

PROVINCIA SANTIAGO DEL ESTERO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES
ORGANIZACIONALES PARA LA ADECUACIÓN DE LA
ACCION FORMATIVA DE LAS COOPERATIVAS
APÍCOLAS, 2º Y 3º ETAPA.

INFORME FINAL

Febrero, 2006

Lic. Roxana Marcela Arce

Lic. Jorge Luis Melian

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
---------------------------	----------

PARTE A: ETAPA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN

1. Aspectos conceptuales: contenidos	6
2. Metodología de exposición	8
3. Tipos de evaluaciones	9
4. Dinámica de dictado	11
5. Evaluación de la ejecución	13
6. Conclusiones y Recomendaciones	17

PARTE B: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROYECTO

7. La puesta en marcha del proyecto una mirada desde los productores apícolas	23
8. Estrategia metodológica	24
9. Análisis e Interpretación de los datos	
9.1. Representaciones sociales de la evaluación del impacto	25
9.2. Ensamblando las voces de los productores apícolas	31
10. Conclusiones	35

PARTE C: GUIA TÉCNICA	36
------------------------------------	-----------

ANEXO

Introducción

El objetivo de este informe es presentar el plan de trabajo de la 2ª y 3ª Etapas del Proyecto Diagnóstico de las necesidades organizacionales para la adecuación de la acción formativa de las cooperativas apícolas en la Provincia de Santiago del Estero.

Con el propósito de consolidar, desde el punto de vista productivo y organizacional más de 100 pequeñas cooperativas apícolas. En la segunda etapa, se trabajó en forma directa con las cooperativas mediante la realización de capacitaciones de asociados y dirigentes de las mismas en diversos aspectos del manejo de organizaciones cooperativas. En la tercera etapa, se describe la evaluación de los resultados obtenidos durante las dos primeras fases del Proyecto.

Este documento consta de tres partes. En la primera parte, se describe las acciones programadas para la etapa de formación – capacitación. Comienza con los aspectos conceptuales trabajados en la serie de módulos. A continuación se expone los métodos de exposición. Se tocan los distintos tipos de evaluaciones que se realizaron, las actividades prácticas que se usaron adecuadas para cada uno de los módulos y la dinámica del curso.

Asimismo en esta primera parte se analizan las evaluaciones intra que sirvieron para registrar, analizar las experiencias y evaluar el proceso de capacitación desde las opiniones de los beneficiarios de los distintos grupos formados. Esta primera parte, concluye con recomendaciones que se pretenden encarar para dar continuidad y respuestas a las necesidades de las cooperativas apícolas en la Provincia.

En la segunda parte, se presenta la Evaluación del Impacto del Proyecto. En esta parte del informe se adopta el análisis de las representaciones sociales como un campo estructurado, analizando el contenido de las diferentes respuestas de los actores entrevistados seleccionando categorías que construyen la representación social. Desde otro análisis, se apela al discurso de los beneficiarios ensamblando las voces de los "actores sociales" donde los acontecimientos y procesos son obras de sujetos activos y conocedores.

La evaluación de impacto del proyecto en los beneficiarios se construye a partir de entrevistas semi-estructuradas realizadas en una muestra de 6 personas que asistieron a los cursos, seleccionadas a partir de una serie de criterios relevantes. Por último, se presentan conclusiones y recomendaciones. En conclusión se observa que el proyecto ha sido positivo en cuanto ha cumplido con su objetivo, contribuir al fortalecimiento de las cooperativas apícolas. Asimismo, se observa que el mismo ha tenido una repercusión en las acciones que está realizando el Instituto Provincial de Acción Cooperativa y el Departamento Apícola, y es un antecedente válido para otros emprendimientos.

En la tercera parte, se presenta la Guía Técnica según las áreas abordadas en la capacitación, que fue entregado a las cooperativas.

Se complementa la presentación del documento con un Anexo.

PARTE A

ETAPA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN

1. Aspectos conceptuales: contenidos

En este apartado se presenta los contenidos teóricos de la serie de módulos implementados. Cada módulo contiene un conjunto de contenidos formativos estructurados en temas.

