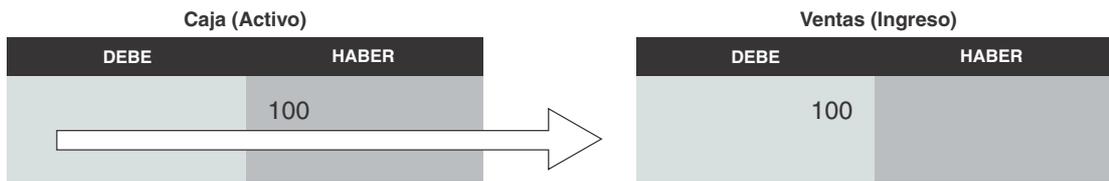
Asiento de operaciones en los libros

Vemos que, mediante el empleo de las cuentas -T, el tenedor de libros sigue las reglas del juego.

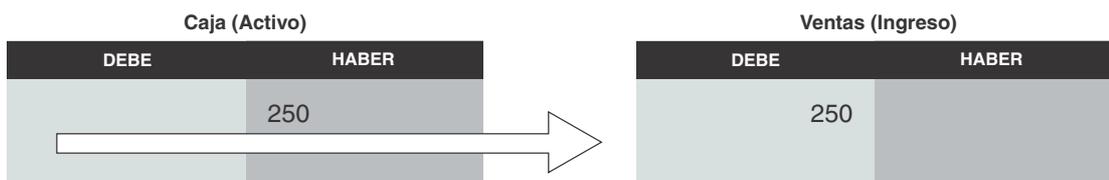
- I. Cuando el socio Sra. Mukuruka compra en el negocio de la cooperativa bienes que equivalen a \$10, esta es una transacción comercial. La cooperativa tiene dos cuentas comprendidas en la transacción: cuenta Caja y cuenta Ventas. La cuenta Caja recibe el dinero y la cuenta Ventas da razón de la transacción. El efectivo recibido entra siempre en el Debe de la cuenta Caja. Las ventas se registran en el lado opuesto (Haber) de la cuenta Ventas.



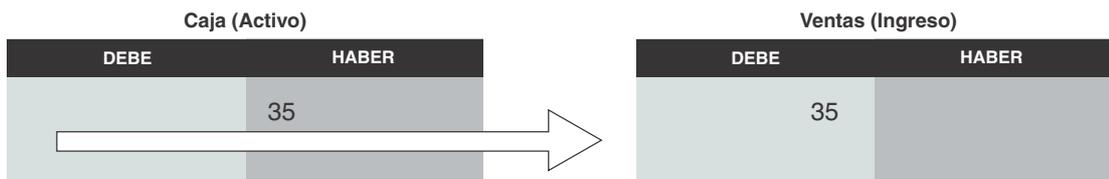
- El efectivo que se pagó se registra siempre en el Haber de la cuenta Caja. Si el tesorero toma un efectivo de \$100 del banco, esto se registra en el lado opuesto (Debe) de la cuenta Banco (lo que da la razón de la transacción).



- Si el efectivo es usado en la compra de bienes para la tienda \$250, el efectivo con que se pagó es registrado en el Haber de la cuenta Caja, y en el lado opuesto (Debe) de la cuenta Compras (lo que da la razón de la transacción).



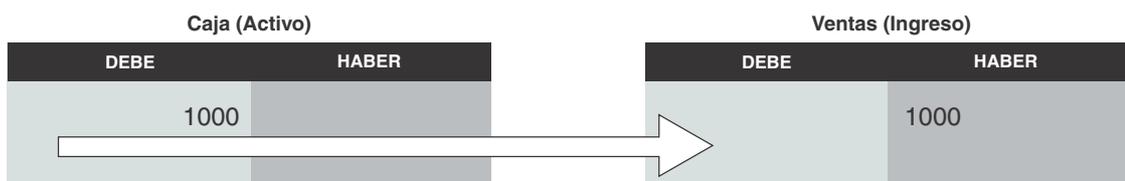
- Si el efectivo bancario se utiliza para pagar los salarios del negocio \$35, el efectivo que se pagó se registra en el Haber de la cuenta Banco y en el lado opuesto (Debe) de la cuenta Salarios (lo que da la razón de la transacción).



Aclaración acerca del dinero recibido y desembolsado

Entrada es dinero recibido en la empresa por venta de bienes o servicios. No obstante, no todo dinero recibido, es ingreso, sino que algún dinero debe reintegrarse, por no pertenecer a la cooperativa. Un préstamo no es ingreso sino un pasivo. En contabilidad es necesario que esta distinción se aclare para que no repartamos accidentalmente a los socios un beneficio erróneo. El ingreso ventas se incluye en la cuenta de resultados, pero un préstamo es un pasivo en el Balance de situación.

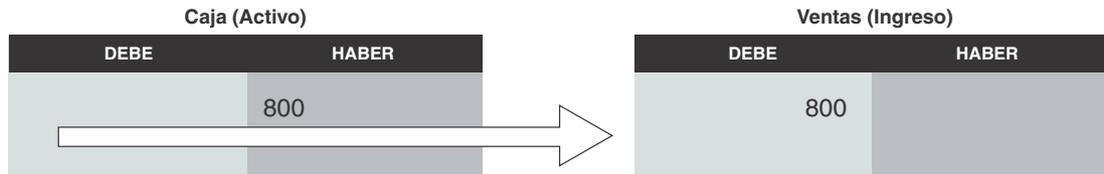
- En el ejemplo 1 (ingreso), registramos el efectivo donde se recibe (en el casillero Caja) y la transacción en Ventas, que fue el origen de los fondos. Sin embargo, cuando recibimos \$1000 efectivo como un préstamo del Banco Coop., registramos su origen como un préstamo (ver debajo).



El gasto implica desembolso de dinero (costos) para que la empresa pueda obtener ingresos por venta de bienes o servicios. El pago en dinero efectivo o bancario no es gasto. El pago pudo también haberse efectuado para inversiones (construcción de un edificio de negocio, compra de mobiliario, de un ordenador o de un vehículo), que es un patrimonio a largo plazo y no comprado directamente para su reventa otra vez en la empresa. En contabilidad el gasto

se deduce de la cuenta de resultados: del ingreso por ventas hasta llegar a ganancias o pérdidas de los negocios durante un periodo (mes o año). Los costos por una inversión se incluyen en los activos (propiedad) en el Balance de situación.

6. En el ejemplo 3 (gasto), registramos el efectivo donde se originó (en el casillero Caja) y en el de Compras, por ser la razón del costo. Se compara esto a la situación, en la que pagamos \$800 efectivo para comprar un ordenador. Registramos el dinero pagado en el Haber de caja (origen de los fondos) y en el lado opuesto (Debe) de la cuenta Equipamiento de oficina, la razón para el costo como inversión.



Cuentas individuales y categorías de cuentas

En teneduría de libros el objeto de una cuenta individual es recoger información de un tipo de transacción comercial y resumirla. La información deberá ser lo más "clara" posible para que mirando el título de la cuenta, el lector pueda saber qué tipo de ingreso o gasto se recoge en una cuenta individual. Por ejemplo, una cuenta gasto llamada Agua podría contener información solamente de gasto por consumo de agua. No obstante, en teneduría de libros manual esto no es posible para todos los tipos de operaciones porque podría resultar en un gran número de cuentas individuales. Por lo tanto, algunas cuentas de menor importancia tienen que ser "cuentas mixtas", donde se recoja la información de diversas operaciones. Esas pueden tener títulos tales como otros gastos de personal, otros gastos de compra, etc.

CUENTA DE RESULTADOS

¿Cuánto y por qué se recibió dinero en la empresa, con cuyas ganancias podrían pagarse a los socios?

Cuentas Gastos

- Compras mercaderías para el negocio
- Salarios personal
- Agua y electricidad
- Teléfono

Cuentas Ingreso

- Ventas a socios
- Ventas a no socios

¿Cuánto y por qué se desembolsó el dinero? El gasto se deduce del ingreso antes que puedan pagarse el excedente a los socios.

BALANCE DE SITUACIÓN

Cuentas Activo

- Caja
- Banco
- Deudores
- Tierra y edificios
- Mobiliario
- Vehículos

¿Cuáles son las deudas propias de la cooperativa y quiénes son los prestamistas?

¿Cuál es el patrimonio de la cooperativa? ¿Dónde está situado o invertido?

Cuentas Pasivo

- Acreedores
- Préstamos
- Capital social (capital)

Asientos en teneduría de libros conforme a categoría de cuenta

Cuentas	Db.	Hr.
Ingreso	-	+
Gasto	+	-
Activo	+	-
Pasivo (incluido capital)	-	+

La información en las cuentas individuales se resume mediante la categoría cuenta. En la cuenta de resultados se presentan las Cuentas Ingreso y Gasto para el cálculo de ganancias o pérdidas. En el balance de situación se presentan las Cuentas Activo y Pasivo para el cálculo del estado financiero.

El cuadro anterior muestra las reglas de doble entrada y categoría de cuenta. Por ejemplo, un aumento de ingreso (+) entra en el crédito de una cuenta de ingreso y una disminución (-), en el débito de la cuenta de ingreso.

Proceso contable

El proceso contable reúne información de la empresa y mide su resultado periódico y situación financiera corriente, que implica diversas etapas. Tal proceso es resumido abajo.

Etapa 1: Balance de apertura

Traslade al libro Mayor todos los balances de cierre del balance de situación del año financiero anterior. Asegure que los débitos sean iguales a los créditos.

Etapa 2: Comprobantes de transacción

Prepare un comprobante para cada transacción. Numérelos y colóquelos en el orden numérico de la transacción.

Etapa 3: Libro Diario

Traslade al libro Diario los balances de apertura de caja y banco del libro Mayor. Continúe en el libro Diario con el listado diario de todas las operaciones en orden de comprobante. Cierre el libro Diario calculando los balances en cada cuenta.

Etapa 4: Libro Mayor

A fin del mes traslade los balances de cuentas del libro Diario al libro Mayor. Calcule los balances acumulados en el libro Mayor.

Etapa 5: Hoja cambiable (incl. cuenta de resultados y balance de situación)

Traslade los balances de cuentas acumuladas del libro Mayor a la hoja cambiable. Prepare un balance de comprobación para asegurar que las deudas igualan a los créditos y asiente las entradas corrigiendo lo necesario. Equilibre ajustado balance de comprobación. Calcule la cuenta de resultados y balance de situación y determine ganancias o pérdidas empleando la hoja cambiable o de trabajo.

Etapa 6: Informes financieros al Consejo y gerencia

Traslade la cuenta de resultados y balance de situación de la hoja cambiable a los formatos de informes, asentando los resultados presupuestados en comparación con la cuenta de resultados y los activos y pasivos de los últimos años (mismo periodo) en el Balance de situación para comparar y calcular variables.

C. Libro Diario

El libro Diario es un análisis multicolumna, también llamado diario caja combinado; se usa para asentar operaciones en orden cronológico por partida doble. El libro Diario incluye todas las cuentas de la cooperativa. El libro Diario, disponible en tiendas de papelería, puede contener hasta 27 columnas, que es lo suficiente para establecer un gran número de cuentas.

Una ventaja principal del libro Diario es que todas las entradas del mes se registran en un libro, que resulta entonces fácil para el balance; y una desventaja, que el libro Diario, por constar de muchas columnas, puede ser extenso y de un manejo difícil. Entrando separadamente en el libro muchos comprobantes de gastos pequeños, consumirá papelería. El derroche de espacio puede minimizarse preparando comprobantes resumidos de pequeños gastos en que se incurrieron repetidamente. Por ejemplo, cuando 7 miembros del Consejo recibieron un subsidio de transporte de \$2.50 para ir a una reunión, cada uno no entró en el libro Diario uno debajo del otro siete veces \$2.50, pero todos tuvieron los comprobantes de pago como documentos de prueba y se preparó un comprobante resumido de $7 \times \$2.50 = \17.50 y esto solamente entró una vez en el libro Diario.

¿Qué cuentas se asientan en el libro Diario?

La hoja de cuentas (lista de todas las cuentas utilizadas) debe diseñarse tal pues la información que recogen las cuentas es importante para el manejo de la toma de decisiones y el control financiero. Las cuentas principales tales como caja y banco, ventas socios y no socios, compras, deben ser claras (solamente se asienta un tipo de transacción). La información de interés menor puede recogerse a cuentas mixtas tales como "Otros gastos del negocio." Deben establecerse columnas para las cuentas principales y permitir espacios, para alguna de las cuentas menores, mientras las cuentas con sólo uno o dos ingresos por mes pueden asentarse bajo la columna cuentas Gastos varios. La cantidad de cuentas principales que se mantengan dependerá de las actividades de la organización, lo que también determinará el sistema de teneduría de libros a emplearse. Cuando la cooperativa crece para tener actividades comerciales más importantes, se necesita contabilizar en detalle; es el tiempo de considerar la contabilidad por ordenador. La Cooperativa de Agricultores "Wasaku", en el ejemplo dado: negocio para re-venta de bienes de consumo e insumos agrícolas, actividad de comercialización y administración de la producción estacional (maíz). La hoja de cuentas se presenta así:

Hoja de cuentas de la Cooperativa de Agricultores Wasaku

CUENTA DE RESULTADOS

Cuentas de Gasto	Cuentas de Ingreso
Negocio <ul style="list-style-type: none">● Compras● Otro costo de compra● Gastos personal● Otros gastos	Negocio <ul style="list-style-type: none">● Ventas socios● Ventas no socios
Comercialización de producción <ul style="list-style-type: none">● Compra Maiz● Otros gastos	Comercialización de producción <ul style="list-style-type: none">● Ventas Maiz
Administración <ul style="list-style-type: none">● Otro gasto	Administración <ul style="list-style-type: none">● Derechos de entrada

BALANCE DE SITUACIÓN

Cuentas de Activo	Cuentas Pasivo
<input type="checkbox"/> Banco	<input type="checkbox"/> Haber
<input type="checkbox"/> Deudores	<input type="checkbox"/> Préstamos
<input type="checkbox"/> Existencia de negocio	<input type="checkbox"/> Capital social
<input type="checkbox"/> Activos fijos	

Apertura del libro Diario

Traslada los balances de cierre de Caja y Banco del periodo de contabilidad anterior del libro Mayor al libro Diario en sus respectivas columnas como balances de apertura del mes corriente. Todas las otras cuentas tienen un balance de apertura cero al comenzar el mes.

Operaciones

1. Cada asiento en el libro Diario se referirá a un documento principal (comprobante). Se emite un número sucesivo para cada uno de los documentos principales (escribiendo el número del documento con un marcador). Se dan a los comprobantes los números sucesivos en el mismo orden cronológico que entran en el libro Diario. Los números sucesivos comienzan desde 1 y continúan en orden consecutivo hasta el último comprobante que entra.
2. Clasifique en un archivo los documentos principales en el orden numérico sucesivo.
3. Inserte todos los documentos importantes disponibles de la teneduría de libros del mes en el mismo archivo tal como las declaraciones de banco, notas para corregir entradas, hojas, copias de cuenta de resultados y balance de situación etc. Separe en el archivo los documentos por periodos de contabilidad (meses) utilizando marcadores de punta.

Las operaciones del mes corriente se procesan
en el libro Diario.

Todas las operaciones se asientan de acuerdo al sistema de la partida doble, por ej. el mismo monto se asienta tanto en el Debe de una cuenta como en el Haber de la otra cuenta. Aunque todas las cuentas tienen columnas tanto de Debe como de Haber, debido a los fines prácticos de ahorrar espacio, la mayoría de las cuentas se presentan en el libro Diario con una sola columna. En este caso, la columna usada comúnmente es la más usada (sea Debe o Haber) de la cuenta.

- Cuentas Caja y Banco tienen ambas columnas, de Debe y de Haber.
- Para las cuentas Ingreso, aparece la columna Haber (aumento de ingreso).
- Para las cuentas Gasto, aparece la columna Debe (aumento de gasto).
- Si hay columnas vacantes, se incluyen algunas cuentas adicionales de activo y pasivo.
- Todas las cuentas, que no aparecen en las columnas se asientan en Cuentas Varias, que se presentan con las columnas Debe y Haber.

Asiento poco común

Un ejemplo de transacción poco común es la devolución de mercaderías vendidas y el reembolso al cliente del valor de las ventas. Esto se asienta como Haber en la cuenta Caja y Debe en la cuenta Ventas. Como la cuenta Ventas se presenta en el libro Diario solamente

con una columna Haber, el reembolso se marca con el signo menos, por ej. -500 o se utiliza paréntesis (500) = menos 500, en la cuenta Ventas, y deducido de la suma en el total de la columna.

Cierre mensual del libro Diario

El libro Diario se cierra cada mes: tras calcular los totales de todas las columnas, sigue el control del Debe-Haber (ejemplo abajo). Diversamente de las demás cuentas, las de Caja y Banco son cerradas, porque los balances de apertura fueron introducidos desde el periodo anterior para ayudar al seguimiento diario de los balances de Caja y Banco. Y estos balances de apertura de Caja y Banco tienen que ser deducidos de los totales de la cuenta para poder trasladar sólo las transacciones del mes a la cuenta respectiva en el libro Mayor.

Control Débito-crédito

Confirma que débito y crédito se insertan como doble entrada en el libro de registro, conforme a lo siguiente.

CONTROL DEBE-HABER		
Abril, 2000	Db.	Hr. (o Cr)
Caja	48.724,60	45.726,50
Banco	18.000,00	12.960,60
Tienda: Ventas socio		25.006,25
Tienda: Ventas no socio		12.250,10
Tienda: Compras	35.222,50	
Tienda: Costo otra compra	785,00	
Tienda: Gastos personal	1.825,00	
Tienda: Otros gastos de tienda	562,50	
Maíz: Ventas		6.250,00
Maíz: Compras	5.000,00	
Maíz: Otros costos	550,00	
Administración: cuotas de entrada		1.000,00
Administración: Otro costo	723,85	
Cuentas Varias: Wasagra	1.000,00	
Cuentas varias: Sr Ruka		5.000,00
Cuentas varias: Washi FC	2.800,00	
Cuentas varias: Capital social		7.000,00
Total	115.193,45	115.193,45

Tras confirmar la exactitud de las entradas por control Debe-Haber, transfiera los totales a las respectivas cuentas del libro Mayor. Las entradas a Cuentas Varias en el libro de registro se trasladan, una por una, a las cuentas del libro Mayor.

D. Libro Mayor

El libro Mayor normamente es un libro encuadernado o de hojas sueltas, donde se da a cada cuenta por separado una página en el sistema de teneduría de libros de la cooperativa. Cada cuenta del Libro Mayor se numera y designa. Las cuentas del libro Mayor se asientan en el mismo orden como la hoja de cuentas comenzando con cuentas de ingreso y gasto, cuentas

LIBRO DIARIO		Compro- bante número		Activo		Banco		Ventas socios	Ventas No socios	Compras	Costos otras compras-	Gastos personal negocio gastos	Otros negocio gastos	Magz ventas	Magz compras	Magz otros costos	Adm. Dai. entr	Adm. Otros costos	Cuentas varias	
Abрил 2000	Detalle de transacción	Db.	Cr.	Db.	Cr.	Db.	Cr.	Cr.	Cr.	Db.	Db.	Db.	Db.	Cr.	Db.	Cr.	Cr.	Db.	Db.	Cr.
1.4	Balance de apertura	3,199.40																		
1.4	Compra de ingresos para almacén		1,500.50					1,500.50												
3.4	Comitè transporte		63.25					63.25										63.25		
3.4	Contribución al capital social				146.15															
4.4	Administración personal uniforme				25.45															
5.4	Cargas bancarias																			
6.4	Efectivo al banco		3,000.00	3,000.00																
8.4	Ventas en efectivo (1-8/4/00)	5,981.55						4,480.70	1,500.85											
8.4	Compra de existencias para almacén				12,000.00					12,000.00										
8.4	Transporte de existencias desde Wakati		727.00								727.00									
8.4	Dieta al comprador		58.00								58.00									
10.4	Ventas en efectivo (9/4/00)	4,283.65						3,083.00	1,200.65											
10.4	Pago al acreedor Wasagra		1,000.00																	
10.4	Compras devueltas	10.00																		
12.4	Gastos de teléfono				420.00								420.00							
12.4	Papelera		142.50										142.50							
12.4	Compra de bienes para almacén									5,000.00										
12.4	Ventas devueltas		6.25					-8.25												
12.4	Haber venta a Washi FC								2,800.00											
16.4	Seguridad social contribución		150.80									150.80								
23.4	Activo ventas (16-23/04/00)	12,325.50						8,250.30	4,075.20											
23.4	Compra de ingresos para almacén		16,732.00							16,732.00										
25.4	Compra de magz por los socios		5,000.00											5,000.00						
26.4	Magz ventas	6,250.00											6,250.00							
26.4	Transporte de magz al comprador		500.00											500.00						
26.4	Magz salario del sereno		50.00											50.00						
30.4	Gastos reuniones socios		120.00																	
30.4	Derechos ingreso 10 nuevos socios		1,000.00																	
30.4	Reparaciones al edificio de oficina				369.00															
30.4	Activo ventas (24-30/04/00)	11,873.90						9,200.50	2,673.40											
30.4	Salarios relacionado al Tienda		1,674.20																	
30.4	Caja a banco		15,000.00																	
30.4	Caja chicalibanco. Apertura de balances	-3,199.40																		
c/f	Totales al Libro Mayor	48,724.60	45,726.50	18,000.00	12,960.80	25,006.25	12,250.10	35,222.50	785.00	1,825.00	562.50	6,250.00	5,000.00	550.00	5,000.00	1,000.00	1,000.00	723.85	3,800.00	12,000.00
	Libro Mayor cuenta número	20	20	21	21	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				

para actividad 1, luego actividad 2 y así continuando con cuentas de activo y cuentas de pasivo como la sección última del libro Mayor. Esto ayudará al traslado posterior en un orden lógico de los balances a la hoja cambiable

El propósito principal del libro Mayor es registrar los balances de fin de mes de cada cuenta en el libro Diario y ayudar en el cálculo de balances acumulados de las cuentas.

Libro Mayor mantiene mensualmente los balances de todas las cuentas desde el comienzo del año.

Apertura del Libro Mayor

Al inicio de cada año de un nuevo ejercicio económico, todos los balances de cuentas desde el balance de situación del año precedente son asentados como balance de apertura en las respectivas cuentas del libro Mayor.

Transacciones

Al final de mes el conjunto de totales mensuales (con ambas columnas, Debe y Haber) de cada cuenta del libro Diario se asientan en la respectiva cuenta del libro Mayor. Se hace una referencia en el libro Diario al número de cuenta en el libro Mayor donde se traslada el monto. En la cuenta del libro Mayor, se hace una referencia a la ubicación del monto respectivo en el libro Diario.

Procedimientos a fin de mes

Calcule los balances acumulados para cada cuenta y traslade a ellas desde el libro Mayor a la hoja de trabajo.