En el módulo, los estados contable, impositivo, provisional, los temas abordados fueron: los conocimientos generales para la formación de una cooperativa, marco legal y las características relevantes en referencia a la Ley N° 20.3377. De manera generalizada se definió las competencias de la organización de las cooperativas: cargos y funciones del consejo de administración. Tipos de asambleas.

Se profundizó en la importancia de la contabilidad: estados contables, procedimientos, los libros contables obligatorios, libros sociales. Excedentes repartibles, formulación de costos de ventas.

En consideración a los temas relevantes de los Impuestos se enseñó la importancia y ventajas de los fondos para educación y promoción cooperativa, cálculo de impuestos, IVA, a las ganancias, laboral. Tratamiento previsional, Ingresos brutos.

Para el dictado del módulo la administración en las cooperativas, se trabajo con los siguientes temas: la necesidad de la administración. El proceso administrativo en la necesidad de una planificación operativa y estratégica. Se presentó como aspectos relevantes: la visión, objetivos, estrategias que en toda organización deben formularse. Se incluyó aquellos temas que se refieren a las etapas de ejecución: políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuestos.

Del mismo modo, se consideró la exposición de los contenidos que hacen a la ejecución y control de los presupuestos, clasificación, presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra directa, presupuestos de gastos, fabricación, operación, flujo de efectivo, financieros. Como así también, se demostró porque se fracasa con la presupuestación, el control, la utilidad, y las técnicas.

Para el módulo de negociación y resolución de conflicto se comenzó la exposición con los conceptos de liderazgo – organización. Las ventajas del liderazgo democrático y el rol del líder en un proceso de negociación. Se abordó el tema de una perspectiva positiva del conflicto, planteado desde el aprender a analizar los conflictos, los tipos de conflictos y sus fases. Se profundizó en el uso de la provisión como herramienta que permite afrontar los conflictos.

Siguiendo con el hilo conductor de resolver un conflicto dentro de las cooperativas se identificó las ventajas y desventajas del mismo. Conocer los pasos para resolver un conflicto. El contenido del proceso de negociación se vinculó con los componentes, tipos de negociación y las etapas del proceso de negociación.

Con respecto al módulo de la comercialización el eje conductor de la exposición se centró en el concepto de mercadotecnia y las exigencias del proceso de comercialización. Se vinculó en particular con la oferta y demanda de productos de la colmena, necesidades, elementos, características del producto. Emergiendo un análisis económico y financiero de la actividad apícola.

Los contenidos que se enseñaron se encuentran al alcance de las cooperativas en una guía técnica (Ver Punto C. Guía Técnica).

El dictado de los módulos estuvo formado por un equipo de profesionales: Ivana Medici, (Socióloga); Nadia Sayago (Contador Público Nacional); Jorge Melian, (Economista Agropecuario), Gabriel Gutiérrez (Administración de Empresas).

Asimismo, se contó con el apoyo del Lic. Osvaldo Peiretti, Director del Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC), y del Ing. Manuel Sánchez Cantero, Coordinador del Departamento Apícola de la Provincia.

2. Metodología de exposición

Se presenta en este apartado el desarrollo metodológico de los módulos. Para ello se preparó una agenda de trabajo distribuida entre los asistentes. La misma contiene los objetivos que se persigue con los módulos, metodología, dinámica, horarios, y fechas de los encuentros.

El enfoque metodológico utilizada para el desarrollo de los contenidos en su carácter flexible permitió estimular a los participantes a la activa participación y reflexión durante las actividades prácticas que reforzaron el proceso de aprendizaje.

Para vincular los contenidos con la experiencia de los participantes se trabajo con dos tipos de modalidades: con plenarias cuya modalidad permitió elaborar y procesar las intervenciones de los participantes. De esta forma se orientó, se estimuló la discusión y se reflexionó de temas puntuales relacionados a los contenidos.