Ejemplo: Algunas cuentas del libro Mayor de la
COOPERATIVA DE AGRICULTORES WASAKU

Libro Mayor Cta. No. 1			Nombre Cuenta: Tienda- Ventas socios		
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
30.4.2000	From Record book	1		25.006,25	-25.006,25

Libro Mayor Cta No. 2			Nombre Cuenta: Tienda: Ventas no socios		
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
30.4.2000	Desde Libro Diario	1		12.250,10	-12.250,10

Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
30.4.2000	Desde Libro Diario	1	35.222,50		35.222,50

Libro Mayor Cta. No. 4			Nombre Cuenta: Tienda-Otro costo compra		
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
30.4.2000	Desde Libro Diario	1	785,00		785,00

Libro Mayor Cta. No. 5			Nombre Cuenta: Tienda- personal		
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
30.4.2000	Desde Libro Diario	1	1.825,00		1.825,00

Libro Mayor Cta. No. 6			Nombre Cuenta: Tienda-Otros gastos		
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
30.4.2000	Desde Libro Diario	1	562,50		562,50

Libro Mayor Cta. No. 20					
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
1.4.2000	Balance apertura	b/f	3.199,40		3.199,40
30.4.2000	Desde Libro Diario	1	48.724,60	45.726,50	6.197,50

Libro Mayor Cta. No. 21			Cuenta Nombre: Banco		
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
1.4.2000	Balance apertura	b/f	11.853,20		11.853,20
30.4.2000	Desde Libro Diario	1	18.000,00	12.960,60	16.892,60

Libro Mayor Cta. No. 22			Cuenta Nombre: Tienda – Existencias		
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
1.4.2000	Balance apertura	b/f	37.262,10		37.262,10

Libro Mayor Cta. No. 23			Cuenta Nombre: Deudores/Wadakawa FC		
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
1.4.2000	Balance apertura	b/f	19.435,50		19.435,50

Libro Mayor Cta. No. 24		Cuenta Nombre: Deudores/Washi FC			
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
1.4.2000	Opening balance	b/f	2.800,00		2.800,00

Libro Mayor Cta. No. 40		Cuenta Nombre: Tienda edsiicio			
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
1.4.2000	Balance apertura	b/f	20.000,00		20.000,00

Libro Mayor Cta. No. 50		Cuenta Nombre: Acreedores/Wasagra			
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
1.4.2000	Balance apertura	b/f		25 750.20	-25.750,20
30.4.2000	Desde Libro Diario	1	1.000,00		-24.750,20

Libro Mayor Cta. No. 51		Cuenta nombre: Acreedores/Mr Ruka			
Fecha	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
30.4.2000	Desde Libro Diario	1		5.000,00	-5.000,00

Libro Mayor Cta. No. 60		Cuenta Nombre: Capital social			
	Descripción	Ref. No.	Db	Cr	Balance
.4.2000	Balance apertura	b/f		66.000,00	-66.000,00
	Desde Libro Diario	1		7.000,00	-73.000,00

E. Hoja de trabajo (o cambiable) incluyendo balance de comprobación

La hoja de trabajo es un instrumento para el cierre de los libros de la cooperativa. Incluye columnas para balance de comprobación, ajustes, balance de comprobación ajustado y permite un cálculo fácil de la cuenta de resultados así como del balance de situación. Es conveniente comenzar por un listado de cuentas de ingreso, seguido por las cuentas de gasto (en el mismo orden como en la cuenta de resultados y gastos), continuado por cuentas activo y un listado de últimas cuentas pasivas (como en el balance de situación). Esto hará que sean más fáciles los cálculos y la comprensión de la hoja cambiable.

Columna balance de comprobación

Se trasladan balances desde las cuentas del libro Mayor a las respectivas columnas Debe y Haber del balance de comprobación. Los totales de las columnas Debe y Haber en el balance de comprobación tienen que ser iguales para este balance ser aprobado. Si el balance de comprobación no se aprobó, se controlan otra vez existencias y cálculos para encontrar el error en que se incurrió y corregirlo.

Columna de correcciones

La columna de corrección es para corregir el Ingreso y gasto de la cooperativa para un resultado correcto tomando en consideración al menos el costo de ventas y la depreciación. Cuando se hacen las correcciones en la hoja cambiante, aquellas no aparecen en el libro Diario o libro Mayor y por lo tanto no tienen que cancelarse cuando comienza un nuevo período de contabilidad. Solamente las correcciones importantes deben hacerse en una cuenta de resultados provisional dentro del año financiero. Las correcciones también pueden hacerse por gastos adelantados y acumulados si son significativos. Al finalizar el año, tienen que hacerse todas las correcciones necesarias antes del reparto de beneficios.

Las correcciones entran en las cuentas respectivas por partida doble en Debe y Haber. Se agregan los totales de ambas columnas. La columna del Debe total debe ser igual a la columna del Haber total.

Corrección por costo de mercaderías vendidas

El costo de venta de mercaderías se calcula para saber el valor de venta de las mismas durante el período, el que se deduce en el Ingreso ventas para llegar a las ganancias brutas.

Es necesario en todas las actividades calcular el costo de las mercaderías, que trasladan existencias al comienzo o al final del período de contabilidad. Esas son actividades de tienda al por menor, comercialización de producción, etc.

El valor de las existencias se toma a precio de compra o de mercado cualquiera que sea el menor.

Ejemplo: El costo de las mercaderías se calcula como sigue:

1	+ Apertura existencia	37 262,10
2.	+ Compras	35 222,50
3.	+ Otro costo de compra	785,00
4.	- Cierre existencia	39 001,50
<hr/>		
	= Costo mercaderías vendidas	34 268,10

Corrección por depreciación

La propiedad de la cooperativa se deteriora durante el uso y se pierde constantemente el valor especialmente en vehículos a motor. La depreciación es una corrección costosa, que refleja el uso y pérdida del patrimonio de la cooperativa, aunque poco más es lo que se pueda pagar en dinero para compensar el deterioro en su valor.

Si la pérdida de valor de activos fijos no pudiera (con correcciones) deducirse del Ingreso, existe el riesgo que las ganancias distribuidas a los socios fuesen demasiado altas. Se inserta

en la hoja cambiable el ajuste de gastos para reflejar el buen resultado de la cooperativa. Con todo, notamos, que la corrección es sólo en la entrada en la teneduría de libros, lo que aumenta el gasto y reduce las ganancias disponibles para la distribución. No se ha tocado para la corrección el dinero en efectivo. Si la cooperativa intenta ahorrar dinero para la reposición de un activo, es necesario que este dinero se deposite en un banco o cuenta separada.

El valor de depreciación se calcula del valor de un activo fijo (por ejemplo, un vehículo a motor) dividido por su vida útil. Si un vehículo a motor cuesta \$120.000 cuando se compró y su vida útil estimada es de 6 años, la depreciación anual es \$20.000 y la depreciación mensual es \$1.667.

Columna corregida del balance de comprobación

El balance de comprobación corregido es un resumen del balance de comprobación y de las correcciones. Se calcula el balance neto de débitos y créditos de cada una de las cuentas que se presentan en la columna. Se calcula el total débitos y créditos en la columna y se insertan los totales. Controle que el total de débitos concuerde con el total de créditos.

Columna Cuenta de resultados

La columna Cuenta de resultados de la hoja cambiable es el resumen de todas las cuentas de producto y gasto para el cálculo de ganancias/pérdidas. Se trasladan todos los balances de cuentas de ingreso (normalmente con balances de Haber) a la columna cuenta de resultados (normalmente al sitio Haber). Se trasladan todas las cuentas de balances de gasto (normalmente con balances de Debe) en la columna cuenta de resultados (normalmente al sitio Debe). Se calculan ganancias o pérdidas. Se calcula el total de Debe y el total de Haber. Controle que esos totales sean iguales.

Cuenta de resultados (ganancias)	
Db Gastos	Cr. Ingresos
Total gastos 450	Total ingresos 500
Ganancias 50	
500	500

Cuenta de resultados (pérdidas)	
Db Gastos	Cr. Ingresos
Total gastos 800	Total ingresos 500
	Pérdidas 300
800	800

¿Cómo se calculan las ganancias/pérdidas?

Calcule el total Debe y el total Haber en la columna cuenta de resultados de la hoja cambiable. El total Debe y el total Haber normalmente no son iguales. Calcule la diferencia de los dos totales. Ganancias/pérdidas es la diferencia (suma balanceada) en la columna cuenta de resultados de la hoja cambiable.

GANANCIAS ⇨

Si el total del Haber (Ingresos) es mayor que el total del Debe (sitio gasto), la suma balanceada es una ganancia. La cifra del balance se insertará en el sitio Debe para permitir que estén de acuerdo los totales de Debe y Haber de la cuenta de resultados.

PÉRDIDAS ⇨

Si el total de Debe (sitio gasto) es mayor que el total de Haber, la suma del balance es una pérdida. La cifra del balance se insertará en el lugar del Haber para permitir estén de acuerdo los totales de Debe y Haber de la cuenta de resultados.

La ilustración anterior lado izquierdo describe una situación donde los créditos en total (ingresos) en la cuenta de resultados son mayores que el total de deudas (gastos) y por lo tanto la suma del balance es ganancias. En la cuenta de resultados a la derecha, los gastos totales son mayores que el total de ingresos y por lo tanto la suma del balance es a pérdidas.

Columna Balance de situación

La columna balance de situación es un resumen de todos los activos y pasivos y provera información del estado financiero de la cooperativa a fin de mes.

Traslade las cuentas activo y pasivo del balance de comprobación corregido en la columna balance de situación en el lugar respectivo Debe o Haber como en el balance de comprobación corregido. Los activos están normalmente en el lugar del Debe y las pasivos en el lugar del Haber.

Traslade las ganancias desde Ingreso y Gasto al sitio del Haber del balance de situación. Traslade las pérdidas al sitio del Debe del balance de situación.

Calcule el total de Debe y el total de Haber. Controle que esos totales sean iguales. Si no lo son controle los cálculos y traslados de sumas.

HOJA DE TRABAJO

COOPERATIVA DE AGRICULTORES WASAKU	Balance de comprobación		Correcciones		Balance de comprobación corregido		Cuenta de resultados		Balance de situación	
	Db.	Cr.	Db.	Cr.	Db.	Cr.	Db.	Cr.	Db.	Cr.
Abril 2000										
Tienda: Ventas a socios		25.006,25				25.006,25		25.006,25		
Ventas a no-socios		12.250,10				12.250,10		12.250,10		
Compras	35.222,50		38.047,10	39.001,50	34.268,10	34.268,10				
Otros cost.compra	785,00			785,00						
Gastos personal	1.825,00			1.825,00		1.825,00				
Otros gastos Tienda	562,50			562,50		562,50				
Maíz: ventas		6.250,00				6.250,00		6.250,00		
Compras	5.000,00			5.000,00		5.000,00				
Otros cost	550,00			550,00		550,00				
Administración: Derechos de ingreso		1.000,00				1.000,00		1.000,00		
Otros gastos	723,85			723,85		723,85				
Activos: Activo	6.197,50			6.197,50		6.197,50		6.197,50		
Banco	16.892,60			16.892,60		16.892,60		16.892,60		
Op. existencias Tienda	37.262,10			37.262,10		37.262,10				
Deudores/Wadakawa FC	19.435,50			19.435,50		19.435,50		19.435,50		
Deudores/Washi FC	2.800,00			2.800,00		2.800,00		2.800,00		
Activos fijos	20.000,00			20.000,00		20.000,00		20.000,00		
Obligaciones: Acreedores/Wasagra		24.750,20				24.750,20		24.750,20		
Acreedores/Mr Ruka		5.000,00				5.000,00		5.000,00		
Capital social		73.000,00				73.000,00		73.000,00		
Correcciones:										
a) Gastos depreciación			125,00		125,00		125,00		125,00	
Provision por depreciación				125,00		125,00				
Costo de entrada de productos:										
b) Apertura existencias al Db. compras										
Otros costos compra a Db. compras										
Existenc. al cierre a Cr. compras			39.001,50		39.001,50		39.001,50			
Ganancias/pérdidas										
Total	147.256,55	147.256,55	77.173,60	77.173,60	147.381,55	147.381,55	147.381,55	44.506,35	104.327,10	104.327,10

Cálculo costo de bienes
 + Apertura existencias a compras
 + Compras 37.262,10
 + Otros cost.compra 35.222,50
 - Cierre existencias 785,00
 = Cost de venta bienes 39.001,50
 a Cuenta de resultados
 a balance de situación
 a compras
 a compras
 a balance de situación
 a Cuenta de resultados

IV. Informes financieros

A. Preparación de una cuenta de resultados

Los datos para el informe de la cuenta de resultados se trasladan de la hoja cambiable y presupuesto al formato informe. Y este incluye columnas para:

- Ingresos y gastos acumulados (A) y
- Ingresos y gastos presupuestados (B)
- Variación (V), que se calcula como $A - B = V$

Ejemplo:

Cooperativa de Agricultores Wasaku **Cuenta de Resultados** **1 Abril 2000 – 30 Abril 2000**

Tienda	Real	Presupuesto	Variación
Ingreso			
Ventas a socios	25 006,25	20 000	5 006
Ventas a no socios	12 250,10	8 000	4 250
Total ventas	37 256,35	28 000	9 256
Menos costos mercaderías vendidas	-34 268,10	-26 100	-8 168
Ganancias brutas	2 988,25	1 900	1 088
Gastos operativos			
Gastos personal	-1 825,00	-1 700	-125
Depreciación	-125,00	-125	0
Otros gastos	-562,50	0	-563
Total gastos operativos	-2 512,50	-1 825	-688
Ganancias netas	475,75	75	401

Comercialización de mercaderías

Ingreso			
Ventas Maíz	6 250,00	5 000	1 250
Menos pagos a socios	-5 000,00	-4 800	-200
Ganancias brutas	1 250,00	200	1 050
Gastos operativos			
Otros costos	-550,00	-200	-350
Ganancias netas	700,00	0	700

Administración

Ingreso			
Contribuciones netas de actividades			
Tienda	475,75	75	401
Comercialización de productos	700,00	0	700
Derechos de entrada	1 000,00	500	500
Total Ingreso	21 75,75	575	1 601
Costo operativos			
Otros gastos	-723,85	-500	-224
Ganancias netas	1 451,90	75	1 377

Si la cooperativa tiene actividades varias, se prepara un informe de cuenta de resultados separadamente para cada una de las actividades. Las ganancias/pérdidas de la actividad comercial pueden trasladarse a la Administración tanto contribución neta de la actividad como su ingreso. El mínimo aceptable de la actividad Administración arroja entonces las ganancias/pérdidas coordinadas de la cooperativa en conjunto.