El otro tipo de modalidad que se utilizó es el trabajo en grupo con esta modalidad se intensificó el intercambio de contenidos en un número reducido de

participantes para la discusión de diferentes temas, (Ver Anexo, Actividades).

Para la formación de los grupos homogéneos se siguió una selección aleatoria con instrucciones claras y precisas para focalizar los contenidos.

El uso de las diferentes técnicas como los casos de estudios, rol player, lluvia de ideas, permitió aumentar la participación, la comunicación, y generar una atmósfera reflexiva e informal. Asimismo la discusión permitió aclarar dudas, sugerir. En las exposiciones se utilizaron medios de apoyo como pizarra, cañón y retroproyector.

Se contó con una infraestructura acorde al número de participantes en los diferentes lugares donde se dictaron los cursos. Como así también con una basta disposición de materiales de trabajo para la exposición y las actividades con los participantes.

En cada uno de los encuentros se observó el horario, el respeto a las opiniones de los demás, la confidencialidad, creando un espacio de socialización y de intercambio de información de los temas tratados.

3. Tipos de evaluaciones

Para las evaluaciones de los módulos se aplicó una guía de evaluación intra, con cuatro preguntas directrices, tal como se observa en el recuadro N° 1.

Esta guía tuvo la finalidad de evaluar los distintos módulos por separado, Ajustar las actividades durante el proceso de capacitación, identificando los aciertos, errores y las dificultades que surgieron durante el proceso de capacitación.

La evaluación intra, tal como se denomina a este momento de la realización de la evaluación, ha permitido evaluar el desarrollo durante la ejecución del proceso de capacitación. En esta instancia se buscó ajustar lo planeado con el resultado de la ejecución.

Recuadro Nº 1

Evaluación del Taller

1. ¿Qué me gustó?

2. ¿Qué no me gustó?

3. ¿Cómo lo aplicaría en mi cooperativa?

4. Sugerencias.

4. Dinámica de la serie de módulos

En la planificación del dictado de los talleres se tuvo en cuenta algunos aspectos como: lugar para el dictado de los módulos, la mayor concentración de las organizaciones y el acceso a los medios de transporte. Siendo estos aspectos importantes para la participación de los beneficiarios.

Se conformo tres grupos en lugares geográficos estratégicos, tal como, se detalla en el primer informe. Durante el proceso de evaluación intra se tomaron decisiones que llevaron a disolver el segundo grupo de la ciudad de Termas de Río Hondo, quedando dos grupos al terminar la capacitación.

1. El grupo de Capital quedó conformado por 19 cooperativas de los departamentos Capital, Banda, Pellegrini, Aguirre, Alberdi, Moreno Jiménez, Silipica.
2. El grupo de Añatuya quedó formado por 11 cooperativas de los departamentos Taboada, Avellaneda, Salavina. (Ver Anexo, nomina de cooperativas).

La duración de los cursos se estipulo en 20 hs. reloj consignadas en el proyecto. Al establecer tres lugares de encuentro se puntualizó la duración de los mismos en función de la distancia, disponibilidad horaria y del número asistentes, aspectos que se mantuvieron al finalizar los cursos.

Se precisó para Capital un total de 8 hs. y para las zonas de Añatuya – Termas de Río Hondo con un total de 6 hs. reloj, respectivamente.

La distribución de la implementación de las reuniones en función de las fechas y localidades se observa en el siguiente cuadro. Tal como se observa en el grupo de Termas de Río Hondo se modificaron por las razones que se observan más adelante en el apartado evaluación de la ejecución.

Ubicación	Fechas				Día y horario.	Lugar
Capital	28 / 29 oct.	11 / 12 nov.	25 / 26 nov.	9 / 10 dic	Viernes 16:00 – 20:00 Sábado. 9:00 -13:00	Salón del IPAC
Termas de Río Hondo	5 nov.	19 nov.	-	-	Sábado 9:00 hs – 16:00 hs	Centro Cultural San Martín
Añatuya	5 oct.	19 nov.	3 dic.	17 dic	Sábado 9:00 hs – 16:00 hs	Centro Cultural Mons. Gottau

Se consideró importante las condiciones de tiempo disponibles para la capacitación y formación de los socios. Cada uno de los módulos ha sido programado para desarrollarse en sesiones cortas, a conveniencia de los participantes.