B. Preparación de un balance de situación

La información para el balance de situación se traslada de la hoja cambiable y del balance de situación de fin de mes del año último. Los activos y pasivos se trasladan al formato del balance de situación. Nótese cómo en la cuenta de resultados, las sumas reales pueden informarse dando dos decimales, mientras las cifras comparativas pueden redondearse.

Ejemplo:

Cooperativa de Agricultores Wasaku

Balance de situación

como al 30 Abril, 2000 30.4.2000 30.4.1999 Variación

Assets			
Activos circulantes			
Activo	6 197,50	15 682	-9 485
Banco	16 892,60	18 487	-1 594
Deudores	22 235,50	20 111	2 125
Existencias	39 001,50	30 567	8 435
Total activos circulantes	84 327,10	84 847	-520
Activos fijos			
Edificio de tienda	20 000,00	0	20 000
menos provision por depreciación	-125,00	0	-125
Activos netos fijos	19 875,00	0	19 875
Total activos	104 202,10	84 847	19 355
Pasivos			
Pasivos corto plazo			
Acreeedores	29 750,20	3 003	26 747
Total activos circulantes	29 750,20	3 003	26 747
Capital social			
Capital social de los socios	73 000,00	70 000	3 000
Ganancias/pérdidas	1 451,90	-2 156	3 608
Total pasivos largo plazo	74 451,90	67 844	6 608
Total pasivos	104 202,10	70 847	33 355

V. Análisis de los estados financieros

Cuenta de resultados

La cuenta de resultados da información detallada del ingreso y gasto de las actividades de la cooperativa durante un período dado. Es necesario para la administración conocer los resultados reales y compararlos con resultados presupuestados en la cuenta de resultados para saber si las actividades se están realizando tal como se planificaron.

La administración puede controlar los efectos de su toma de decisiones mediante el análisis de la cuenta de resultados y balance de situación. La administración obtendrá información de los éxitos logrados en las operaciones y el tipo de problemas que se han encontrado. Esto dará información para investigaciones adicionales, y cuando se conoce la causa de un problema pueden tomarse decisiones para intervenir en esa área. Los problemas, si se abandonan, tienen una tendencia a intensificarse y, por lo tanto, es bueno controlar frecuentemente la "salud financiera" de la cooperativa y actuar rápidamente para solucionar los problemas.

El informe mensual de la cuenta de resultados provee a la administración información de los resultados reales y de los presupuestados así como de sus variables. Los informes financieros deben hacerse por escrito y entregarse a los miembros del Consejo para su estudio antes de la reunión mensual. El contador debe estar presente en la reunión del Consejo para responder preguntas en detalle de los miembros del Consejo.

Ventas – indicador de crecimiento

Las ventas dan el valor total del dinero obtenido durante el período por ventas de mercaderías y servicios. Es un indicador que el servicio que se da a los clientes ha sido atractivo. Si las ventas aumentan, la cooperativa está dando mejor y mejores servicios a sus socios. Para saber si el crecimiento es adecuado las ventas pueden compararse a las ventas presupuestadas y a las ventas de los últimos años del mismo período.

Si las ventas no han aumentado como se esperaba, pueden preguntarse las razones, lo que conducirá otras investigaciones: ¿nuestros precios no son correctos? ¿Cuál es la razón por la que algunos de los socios van a nuestros competidores? ¿Nuestro surtido no es atractivo? ¿El servicio no es bueno?

Costo de mercaderías vendidas

El costo de mercaderías vendidas es el valor de las mismas (a precios de costo). Para llegar a un costo verdadero es importante que se efectúe correctamente el inventario de existencias bajo la supervisión del Consejo. El costo de mercaderías vendidas incluirá, pues, también el valor de las mercaderías que salen de la propiedad de la cooperativa sin pagarse (robo, deterioro y rotura).

Ganancias brutas –indicador de rentabilidad

La ganancia bruta es la aptitud de la cooperativa para vender bienes y servicios a un valor, que supera al del costo de los bienes y servicios vendidos.

$$\begin{aligned} \text{Ganancias brutas en \$} &= \text{Ventas menos costo de mercaderías vendidas} \\ \text{Ganancias brutas en \%} &= \text{Ganancias brutas} \times 100 \text{ dividido} \\ &\quad \text{por ingreso ventas} \end{aligned}$$

La cooperativa presenta los precios de venta de sus bienes y services. Este precio debe cubrir tanto el costo directo de las mercaderías como contribuir a cubrir los costos de funcionamiento de la tienda y dejar un beneficio para la actividad. Por consiguiente, un margen de gastos operativos y ganancias que se agrega al costo de compra de los productos cuando se ponen los precios de venta.

La ganancia bruta es el valor (dólar) total de ese margen en las mercaderías que se han vendido durante el período. Si la ganancia bruta real es negativa (pérdidas brutas) o hay una variación inesperada en el porcentaje de las ganancias brutas, hay una razón para investigar si las mercaderías se han "filtrado" de la tienda sin pago.

Si la ganancia bruta en porcentaje es 10%, eso significa que hemos recibido \$10 por cada \$100 vendidos para cubrir los costos de funcionamiento y por ganancias netas.

Costos de funcionamiento

Los costos de funcionamiento son salarios, rentas, seguro y otros gastos, que son necesarios para las operaciones diarias de la actividad. Como la puesta del precio de mercaderías es en gran parte a precios de mercado, la rentabilidad de la actividad depende luego de cómo muchos costos de funcionamiento se cargan sobre la actividad.

Para el funcionamiento sostenido de la actividad es importante el control de los gastos reales operativos. Si el promedio de las ganancias brutas de una tienda es \$600 por mes esos gastos de funcionamiento tienen que ser menores que \$600 o la actividad arroja pérdidas netas.

Ganancias netas – el mínimo aceptable

Ganancias netas son los recursos de la actividad para agregar valor encima de todos los costos involucrados en el funcionamiento de la actividad. La ganancia neta es el dinero remanente después de haberse pagado todos los gastos. Si la ganancia neta es negativa (pérdidas netas), el ingreso ventas (al margen dado de ganancias brutas) no puede sostener los costos de funcionamiento, que tienen que reducirse.

Ganancias netas en \$	=	Ganancias brutas menos costos operativos
Ganancias netas en %	=	Ganancias netas x 100 dividido por ingreso de ventas

El porcentaje de ganancias netas da las ganancias netas en dólares por cada 100 dólares de ingreso ventas. Si la ganancia neta es 2%, la actividad ha generado 2 dólares de ganancia neta por cada 100 dólares vendidos. Esto da el margen seguro de la actividad, que muestra cuántos más gastos pueden sostenerse antes de sufrir una pérdida.

Ejemplo

El Consejo de la "Cooperativa de Agricultores Wasaku" se reúne mensualmente para analizar su declaración financiera con la ayuda del contador. Los socios tienen libertad para preguntar sobre temas oscuros en los informes, discutir la actuación comparándola con el presupuesto, evaluar cómo se trabajaron sus ideas en la práctica, cuáles son las fuerzas y debilidades que tienen sus actividades empresariales y el plan futuro de mejoramiento.

Tienda	Real	Presupuesto	Variación
Ingresos			
Ventas a socios	25 006,25	20 000	5 006
Ventas a no-socios	12 250,10	8 000	4 250
Total ventas	37 256,35	28 000	9 256

El aumento de las ventas prueba que estamos realizando un buen servicio. Las ventas totales fueron \$ 5.000, un 25% más alto que lo presupuestado. Ambas ventas, a socios y a no socios, han aumentado bien. Las ventas a no socios son 35% más altas que lo presupuestado. Las atracciones principales son aceite de cocina y azúcar, que reenvasamos en cantidades más pequeñas y razonables. ¿Deberíamos comenzar a promover más socios entre clientes no socios de modo que ellos pudieran también beneficiarse por el descuento del 4% al socio? Parece que ellos quieren el servicio; ¿por qué no incorporarlos a la cooperativa?

Tienda	Real	Presupuesto	Variación
Costo de mercaderías vendidas	-34 268	-26 100	-8 168

El costo de mercaderías vendidas es más alto y corresponde bien al más alto de las ventas estimadas. No tenemos problemas alarmantes de pérdida como el año anterior, cuando alguna cantidad de azúcar se malogró por lluvia. El nuevo gato de la cooperativa también está cumpliendo su tarea. No hay daño de roedores en la harina de maíz.

Tienda	Real	Presupuesto	Variación
Gross surplus	2 988,25	1 900	1 088

El ganancia bruto fue casi 3,000, un récord de ganancias mensuales: 1,000 dólares ¡mejor que lo que nosotros estimamos! El margen bruto permanece bajo, 8% del total ventas, pero 1% mejor que nuestra estimación. Estamos ganando 8 dólares por cada 100 dólares vendidos, en lugar de los 7 dólares presupuestados. El mejoramiento es porque comenzamos este mes a reenvasar el azúcar a granel y aceite de cocina, que vendemos en pequeñas porciones. Es bueno que tengamos personal honesto a fin de que no haya pérdidas.

Tienda	Real	Presupuesto	Variación
Gastos operativos			
Gastos de personal	-1 825,00	-1 700	-125
Depreciación	-125,00	-125	0
Otros gastos	-562,50	0	-563
Total gastos operativos	-2 512,50	-1 825	-688

En general somos capaces de estimar nuestros gastos de funcionamiento con bastante exactitud, porque no cambian mucho. Ahora tenemos un cambio mayor en Otros gastos, 560 más que lo estimado por nosotros. ¿Cuáles son esos gastos? La razón principal, las llamadas telefónicas, \$ 400. Bien, tenemos un teléfono nuevo que no incluimos en la estimación, pero esos costos tienen que ser controlados y las llamadas privadas han de ser pagadas por quien llama. Para que no perdamos dinero el gerente debe mantener un registro de llamadas.

Tienda	Real	Presupuesto	Variación
Ganancias netas	475,75	75	401

Ya sabemos que nuestras ventas totales son más altas que las estimadas y el margen bruto fue mejor. Los costos operativos fueron casi los mismos que los estimados, excepto los costos de teléfono. ¿Perdimos todo el resultado de buena tienda con costos de teléfono? No; las ganancias netas son casi 500. Fuimos muy cautelosos en la elaboración del presupuesto porque la tienda es aún nueva. El porcentaje de las ganancias netas es 1%, lo que significa haber conseguido solamente un dólar de ganancias netas por cada 100 dólares vendidos. Nuestro margen de seguridad es muy bajo y hemos de vigilar los inesperados costos de funcionamiento. La tienda no puede apoyar aumentos salariales u otros costos, pero podemos continuar así por el resto del año; podemos obtener pequeñas ganancias y quizás dar a los socios un bono de protección.

El Consejo analizará todas las actividades. Incluiremos aquí, solamente el estudio solo de la actividad de la Administración.