Se trabajó los módulos independientemente, sin seguir un orden entre sí. Esto permitió planificar los encuentros según horario y lugares para la capacitación como se presentó los programas en el primer informe. (Ver Informe de Avance, NOV. 2005).

5. Evaluación de la ejecución

Lecciones aprendidas en el grupo de Añatuya

En este apartado se expone el análisis de la guía de evaluación del taller, para cada uno de los grupos. Para el análisis se usó la guía de evaluación del taller que se define como el proceso orientado a medir los efectos sobre los beneficiarios durante el desarrollo de los módulos.

A continuación se analizan los resultados de las personas que asistieron al grupo de Añatuya.

En respuesta a la primera pregunta directriz: ¿qué me gustó de los módulos?, se arribó a las siguientes opiniones:

Aspectos positivos se observan sobre la dinámica del dictado: claridad en las exposiciones de los temas con un enfoque práctico. La organización buena acorde a cada uno de los módulos. En la capacitación se percibió una activa participación de los cooperativistas motivados para alcanzar el objetivo propuesto.

En referencia a la perspectiva conceptual se marca como substancial la exposición de los conceptos que les permitió tener una visión de la organización, de realizar una planificación y consensuar para lograr los objetivos que se plantearon en la búsqueda de la actividad al conformarse como cooperativa.

Con respecto al aspecto de las sugerencias los beneficiarios definieron como muy bueno al conjunto de contenidos teóricos que se abordaron, en la utilidad e importancia de los conceptos que se manejaron.

Sobre los capacitadores se valoró la comprensión de las cuestiones planteadas por los beneficiarios, la predisposición de los capacitadores hacia los

participantes, en el desarrollo de las exposiciones que se complementaron con el manejo conceptual y lo práctico.

Así mismo, se valoró la participación entre sus pares, el fluido de la comunicación. Las opiniones de los actores sociales apuntaron que con este tipo de capacitación se puede lograr un fortalecimiento para continuar trabajando con las cooperativas.

El análisis de las respuestas de la guía de evaluación sirvió para realizar ajustes en lo metodológico, dinámico del dictado, y para conocer las inquietudes que surgían de los participantes. Esta intervención contribuyó a garantizar que los recursos sean utilizados de la forma más eficiente y eficaz posible. Los resultados de las evaluaciones han revelado un aporte significativo en el proceso de capacitación.

Los resultados negativos indicaron que poco ha influido en los resultados del programa de capacitación, se observó como aspectos negativo el corto tiempo para temas tan importantes.

Cómo lo aplicaría en mi cooperativa? fue otro de los interrogantes planteados para la evaluación. La misma llevó a respuestas tales como transmitir, comunicar, aplicar los conocimientos aprendidos, multiplicar entre los pares la capacitación recibida, compartir los aprendizajes.

Los cooperativistas señalaron que una forma de transmitir lo aprendido en los talleres sería simular ejercicios concretos, ponerla en práctica, para promover la participación de los socios dentro de las cooperativas.

Como sugerencia se expone la capacitación en terreno, de carácter más práctico con los libros en mano, por ejemplo, continuar con la capacitación en

estos temas y en el planteó de nuevos temas, como ser en calidad de la miel en el área técnico productiva apícola.

También, proponen que se debe incorporar un componente de seguimiento, asesoramiento que sea permanente para que las cooperativas puedan disipar las dudas que pudieran tener en adelante. El aporte del Estado para que facilite la venta del producto.

Lecciones aprendidas con el grupo de Capital

Los aspectos señalados como positivos de las experiencias vivida por los beneficiarios del taller de Capital, son aquellos que tienen que ver con el establecimiento de una relación directa entre el ejercicio de la situación concreta y el profesionalismo de los capacitadores que expusieron con claridad el abordamiento de cada tema.

Con una asistencia de 19 cooperativas de distintos Departamentos de la Provincia, este grupo observaron dos líneas de sugerencias. En primer lugar, esta dirigida al equipo de capacitadores impulsándolos para continuar con los cursos porque les permite acumular conocimientos, aprender para resolver las dificultades.

Tal es así que en las opiniones versadas se manifestó como válida continuar con este tipo de capacitaciones, por el desconocimiento de varias cuestiones como ser el precio de la miel a la hora de comercializar. Se solicita que se establezca un lugar de consulta con un equipo de profesionales que asesoren.

En segundo lugar, estuvo dirigido al estado provincial y nacional, se sugirió el involucramiento del IPAC, como ente mediador en situaciones

conflictivas. El protagonismo de estos organismos con un mayor compromiso con las cooperativas, en lo institucional organizativo, como así también, en el apoyo técnico- operativo (visitas a los apiarios, revisión de colmenas, sanidad).

Surge la necesidad de capacitación y acompañamiento en aspectos en lo técnico - productivo, en lo social, en lo económico y en la venta de la producción, (miel, crías de reinas, núcleos, etc).

Lecciones aprendidas en el grupo de Termas de Río Hondo

En este grupo estuvo conformado por cooperativistas de tres Departamentos de la provincia. En este lugar se dictaron dos módulos el de estados contables, impositivo y previsional y la administración en las organizaciones.

Entre los algunos aspectos negativos en esta etapa se observó el pequeño número de cooperativas que asistieron. Dicho escenario constituyo para que se diluya este taller.

Para continuar con la capacitación estas cooperativas se integraron al grupo de Capital. Asistieron a los módulos de negociación y resolución de conflicto y comercialización, completando así el proceso de capacitación.

En los dos módulos que se realizaron en esta ciudad las opiniones se dirigieron a la claridad y el carácter práctico de las exposiciones. Como valoración positivas se manifestó la iniciativa por parte del equipo de profesionales de llevar adelante este tipo de proyecto dada la necesidad que se tiene.

La disconformidad estuvo dirigida hacia sus pares, por la ausencia de las cooperativas en los talleres, la falta de conciencia cooperativistas.

La aplicación de lo aprendido se traduce en transferirlo a los socios de la mejor manera para continuar trabajando en la cooperativa.

En la sugerencia se señala la continuidad de estos talleres para mejorar la situación de las organizaciones.

6. Conclusiones y Recomendaciones

El número de beneficiarios en un total de 30 cooperativas representados en su mayoría por socios que cumplen las funciones de presidente, los secretarios, vocal, y en menor medida se observó la presencia del socio que no conforma el Consejo de Administración.

La consolidación de los dos grupos tanto de Capital como el de Añatuya, permitió a los asistentes un panorama amplio de la problemática a nivel micro, en relación con la organización, es decir, relativo a la propia cooperativa y en la interacción del grupo humano. Y a nivel macro, permitió intercambiar las realidades de la zona.

Considerando que el número previsto a las que se ofrecía estaba compuesto por un número de 100 cooperativas. Se observa que aproximadamente un 30,0% de las cooperativas asistieron. De ello se infiere que aquellas cooperativas que no asistieron responden a los motivos que dieron origen a su organización "por intermedios de políticos, por los técnicos de la escuela, en el auge del programa".

La puesta en marcha de estos módulos ha llevado a reestructurar operativamente las exposiciones, dado los diferentes niveles de necesidades, la disponibilidad del tiempo.

Se observa tres componentes como respuesta a este proceso:

Importancia de un clima de fortalecimiento. Para ello fue necesario crear un espacio de participación para alcanzar el objetivo propuesto.

Su beneficio se tradujo en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, estimulado en un alto grado de valoración por los temas tratados.

Las opiniones versadas por los beneficiarios durante los módulos en la ciudad Capital, Termas de Río Hondo y Añatuya, indicaron que los objetivos propuestos se cumplieron conforme a los ajustes que se fueron realizando.