Administración	Real	Presupuesto	Variación
Income			
Contribuciones netas de actividades			
Tienda	475,75	75	401
Comercialización de productos	700,00	0	700
Derechos de entrada	1 000,00	500	500
Ingreso total	2 175,60	575	1 601
Otros gastos	-723,85	-500	-224
Ganancias netas	1 451,90	75	1 377

El mínimo aceptable de todas las actividades de nuestra cooperativa se calcula después de haber deducido los gastos de administración. Los gastos de administración son más altos que los estimados. Debemos fijarnos en las reducciones de costo. La ganancia neta de la cooperativa es 1.451,90, lo que es 1.377 mejor que lo que nosotros estimamos. Luego de las pérdidas de los últimos años, prometimos a los socios que quisiéramos volver el "barco aguas arriba" y hacer una ganancia. Estamos en camino pero faltan 11 meses para que el año acabe. Estas ganancias mensuales son un colchón para cualquier sorpresa inesperada durante el año. La tienda fue muy bien y también la comercialización del maíz, que comenzamos como un servicio de prueba y lo estimamos como ganancia 0. Los derechos de entrada son más altos que los que planificamos. Los socios se reúnen. Nuestros servicios son apreciados. Continuamos, al menos, así en el siguiente mes y agradecemos al gerente y personal por el buen trabajo realizado

Balance de situación

La finalidad del balance de situación es comunicar dónde fue colocado el dinero de la cooperativa y de dónde provino. La situación financiera cambia con cada operación y por lo tanto deberá señalarse que el balance de situación presenta la situación financiera de la cooperativa en una cierta fecha, que se menciona en dicho balance. Puede no ser muy útil evaluar una información muy antigua porque la situación puede haber cambiado considerablemente. Por lo tanto, es bueno tener acceso a informes nuevos poco después de terminar el mes.

El principio importante de un balance de situación es que activos y pasivos totales son siempre iguales y equilibrados en su monto. Donde está la propiedad de la cooperativa se llamará activo y donde se recibió el dinero se llamará pasivos.

Activos

Los activos dan información de todo el patrimonio de la cooperativa y su valor. Los activos son dinero en caja, dinero en banco, tierra, edificios, instrumentos, maquinaria, mobiliario, y vehículos a motor, existencia del negocio, etc. Los activos se dividen en dos categorías, activos circulantes y activos fijos.

Activos circulantes

La propiedad, que se ha adquirido para fines comerciales así como las existencias en el negocio y otra propiedad, que circulará rápidamente tal como efectivo y dinero perteneciente a la cooperativa por sus clientes comerciales.

Activos fijos

El patrimonio de inversión, que se ha ligado a largo plazo para apoyar las actividades comerciales de la cooperativa tales como mobiliario, maquinaria, vehículos, edificios y tierra.

Pasivos

Las pasivos presentarán todas las deudas, préstamos y dineros que se emplearon para financiar los activos de la cooperativa. Las pasivos se dividen en tres categorías, pasivos a corto plazo, pasivos a largo plazo y capital social (igualdad de los socios) principalmente para evaluar si la cooperativa puede pagar sus deudas en tiempo.

Pasivos a corto plazo	La finanza comercial realizable (deudas a corto plazo) de la cooperativa, que se espera, permanezca con la cooperativa por lo menos un año.
Pasivos a largo plazo	La finanza de inversión con un período de reembolso de más de un año. Algunas veces se dan por separado préstamos a medio plazo de 1-3 años.
Capital social (capital de los socios, fondos de los socios)	El dinero pertenece a los socios. Pueden haber varios tipos de fondos bajo esta categoría. Algunos de los fondos son aportes directos de los socios tales como el capital social. Algunos de los fondos se generaron por las actividades de la cooperativa tales como reservas indivisibles y ganancias/y pérdidas.

A. Evaluación de fortaleza financiera de la cooperativa

La buena estrategia financiera es para:

- Asegurar que los fondos a corto y largo plazo son adecuados para afrontar deudas y préstamos a fin de que no haya peligro de ir a una crisis financiera y quiebra.
- Controlar que la circulación de los fondos de rotación es eficiente.
- Planificar inversiones inteligentes y desarrollar estructura de capital.

El balance de situación revela información importante de las fuerzas y debilidades de la situación financiera de la cooperativa:

- ¿Cómo somos de fuertes? ¿Podemos pagar nuestras deudas inmediatas cuando vencen y mantener una buena relación con nuestros proveedores?
- ¿Podemos pagar nuestros préstamos de inversión o el banco vendrá pronto a tomar nuestra propiedad?
- ¿La situación financiera es mejor o peor que la del año último? ¿Cuánto es mi riesgo valor en la cooperativa y ha mejorado éste?
- ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades y qué deberíamos hacer para fortalecer nuestra cooperativa?

Tienen que supervisarse en tiempo suplementario más razones/medidas para comparar su desarrollo. Ellas son señales de alarma en cuanto a los problemas, que además tienen que buscarse para comprenderlos y encontrarles una solución.

Liquidez a corto plazo

El dinero es esencial en los activos circulantes de la cooperativa para financiar las actividades comerciales diarias. El mayor dinero efectivo circula de compras a producto ventas, la aptitud mejor de la cooperativa es realizar sus negocios y generar producto. Es esencial para el éxito de los negocios proveer suficientes fondos de rotación.

La liquidez es la aptitud para pagar las deudas a corto plazo, cuyas pasivos a corto plazo tienen un período de reembolso menor a un año, son de realización rápida. La liquidez se

mide comparando activos circulantes (fondos líquidos) con pasivos a corto plazo (deudas a corto plazo). Efectivo y dinero en el banco son los verdaderos fondos líquidos. Esos fondos pueden liberarse inmediatamente en caso que el acreedor requiera el pago. Deudores y existencias son formas de patrimonio menos líquidas (activos).

$$\text{Fondos de rotación netos en \$} = \text{Activos circulantes menos pasivos a corto plazo}$$

Este cálculo da la diferencia de fondos disponibles a corto plazo y compromisos pagaderos a corto plazo. Los fondos de rotación netos deben ser positivos.

$$\text{"Ratio" (ácida) inmediata} = \frac{\text{Los activos circulantes (menos existencias)}}{\text{pasivos a corto plazo}}$$

La razón decisiva toma "inmediatamente" sólo los fondos disponibles (efectivo, banco y deudores) para evaluar la capacidad de pronto pago a los acreedores. Un signo de buena liquidez es que los activos inmediatos son al menos iguales a los pasivos a corto plazo.

Si el dinero no circula los grandes fondos de rotación no ayudan a generar negocios. Una buena administración controlará que sea excelente la calidad de los fondos de rotación y circulen rápidos. La circulación de fondos puede entorpecerse especialmente en existencias y deudores, que son áreas problemas para el manejo de los fondos de rotación. Cuando la circulación de los fondos de rotación es lenta, hay cada vez menos fondos realmente líquidos para la compra de nuevas existencias que se muevan rápidamente. Puede aparecer un círculo vicioso cuando los clientes encuentran que el surtido se ha deteriorado y se apartan, las ventas declinan, pero no hay fondos para mejorar cualquier surtido. Entonces los acreedores comenzarán a exigir el pago inmediato y la cooperativa estará en una seria crisis financiera. El buen manejo de los fondos de rotación requiere que el Consejo:

- Participe activamente en el inventario de las existencias, pregunte y confirme si allí las existencias están "muertas" o con movimiento lento y decide sobre la forma en que se deben disponer estas existencias a fin de que mejore la calidad de los fondos de rotación.
- Sólo la venta en efectivo es la mejor política de "crédito", pero si son necesarias las ventas a crédito, el Consejo debe preparar pautas claras para permitir ventas a crédito y controlar la acumulación de deudas.

Estructura de capital a largo plazo

Los socios crean cooperativas para mejorar su nivel de vida. Se espera que la cooperativa provea servicios varios, que requieren inversiones en almacenaje, preparación, transporte y otras equipos. Las inversiones pueden proveer mejor calidad de procesamiento, acceso mejorado al mercado y por último elevar el estilo de vida de los socios. Para tener éxito el Consejo necesita desarrollar planes comerciales viables para inversiones, que puedan desarrollarse gradualmente los servicios y la posición competitiva de la cooperativa en los negocios. Esto no es posible sin capital.

El capital propio a largo plazo (fondos de los socios, capital social de los socios, capital) es el fundamento sobre la cual puede establecerse una cooperativa exitosa. Ningún socio individualmente podría proporcionar grandes inversiones, pero los fondos pequeños de inversión de un socio pueden convertirse en una fuente importante de recursos, cuando todos los socios están de acuerdo en invertir. Los socios pueden ser pobres, pero de buena voluntad y capaces para contribuir con sus fondos para un buen desarrollo, si:

- El Consejo y la administración son abiertos y confiables.
- Los planes de inversión se presentan con claridad y comprensión.
- Los socios pueden discutir las propuestas abiertamente y decidir democráticamente.
- Los socios se beneficiarán de la inversión.

El capital propio debe desarrollarse gradualmente al menos al mismo paso que se hacen las inversiones para el mejoramiento de los servicios. Si bien los fondos de préstamos podrán emplearse para financiar parte de una inversión, los bancos no proveerán préstamos sin capital base propio suficientemente fuerte y probado por la cooperativa (colateral) y una contribución propia de 10-50% hacia la inversión. El Consejo debería mejorar el capital base y la capacidad de inversión de la cooperativa y las contribuciones adicionales que se pretenden de los socios:

- Desarrollar inversiones con una buena participación de los socios a fin de que estos conozcan los beneficios y estén complacientes en contribuir al capital adicional para cada inversión.
- Respetar las inversiones de los socios en la cooperativa. Se provean acciones por el capital y se informe a los socios de sus derechos cuando se retiran a obtener el reintegro y pago en tiempo convenido.
- Considerar el pago de intereses sobre capital social que invirtieron los socios.
- Informar activamente a los socios de las necesidades de capital de la cooperativa y preparar campañas para contribuciones adicionales de los socios y promoción de nuevos socios.
- Controlar que todos los socios contribuyan equitativamente a las inversiones para, por ejemplo, revisar anualmente el límite mínimo del capital social de los socios.
- Proveer beneficios genuinos a los socios (que no disfrutaran los no socios).
- Desarrollar reservas indivisibles provenientes de los beneficios de negocios de los no socios.
- Gestionar la continuación de los negocios a fin de que estos sean siempre rentables y que se alcanzarán los resultados presupuestados.
- Retener parte de las ganancias como reservas indivisibles, pero distribuir parte de las ganancias a los socios como bonos de apoyo.

Los efectos de las contribuciones de los socios son positivos:

- Las contribuciones sociales de los socios aumentarán los fondos a largo plazo propios de la cooperativa (patrimonio neto) mediante fondos libres de interés.
- Suficientes fondos propios a largo plazo y activos correspondientes mejorarán la solvencia de la cooperativa cuando se solicita el financiamiento de un préstamo adicional a un banco.
- Las solicitudes de préstamo con mayor probabilidad se aprueban más si la proporción de financiamiento propio comparado al financiamiento externo de una inversión propuesta es razonable, lo que reduce riesgo desde el punto de vista del banco.
- Las contribuciones de los socios hacia una inversión propuesta indica la aceptación del proyecto y la confianza en la administración de la cooperativa.

La estructura del capital de la cooperativa demostrada por el balance de situación da una indicación de la fuerza o debilidad de la cooperativa.

Solvencia

El poder financiero de la cooperativa depende de cómo se financian sus activos (patrimonio), lo que se demuestra mediante los pasivos. Los pasivos se dividen en financiamiento por prestamistas externos y financiamiento por fondos de los socios (capital social, reservas y ganancias acumuladas). El poder financiero mejora con el aumento del financiamiento de los activos de la cooperativa por los socios.

$$\text{Solvencia en \%} = \frac{\text{Fondos de los socios (capital social + reservas + ganancias)} \times 100}{\text{Pasivos totales (financiamiento total)}}$$

Si el financiamiento de los socios es menor que 40% del capital total, la cooperativa tiene una estructura débil de capital. Una cooperativa débil es incapaz de mejorar la cuota de financiamiento del socio y se financia típicamente mediante capital a corto plazo (acreedores y giro en descubierto). Si los fondos del capital social de los socios se reducen a menos del 15%, la cooperativa o cualquier otro tipo de organización está peligrosamente próxima a la quiebra.

Endeudamiento

El endeudamiento es lo opuesto a solvencia y describe cuánto del capital total de la cooperativa consta de deuda pagable a acreedores y bancos. El endeudamiento puede calcularse como un porcentaje "ratio".

$$\text{Endeudamiento en \%} = \frac{\text{Pasivos totales menos fondos de los socios} \times 100}{\text{Pasivos totales (financiamiento total)}}$$

El alto endeudamiento es un signo de una estructura débil de capital. Si el financiamiento externo es más del 60% del total financiado, los prestamistas tienen un riesgo más grande de los activos de la cooperativa que los socios y por lo tanto, la cooperativa tiene una estructura débil de capital. Si el financiamiento externo aumenta un 85% del total de financiamiento de activos, la cooperativa está peligrosamente expuesta a la quiebra.

B. Patrimonio de la cooperativa

El patrimonio neto muestra el valor en efectivo de la cooperativa a sus socios. Esto normalmente está calculado en el balance de situación para el día indicado en dicho balance. El patrimonio neto es igual al capital de los propietarios = fondos de los socios (capital social + reservas + ganancias acumuladas) y resulta la parte del financiamiento por los socios de los activos de la cooperativa.

$$\text{Patrimonio neto en \$} = \text{Capital (fondos de los socios)} = \text{capital social} + \text{reservas} + \text{ganancias acumuladas.}$$

El patrimonio neto es el valor dólar que reciben los socios en una liquidación de la cooperativa al día del balance de situación. Los activos se venden y las deudas se pagan a financistas externos. Lo restante (equivalente total) se paga a los socios. El patrimonio neto depende de

la valuación correcta de los activos (activos totales y pasivos totales deben equilibrarse en el balance de situación). Por lo tanto, el patrimonio neto verdadero solamente se conoce después que se vendieron los activos. El patrimonio neto es un indicador del poder financiero, que los socios comprenden fácilmente.

Patrimonio neto por socio

Dividiendo el patrimonio neto por el número de socios da un valor dólar de la cooperativa para cada socio. Este indicador da al socio individual un criterio concreto y objetivo para el mejoramiento del poder financiero de la cooperativa.

$$\text{Patrimonio neto en \$ por socio} = \frac{\text{Capital (fondos de los socios)}}{\text{Promedio del número de socios}}$$

El patrimonio neto por socio muestra el valor dólar de las inversiones de los socios en la cooperativa. El socio recibiría el dinero en una liquidación de la cooperativa al día del balance de situación. Además el patrimonio neto real depende de la evaluación correcta (valor de mercado) de los activos.

Ejemplo

El Consejo de la Cooperativa de Agricultores Wasaku evaluará a fondo su situación financiera.

Balance de situación	30.4.2000	30.4.1999	Variación
Activos totales	104.202,10	84.847	19,355

Nuestro patrimonio total fue 100.000 ahora a fines de Abril. Este aumentó 20.000 desde el último Abril, lo que es bueno, pero tenemos que mirar en más detalle para saber qué ha pasado durante el mes pasado.

Balance de situación	30.4.2000	30.4.1999	Variación
Activos circulantes			
Activo	6 197,50	15 682	-9 485
Banco	16 892,60	18 487	-1 594
Deudores	22 235,50	20 111	2 125
Existencias	39 001,50	30 567	8 435
Total activos circulantes	84.327,10	84.847	-520

Nuestro patrimonio en los activos realizables de circulación rápida no aumentó. Las existencias en la tienda valen 39.000 y tenemos entregadas a crédito más mercaderías a otras cooperativas. Ellas nos deben ya 22.000. Tenemos dinero tomado en efectivo y bancario 11.000 para financiar deudores y existencia en aumento. ¿Están también pagando esos deudores? Necesitamos el dinero y si no lo obtenemos, muy fácilmente se perderán las ganancias que obtenemos en la tienda ¿Cuándo se emitió la factura impaga más antigua y a quién? Necesitamos un seguimiento para cobrar el dinero.

Balance de situación	30.4.2000	30.4.1999	Variación
Activos fijos			
Edificio del negocio	20 000,00	0	20 000
Menos provision por depreciación	-125,00	0	-125
Activos netos fijos	19 875,00	0	19 875

No hemos tenido activos fijos u otras inversiones el año anterior para este tiempo. Ahora compramos los locales del negocio, no tenemos que pagar rentas a ninguno. Los costos de operación son más bajos. Para nosotros toma casi 3 años ahorrar costo de inversión. Esta ha sido una buena inversión.

Balance de situación	30.4.2000	30.4.1999	Variación
Pasivos totales	104.202,10	70.847	33.355

Nuestro total financiero (pasivos) es el mismo que nuestro patrimonio (activos). Fíjese en el financiamiento con más detalle.

Balance de situación	30.4.2000	30.4.1999	Variación
Pasivos a corto plazo			
Acreeedores	29 750.20	3 003	26 747
Total Pasivos a corto plazo	29.750.20	3.003	26.747

Las deudas a corto plazo de la empresa aumentaron. Hemos pagado nuestras deudas al vencimiento? ¿Cuál es la más antigua factura impaga? Necesitamos presentar a nuestros proveedores un cuadro sólido de nuestra aptitud para cumplir nuestros compromisos.

Balance de situación	30.4.2000	30.4.1999	Variación
Balance de situación			
Capital social			
Capital social de los socios	73 000.00	70 000	3 000
Ganancias/pérdidas	1 451.90	-2 156	3 608
Total pasivos a largo plazo	74.451.90	67.844	6.608

Nuestro capital propio (de los socios) aumentó bien, en 6.608 desde el año anterior y nuestro capital propio total es 74.452.

Fondo de rotación neto	30.4.2000	30.4.1999	Variación
Activos circulantes Totales	84 327,10	84 847	-520
Menos total pasivos corriente	29 750.20	3 003	26 747
Fondo de rotación neto	54,576.90	81.844	-27.267

El fondo de rotación neto bajó por casi 30.000, lo que es un cambio importante. Nuestros activos circulantes son casi lo mismo, pero las pasivos a corto plazo subieron desde 3,000 el año ultimo a 30,000 este año. Vamos a una quiebra? Hagamos un razonamiento rápido antes de arribar a conclusiones.

Relación rápida	30.4.2000	30.4.1999
Total activos circulantes	45 325,60	54 280
Total pasivos a corto plazo	29 750,20	3 003
Relación rápida	1,5	18,1

Bien, esto demuestra que nuestra capacidad para pagar deudas a corto plazo, es aún buena. En realidad el año último fue extremadamente buena antes de la compra de los locales del negocio y el dinero provino de nuestro fondo de rotación. Confirmemos ahora por el balance de situación lo que tenemos y lo que debemos. Esto prueba que no podríamos ser capaces de pagar al gran acreedor Wasagra con nuestro dinero en efectivo y bancario, lo que significa que dependemos de su paciencia. Tenemos que liberar algo de esta deuda. A causa del aumento de los deudores y de las existencias, tenemos que asegurarnos que la circulación es buena y deja dinero para pagar las facturas en tiempo debido.

Solvencia	30.4.2000	30.4.1999
Fondos del total de los socios	74 451,90	67 844
Pasivos totales	104 202,10	70 847
Solvencia %	71%	96%

Endeudamiento	30.4.2000	30.4.1999
Financiamiento externo total	29 750,20	3 003
Pasivos totales	104 20,10	70 847
Endeudamiento %	29%	4%

La situación financiera total declinó, el financiamiento de los activos del socio era 96% y a este año es 71%. Nos mantenemos sólidos en nuestro financiamiento. El endeudamiento muestra el mismo cuadro. El año último nuestro financiamiento externo era 4% de nuestros activos, pero aumentó a 29%. Esto es porque en realidad financiamos con nuestros fondos a corto plazo la compra de locales del negocio, que no sería el caso. Los socios contribuyeron más para esto. Sin embargo, la medida no era propicia entonces; hemos finalizado el año último con una pérdida y solamente podíamos prometer algo mejor. La situación financiera no es alarmante, los nuevos socios se reúnen ahora y nuestro capital social está aumentando. Nosotros mejoraremos nuestro capital.

Patrimonio neto e %	30.4.2000	30.4.1999	Variación
Fondos de socios = Patrimonio neto	74 451,90	67 844	6 608

El patrimonio neto de la cooperativa aumentó 6.608, que es el monto que los socios invirtieron más en nuestra cooperativa. En el futuro deberíamos tener una mejor estrategia para financiar inversiones como locales de negocio. Los fondos deberían provenir del financiamiento a largo plazo, fondos de los socios (capital social, reservas y ganancias) y podría ser un pequeño préstamo. De otra manera, tendríamos próximamente un problema que revertimos usando fondos de rotación. Construiremos gradualmente reservas comenzando con algunos fondos de las ganancias del año y pidiendo a los socios una contribución para la próxima inversión. Necesitamos hacerles a los socios planes de inversión muy claros, discutir con los socios y ver si están de acuerdo.

Patrimonio neto por socio	30.4.2000	30.4.1999	Variación
----------------------------------	------------------	------------------	------------------

Fondos de los socios =			
Patrimonio neto	74 451,90	67 844	6 608
Número promedio de socios	166	117	49
Patrimonio neto por socio	449	580	-131

El incremento de socios ha sido bueno luego de un año tranquilo desde 1998 a 1999, cuando nuestra cooperativa ha tenido pérdidas y nosotros teníamos poco para mostrar a los socios. El número de socios aumentó de 105 a 129. Se mejoraron actividades, se reunieron nuevos socios y socios a fines abril tenemos 203. El número promedio aumentó a 49 desde el año último.

El patrimonio neto de la cooperativa aumentó, pero también aumentó más el número de socios. Nuestro patrimonio neto por socio disminuyó en 131, desde 580 a 449. Qué significa esto? Esto significa que los socios antiguos han invertido en promedio 580, pero los socios nuevos han invertido mucho menos. Por lo tanto, el dinero que todos los socios podrían obtener si quisiéramos liquidar, se ha reducido a 449. Esto es un problema serio. Seguramente la idea es que las inversiones por socio con el aumento de su nivel de vida podrían ser más y más altas cada año. Qué es lo que hacemos para rectificar esto? Los socios antiguos no querrán nuevos socios "oportunistas", que obtienen servicios sin pagar su justa parte. No tenemos activo suficiente para promover la formación del capital de los socios a igual que la compra de locales de negocios. Tendríamos que hacer un plan totalmente nuevo del capital del socio y discutirlo con los socios. Los socios estarían contentos en ver como va aumentando su patrimonio neto en nuestra cooperativa.

VI. Sistemas de información por ordenador

El momento de pensar en mejorar el sistema de contabilidad en el libro Diario, es a más tardar cuando

- Aumente el número de operaciones y la contabilidad mediante el empleo del libro Diario se vuelve engorrosa.
- Las actividades se diversifiquen más.
- Aumenten las ventas a crédito y sean muchas las empresas acreedoras.
- La administración puede necesitar información diaria del balance de cuenta y tener actualizada la situación financiera.

Están disponibles los sistemas manuales más sofisticados, que se crearon para suministrar operaciones de grandes montos, pero con la introducción de la contabilidad por ordenadores se vuelven anticuados. La contabilidad por ordenador no solamente es para el rico y potente, sino que hoy es una solución para la contabilidad. La mayoría de las empresas, aun las muy pequeñas, emplean ordenadores para la contabilidad y aún las cooperativas nuevas deberían hacerlo lo antes posible.

Pueda ser, que frente al ordenador inserte aquí un bonito cuadro de un asiento contable.

A. Requisitos de la contabilidad por ordenador

En el cambio a la contabilidad por ordenador los requisitos básicos a considerar son:

- **Electricidad**
Las áreas rurales con frecuencia no tienen suministro de electricidad, sino que la electricidad es disponible en la ciudad más cercana. Los servicios de contabilidad por ordenador pueden ofrecerse en la ciudad por una oficina de contabilidad que podría entrar las operaciones y proveer mensualmente impresos informes financieros para la cooperativa.
- **Contador capacitado**
Los programas de contabilidad emplean los mismos principios de procesamiento de cuentas que los sistemas manuales. Por lo tanto, a un contador capacitado que conoce las reglas de la partida doble se le requiere la entrada de transacciones en el programa de contabilidad. El contador también necesitará capacitarse en la operación del programa de contabilidad. Las compañías software, que venden el programa de contabilidad, normalmente ofrecen capacitación (a un costo adicional). Los programas son normalmente fáciles para aprender a corto plazo y no requieren destrezas básicas especiales más que el conocimiento de la contabilidad de la partida doble. Sin embargo, los contadores que conocen la contabilidad por ordenador son personal especializado, normalmente en alta demanda. Por lo tanto, tienen que hacerse planes para una eventual emergencia para capacitar personal de reserva en caso de renuncia del contador capacitado. En la tarea de capacitación del otro personal de contabilidad se requiere estar organizado a fin de que esté disponible una reserva para usar el programa en cualquier tiempo.
- **Programa de contabilidad**
Los programas de contabilidad están disponibles desde las compañías de software aproximadamente a un precio conveniente. Esos tipos de programas de contabilidad tienen poder suficiente para manejar la contabilidad de una gran compañía con varios departamentos diferentes y numerosas actividades, cuentas Debe y Haber. Algunos programas de contabilidad están disponibles libre de cargas desde el Internet, pero no suministran capacitación o apoyo.
- **Ordenador e impresora**
Los programas de contabilidad no requieren gran cantidad de memoria y por lo tanto la contabilidad por ordenador puede procesarse normalmente en cualquier ordenador, que puede actuar un sistema operativo Windows. El ordenador no tiene que ser el modelo más caro y moderno disponible en el mercado, sino que el mismo ordenador, que se usa para correspondencia puede también realizar el trabajo de contabilidad. Para imprimir los estados financieros y los informes de contabilidad se requiere una impresora normal.

B. ¿Cuáles son las ventajas de la contabilidad por ordenador?

Luego de entrar en el ordenador una cuenta inicial de la partida doble, el programa de contabilidad gestionará automáticamente el trabajo restante (que se requirió en la teneduría manual de libros) e instantáneamente produce las cuentas de resultado y el balance de situación.

Los beneficios de la contabilidad por ordenador son

- La contabilidad por ordenador es más veloz que la contabilidad manual.

- Los informes financieros pueden imprimirse instantáneamente aún después de cada fecha de entrada y por lo tanto, la información de manejo se realiza en todo tiempo.
- Los programas de contabilidad pueden manejar una cantidad muy grande de operaciones. Aún un simple programa de contabilidad puede manejar todas las actividades de una gran cooperativa.
- Los programas de contabilidad tienen métodos rutinarios de insumo (que asistirán al tenedor de libros a entrar las operaciones de un modo correcto y resultando pequeños errores).
- Es más fácil reconciliar acreedores y deudores porque las declaraciones de transacciones son claras y rápidas.
- Registros de existencia actualizados incluyendo valor de existencia, disponibles en todo tiempo .
- El balance de comprobación disponible aún después de cada transacción.
- La cuenta de resultados por departamento y de la cooperativa en pleno disponible después de cada transacción.
- Un balance de situación disponible para la cooperativa en pleno después de cada transacción.
- La auditoría se manifiesta confirmada por los auditores para cada transacción.
- Con el empleo de hojas electrónicas pueden presentarse varios resultados de los estados financieros y por lo tanto éstas son más fáciles de entender.

C. Mejora de la eficiencia de los ordenadores y competitividad

Los competidores en todos los sectores de negocios usan la contabilidad por ordenador como fuente esencial de información comercial. La información resumida que se obtiene por el ordenador es fácil y actualizada, lo que aumenta su utilidad para la administración en los negocios diarios. En la producción de los mismos informes por sistemas manuales la administración consume tanto tiempo que no tiene otra opción que el balance bancario como el único medio para evaluar la situación financiera. Con la contabilidad por ordenador, la administración tendrá mayor información detallada de rentabilidad y cada mañana el estado financiero, si también lo desea. Esto permite que la administración tome decisiones informadas basadas en hechos.

Los ordenadores son más veloces que los sistemas manuales y por lo tanto requieren menos personal de contabilidad para manejar gran número de operaciones. Esto resultará en ahorro de costos, lo que pagará en un corto tiempo la inversión inicial en contabilidad por ordenador.

Los ordenadores se emplean cada vez más como instrumentos rutinarios para mejor manejo de la información, eficiencia y competitividad. Un ejemplo es el sistema de punto-de-venta, que se emplea extensivamente en el comercio al detalle. Cuando se da entrada en el ordenador a una venta en cuenta de cajeros de los "códigos barra", la administración recibirá al instante resúmenes sobre categoría de productos, ventas y áreas de ventas, valor de existencias, etc., se permite una planificación más detallada de un surtido rentable y niveles de existencias. Con frecuencia se introducen nuevas solicitudes de ordenador para empresas, que pueden ofrecer a las cooperativas nuevos métodos para hacer negocios. Es importante desarrollar la computerización en las cooperativas para mantenerse con competencia en el empleo de información tecnológica.

Ejemplo de distribución
de un curso
para capacitación de
cooperativas de desarrollo



Módulo 1: Comprendiendo a las cooperativas

Objetivo:

1. Al fin de la sección 1, los participantes serán capaces de establecer las principales características de las cooperativas y las diferencias entre ellas y otros tipos de organización de empresas y las condiciones principales necesarias para crear una cooperativa.
2. Al final de la sección 2, los participantes serán capaces de analizar una solicitud de formar una cooperativa y preparar un borrador de estatutos.

Equipo necesario:

Pizarra, tablero blanco, hojas móviles o OHP

Día 1 (a.m)

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 10 30	1.1 ¿Qué es una cooperativa?	Discusión en pequeños grupos y luego plenario	Distribución de materiales de referencia		
11 00 - 13 00	1.2 Formando una cooperativa de comercialización	Estudio de caso (en pequeños grupos) y discusión	Distribución de materiales de referencia y estudio de caso		

Módulo 2: Participación, aprendizaje y capacitación

Objetivo:

1. Al final de la sección 1, los participantes serán capaces de establecer las razones por las que es muy importante la participación para las cooperativas y cuáles restricciones aumentan con los niveles de participación.
2. Al final de la sección 2, los participantes estarán familiarizados con un número de diferentes métodos de capacitación y serán capaces de planear un curso corto de capacitación.

Equipo necesario:

Pizarra, tablero blanco, hojas móviles o OHP, uno o dos alfileres o un muro donde pequeñas tarjetas o láminas de papel puedan fijarse con alfileres o goma.

Suficientes tarjetas pequeñas para entregar varias a cada participante

Un lápiz grueso de escribir para cada participante

Una video-cámara y un repetidor ("playback"), si es posible – por 3 días

Día 1 (p.m.)

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
14 00 - 15 00	2.1 Participación en cooperativas	Ejercicio 1: ¿ Qué significa participación?	Distribución de materiales de referencia Tarjetas y lápices		
15 00 - 17 00		Ejercicio 2: Niveles de participación			

Día 2

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 09 15	2.2 Capacitación en cooperativas	Ejercicio de reanimación	Dependiendo del ejercicio		
09 15 - 13 00		Ejercicio 1: Preparar la sesión de capacitación de habilidades	registro de video y "playback"		La duración depende de la dimensión del grupo
14 00 - 17 00		Ejercicio 2: Preparar un día del curso de capacitación	Hojas movibles, y otros equipos de enseñanza comúnmente disponibles		

Módulo 3: Comunicación

Objetivo:

1. Luego de terminar la sección 1, los participantes serán capaces de describir qué significa comunicaciones efectivas en el contexto cooperativo y serán capaces de emplear una cantidad de técnicas para ayudar a resolver conflictos en la capacitación en cooperativas.
2. Al final de la sección 2, los participantes serán capaces de describir las principales de relaciones externas de la cooperativa y serán capaces de planear actividades de relaciones públicas.

Equipo necesario:

Pizarra, pizarra blanca, hojas móviles o OHP, tarjetas y lápices.

Día 3

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 10 30	3.1 Comunicación interna	Ejercicio 1: Problemas en comunicación	Distribución de material de referencia		
11 00 - 13 00		Ejercicio 2: Mapas y barreras de comunicación	Tarjetas y mapas		
14 00 - 17 00	3.2 Comunicación externa	Debate	Distribución de material de referencia		

Día 4

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 10 30	3.2 Comunicación externa (continuación)	Ejercicio 2: Representación de la negociación			
11 00 - 13 00		Ejercicio 3: Plan de campaña	Hojas movibles, papeles y lápices		
14 00 - 17 00		Presentación de planes y tratamiento del tema			

Módulo 4: Desarrollo de la organización

Ejemplo de distribución 6

Objetivo:

- 1 Al acabar la sección 1, los participantes serán capaces de:
 - fijar las metas del desarrollo de la organización cooperativa
 - describir por qué es importante tener una visión y
 - describir cómo desarrollan una declaración de visión
- 2 Al final de la sección 2, los participantes serán capaces de:
 - Describir la función de las normas y estructuras en desarrollo de la organización
 - Delinear las razones para la promoción de los grupos cooperativos y empresariales.

Equipo necesario

Pizarra, pizarra blanca, hojas móviles o OHP, tarjetas y lápices.

Día 5

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 10 30	4.1 Desarrollo organizacional y la declaración de visión	1. Tratar experiencias de los participantes en cambio de la organización.	Materiales de referencia		
11 00 - 13 00		2. Introducir metas y principios de DO, tratar en pequeños grupos y analizar las ventajas y desventajas de cada metodo			
14 00 - 17 00		3. Introducir el concepto de visión compartida y tratar el estudio de caso en pequeños grupos	Caso de estudio sobre producción de naranjas		

Día 6 (a.m.)

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 10 30	4.2 Normas, estructuras y empresariedad	Introducir normas explícitas e implícitas. Los participantes anotan normas en sus cooperativas. Discusión	Materiales de referencia como notas distribuidas		
11 00 - 13 00		Discusión sobre estructuras que ayudan al control del socio (empleando esquema 4.1) Discusión sobre motivación y empresariedad (ver notas en módulo)			

Módulo 5: Gestión cooperativa

Objetivos:

1. Al finalizar la sección 1, los participantes serán capaces de delinear las cuestiones claves de la gestión comprendidas en el funcionamiento de una cooperativa e identificar las implicaciones de gestión que diferencian el dirigir una cooperativa respecto al de otros tipos de organización.
2. Al finalizar la sección 2, los participantes serán capaces de:
 - delinear las diferencias clave de las funciones de gestión que distinguen las empresas cooperativas de una compañía comercial
 - establecer las principales diferencias en las varias fuentes de financiación cooperativa y los medios para promover el mejor balance
 - delinear los problemas clave de gestión de personal respecto al tipo de cooperativa de donde provienen
3. Al finalizar la sección 3 los participantes deben ser capaces de:
 - Describir las características de cooperativas rurales de servicios
 - Establecer las funciones de comercialización, suministro y cooperativas de crédito
 - Delinear los principales factores que influyen en su gestión.
4. Al finalizar la sección 4, los participantes serán capaces de describir las razones para diversificar las empresas y las ventajas y desventajas de acuerdos de participación entre ellas, fusiones y federaciones.

Equipo necesario:

Pizarra, pizarra blanca, hojas móviles o OHP, tarjetas y lápices.

Día 6 (p.m.)

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
14 00 - 15 30	5.1 Gestión del grupo cooperativo	Discusión en pequeño grupo sobre la función del líder y cómo se desarrolla la capacidad del líder. Resultado del estudio en plenario	Materiales de referencia como hojas distribuidas		
16 00 - 17 00	Funciones de cargos y actividades del Consejo	Discusión en plenario basado en la casilla 5.1. Los papeles y funciones del Consejo	Casilla 5.1 como un OHP u hoja volante		

Día 7

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 10 30	5.1 (continúa) Desarrollo y mantenimiento de la motivación al socio	Tratar en plenario. Introducir cuestiones relativas a la promoción de las economías del socio			
11 00 - 13 00	5.2. Gestión de la empresa cooperativa	Discusión en pequeño grupo sobre las diferencias entre la gestión cooperativa y la comercial	Material de referencia en notas		
14 00 - 15 15		Introducir y tratar las fuentes principales de finanzas de capital			
15 30 - 17 00		Discusión en pequeño grupo sobre sobre cuestiones clave en el planeamiento financiero y cuestiones clave en gestión de personal – presentación en plenario de dos grupos de discusiones			

Día 8

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 13 00	5.3 Gestión de servicio en apoyo a la producción de los socios	Discusión en plenario sobre cooperativas de servicios. Discusión en pequeños grupos sobre gestión de suministros			
14 00 - 17 00	5.4 Diversificación, crecimiento y colaboración	Tres grupos para tratar diversificación; alianzas, fusiones y federaciones. Preparar estudios de caso en sus grupos. Presentar y tratar estudios de caso preparados.	Materiales de referencia en notas		

Módulo 6: Instrumentos para planeamiento y organización de las actividades cooperativas

Objetivo:

- 1 Al finalizar la sección 1, los participantes serán capaces de:
 - establecer las acciones clave de planeamiento que forman el núcleo de la gestión estratégica de la cooperativa
 - preparar un simple marco lógico, desde diseñar un árbol de problemas para esbozar la matriz de planeamiento, identificando presunciones y definiendo indicadores y medios de verificación.
 - Llevar a cabo un análisis FDOA y aplicar ésto a la situación cooperativa
- 2 Al finalizar la sesión los participantes serán capaces de establecer las razones y principios para asignar responsabilidades en la cooperativa
- 3 Al finalizar la sesión, los participantes serán capaces de describir los instrumentos principales para el planeamiento físico y financiero e interpretar sus cifras a fin de planear las actividades de la cooperativa para el máximo de eficiencia y eficacia.

Equipo necesario:

Pizarra, tablero blanco, hojas móviles o OHP, tarjetas y lápices.

Día 9

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 10 30	6.1 De visiones a planes de acción	Discusión en pequeños grupos para identificar procesos y etapas en las actividades de planeamiento. Discutir resultados en plenario. Delinear pasos clave de planeamiento. En los mismos grupos, referir sus actividades para los cinco pasos del planeamiento.	Materiales de referencia en notas		
11 00 - 13 00		Ejercicio 2: Los marcos lógicos y análisis de árbol de problemas, árbol de objetivos, presunciones, indicadores y medios de verificación			
14 00 - 15 15		Ejercicio 3: Análisis FDOA			
15 30 - 17 00	6.2 Planeamiento de relaciones y asignación de responsabilidades	Ejercicio: Analizar una actividad familiar y preparar un plan personal (6.4.1)	Materiales de referencia en notas		

Día 10 (a.m.)

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentario
10 30	6.2 (continúa) Relaciones de planeamiento y asignación de responsabilidades	Ejercicio: Analizar una actividad familiar y preparar un cuadro en barras del plan de actividades (6.4.2)			
11 00 - 13 00	6.3 Planeamiento físico y económico	Describir los instrumentos principales del planeamiento de existencias e inventario, presupuesto y flujo de caja. Ejercicio 6.5.1 Cooperativa Kei Ejercicio 6.5.2 Balance (Zapatos Shannon's)	Materiales de referencia en notas. Copias de los ejercicios		

Módulo 7: Apreciación participativa, supervisión y evaluación

Objetivo:

Al finalizar el módulo los participantes serán capaces de emplear una gama de métodos de apreciación, supervisión y evaluación participativos.

Equipo necesario:

Pizarra, tablero blanco, hojas móviles "OHP", tarjetas y lápices. Videograbador y equipo de "playback", si es posible.

Día 10 (p.m.)

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
14 00 - 15 15	Apreciación, supervisión y evaluación	Ejercicio sobre entrevistas semiestructuradas	Materiales de referencia en notas		
15 30 - 17 00		Ejercicio sobre clasificación de preferencia y matriz de clasificación (módulo 2 anexo)	Ejercicios		

Día 11

Tiempo	Tema	Método	Materiales	Capacitador	Comentarios
09 00 - 10 30	Apreciación, supervisión y evaluación	Ejercicio de evaluar capacitación			
11 00 - 12 30	Resumen y conclusiones	Los participantes resumen cada sesión Palabras de cierre y certificados			

Bibliografía y lecturas adicionales



Allen, V.C. & Göler von Ravensburg, N.

1994 A Beginner's Business Book, Marburg Consult A-10, Marburg 1994

Böök, Sven Ake

1992: Co-operative Values in a Changing World, Report of the ICA Congress, Tokyo, October

Chukwu, Samuel

1990 Economics of the Co-operative Business Enterprise, Marburg Consult A2, Marburg

Committee for the Promotion of Aid to Co-operatives (COPAC)

1992 Status and Role of Co-operatives in the Light of New Economic and Social Trends, Rome

Co-operative Education Materials Advisory Service (CEMAS)

1983 Participative Teaching Methods. A Guide with Specimen Exercises for Co-operative Teachers. Geneva: CEMAS, International Co-operative Alliance

Deutscher Genossenschafts und Raiffeisenverband (DGRV)

1990 Gruendungshilfe: Wie gruende ich eine Genossenschaft, Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. Bonn

Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE)

1991 Participatory Approaches for Cooperative Group Events. Feldafing. (Prepared by Gabriele Ullrich, Uwe Krappitz, Eberhard Gohl.)

1994 Grassroots Communication in Rural Development. Report on the DSE International Training Workshop, September 6-30, 1994, Winneba/Ghana. Feldafing: DSE

1994 Step by Step. A Trainer's Handbook. Feldafing. (Prepared by Christine Grieshaber)

Dülfer Eberhard

1981 Guide to Evaluation of Cooperative Organizations in Developing Countries. FAO

Dülfer, Eberhard in co-operation with J. Laurinkari

1994 International Handbook of Co-operative Organisations. Göttingen (Headword articles on Central co-operative Institutions and Co-operative Federations)

Epskamp

1991 Popular Theatre and the Media: the Empowerment of Culture in Development Communication. The Hague

Finnegan, Gerry

1985 Marketing for Co-ops: a practical guide, London, October

Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO)

1976 An empirical method for the assessment of member goals in rural cooperatives. Rome. (Prepared by J.O. Müller.)

1984 Training Manual on People's Participation. Rome: FAO (United Nations Sudano-Sahelian Office)

- 1990 Group Enterprise Management, A Field Guide, Rome
- 1990 Participatory Development Guidelines for Beneficiary Participation in Agricultural and Rural Development. FAO: Rome
- 1990 The Community's Toolbox. The Idea, Methods and Tools for Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry. Rome (Community Forestry Field Manual 2)
- 1991 Using Video in the Field. FAO Guideline 11. Rome: FAO
- 1991 Planning of programmes and projects for the promotion of cooperatives and rural groups based on the AMSAC concept. Rome. (Prepared by Hans-H. Münkner.)
- 1992 a Reorienting the Co-operative Structure in Selected Asian Countries, Case Studies on Thailand, the Philippines and Indonesia, Rome
- 1992 b Strategies for the Promotion of Self-help Organisations of the Rural Poor. Rome
- 1993 Farmers' self-help organizations. Mobilizing people's resources for development. Rome
- 1994 a Guide pour la gestion appropriée des coopératives des petits exploitants agricoles (GACOPEA) en Afrique francophone, Rome
- 1994 b Programme for Training of Trainers in Co-operative (Membership) Development, Mimeo. Rome
- 1994 c Reorienting the Co-operative Structure in Selected Eastern European Countries, Summary of Case Studies, Rome
- 1994 d The Group Promoter's Resource Book. Rome FAO
- 1994 e Tree and land tenure, rapid appraisal tools. Rome. (Prepared by Karen Schoonmaker Freudenberger)
- El Cooperativismo agrícola y rural en la Región de América Latina y el Caribe, Propuestas de un programa de la FAO para la promoción (preparado por Rafael Carbonell De Masy)
- 1995 a The group enterprise resource book, Rome. (Prepared by Ester Bonitatibus and Jonathan Cook)
- 1995 b Training Notes: How to Use the Field-level Framework for Gender Analysis. A Training Tool for Agricultural Extension Staff. Rome: FAO
(adapted from the Management and Field-level Frameworks and training notes of the Gender Analysis and Forestry training package, FAO, 1994)
- 1996 Mission Report on the Participatory Cooperative Promotion Methods and Techniques Course for Cooperative Development in Oromia Region of Ethiopia. Rome. (Prepared by M.J. Sizya, L.H.K. Mlowe.)
- 1997 Mobilizing capital in agricultural service cooperatives. Rome (Prepared by John G. Rouse, J.D. von Pischke, E. Bonitatibus and J.F. Cook)

Gachanja, C.

- 1989 How to Make By-laws, Marburg Consult for Self-help Promotion, Marburg

Gans, Oskar (ed.)

1994 Policy Reform and Structural Adjustment, Saarbrücken

Grieshaber, Christine

1994 Step by Step. Group Development - A Trainer's Handbook. Feldafing: DSE

Hall, L

1979 Business Administration, third edition, London

Hanel, Alfred

1992a Basic Aspects of Co-operative Organizations and Co-operative Self Help Promotion in Developing Countries, Marburg

1992b Genossenschaften und Nichtmitgliedergeschäft; in: Marburg Consult (Eds): Genossenschaftliche Selbsthilfe und Struktureller Wandel, Marburg, p.203-209

Hanna, Nagya

1985: Strategic Planning and Management, A Review of Recent Experience, World Bank Staff Working Papers Number 751, Washington

International Co-operative Alliance (ICA)

1995 XXXI ICA Congress, Manchester 1995, Agenda & Reports, Review of International Co-operation, Vol. 88 Number 3. Geneva

International Labour Organisation of the United Nations (ILO)

1982 a MATCOM. Material for the management training in agricultural co-operatives, Trainers Manual "Storage management", Geneva

1982 b MATCOM. Material for the management training in agricultural co-operatives, Trainers Manual "Marketing of agricultural produce", Geneva

1982 c MATCOM. Material for the management training in agricultural co-operatives, Trainers Manual "Collecting and receiving agricultural produce", Geneva

1993 Grassroots Co-operative Action, A Guide for Training of Co-operative Field Workers, Geneva (MATCOM)

1993: Meeting of Experts on Co-operatives, Geneva, 29 March - 2 April 1993, Report 2: The role of human resource development in the economic viability, efficient management and democratic control of co-operatives, Geneva

1993 Structural Changes in Co-operative Movements and Consequences for Co-operative Legislation in Different Regions of the World. Geneva

Kennedy, Gavin

1993 Pocket Negotiator. London

Kerstan, Birgit

1995 Gender-sensitive Participatory Approaches in Technical Co-operation. Trainer's Manual for Local Experts. Bandung/Eschborn: GTZ

Krug, Carl

1992 Die Finanzierung von Genossenschaften; in: Marburg Consult (Eds): Genossenschaftliche Selbsthilfe und Struktureller Wandel, Marburg, p. 174-195

Kuhn, Johannes

1990 Cooperative Organizations For Rural Development. Marburg

MacFarlane, Richard

1986 Financial Planning and Control - a practical guide, ICOM Co-Publications, London

Marburg Consult for Self-help Promotion

1992 Theory and Practise of Self-help Promotion. Marburg

1996 Seminar Documentation: Planning, Organisation and Management of Federations and Lobby Groups. Marburg

Münkner, Hans H.

1992: Die Leitung von Genossenschaften und interne Kontrolle; in: Marburg Consult (Eds): Genossenschaftliche Selbsthilfe und Struktureller Wandel, Marburg, p.152-164

1995 Chances of Co-operatives in the Future. Marburg

Naughton, Tony

1981 Work Aid, London

Norwegian Agency for Development (NORAD)

1992 The Logical Framework Approach (LFA) Handbook for objectives oriented Project Planning

Parnell, E.

1995 Reinventing the Co-operative Enterprise for the 21st Century. Oxford: Plunkett Foundation

Pohling, Roland

1992 Förderleistung, Erfolgsmessung und Gewinn bei Genossenschaften in: Marburg Consult (Eds): Genossenschaftliche Selbsthilfe und Struktureller Wandel, Marburg, p. 196-202

Pretty, Jules; Guijt, Irene; Scoones, Ian & John Thompson

1995 A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action. IIED Participatory Methodology Series. London: International Institute for Environment and Development

Rogers, A.

1996 "Participatory training: using critical reflection on experience in agricultural extension." In: In: FAO (ed.), Training for Agriculture and Rural Development 1995-96, Rome. 86-103

Röpke, Jochen

1992 Strategic Management of Self-Help Organizations, Marburg

Röpke, J.

1992 Co-operative Entrepreneurship: Entrepreneurial Dynamics and their Promotion in Self-help Organisations, Marburg

Rota, Franco P.

1994 PR- und Medienarbeit im Unternehmen. München

Schumann, Peter

1982 Technical note on teaching/training support and audio-visual aids in the framework of co-operative development and training. (ILO-expertise on a project in Karthoum, Sudan)

Stephenson, T.E.

1963 Management in Co-operative Societies, Kingswood, Surrey

Swanson, Walden, Myers, Mary

1992: Business Planning for Co-operatives - How to write a Business Plan, Co-operative Development Services, Madison

Ullrich, Gabriele J.; Krappitz, Uwe; Gohl, Eberhard

1991 Participatory Approaches for Co-operative Group Events - Basic Concepts, Case Study, Practical Tips. Feldafing: DSE

Films

- Possible sources of films about co-operatives are institutions that have specialised in the production of management training films such as Roundtable Films and BNA Films in the United States, and the British Productivity Council, Rank Audio Visual Ltd. in the United Kingdom. Other sources could be private management consultancy firms, government agencies, television networks, international of bilateral aid agencies (International Labour Organisation, FAO), and church organisations.