Desde el punto de vista del conocimiento como de las experiencias particulares para cada una de las cooperativas, se observa que el interés, el compromiso de los participantes y el aporte de las actividades, conjugaron resultados positivos para esta etapa.

Valor del enfoque de metodologías combinado. El enfoque metodológico, por un lado, favoreció a generar debates entre los grupos de trabajo y por otro lado, a responder a las expectativas generales de los beneficiarios. El uso de diferentes técnicas en la dinámica de grupo promovió una combinación de resultados útiles y pertinentes para el desarrollo de los temas y de las preguntas que surgieron. El proceso de capacitación proporcionó una visión general amplia y efectiva que hizo posible una mejor comunicación e interacción con los participantes.

Se observa que la capacitación contribuyó para que los cooperativistas tomen la decisión de continuar trabajando ordenada y sostenidamente en el tiempo.

Esta metodología con un enfoque de ínter aprendizaje, permitió para que todas las personas contribuyeran con su bagaje de conocimiento, experiencias cotidianas, válidas, a enriquecer la presentación teórica en un análisis reflexivo y propósitivo.

Aspectos destacados de la evaluación intra del proceso de capacitación. La principal experiencia de la formación se sintetiza en la posibilidad que tuvieron los beneficiarios en aprender algunas herramientas que les permitirá abordar aquellas cuestiones de lo organizacional - institucional, relaciones sociales y en lo productivo de la cooperativa.

Un aspecto a destacar es el trabajo en equipo que les permitió compartir sus experiencias y reflexionar sobre la realidad de las cooperativas en el contexto provincial. De igual manera los capacitadores despertaron el interés en los asistentes en la importancia del asociativismo para la actividad apícola.

Se considera importante el número de cooperativas que asistieron y terminaron con la capacitación. El grupo de cooperativas quedó definido en 30 organizaciones, que buscan desarrollar las experiencias aprendidas y llevarlo a otro estadio que incluye la reorganización de las cooperativas con una visión de control, participación, unirse con otras cooperativas para resolver problemas.

También es importante señalar que los hallazgos obtenidos en los talleres pueden contribuir a dar algunas pautas para futuras líneas de acción así como formar parte de alguna organización de segundo nivel Federación o esquemas asociativos por zona (consorcios, alianzas entre cooperativas de la región, alianzas con Pymes, etc).

Entre las limitaciones enfrentadas hay que señalar que el factor tiempo carga horario fue mínimo para observar como los actores sociales se convierten en multiplicadores. No obstante se logro el objetivo de la capacitación.

Un aspecto importante para la mayoría de los cooperativistas es su participación en este tipo de taller - curso y de comenzar a entender los elementos significativos para el funcionamiento de las cooperativas, aspecto que se descuido cuando el Estado les proporcionó el crédito para conformarse como cooperativa.

Las cooperativistas están preocupadas por su futuro y el de sus asociados. Se advierte que la situación actual debe cambiar, una herramienta primordial es la capacitación.

Recomendaciones

1. Combinar el compromiso social de las cooperativas, a fin de propender a la autosostenibilidad y garantizar su permanencia en el tiempo y en el cumplimiento de sus objetivos.
2. Propiciar el asociativismo, crear alianzas estratégicas con el Estado provincial y nacional, ONG, asociaciones civiles, de la zona.
3. Brindar asesoramiento y consultoría a nivel interno a los líderes de las cooperativas (formal e informal).
4. Las cooperativas deben desarrollar un sistema de autorregulación, comenzando por generar información.

5. Realizar acciones concretas a partir de las particularidades y necesidades de las cooperativas (realizar por ejemplo, estudios de mercado, plan de negocio, participación en ferias, jornadas por zonas, etc.).

6. Involucrar a las cooperativas en la definición de los productos que piensan ofrecer.

7. En definitiva, se considera conveniente recomendar la creación de programa continuo de capacitación. El asesoramiento para la transferencia horizontal de tecnología, comercialización, mejoramiento productivo entre cooperativas de la misma región y/o entre regiones.

Se solicita al Consejo Federal de Inversiones, facilitar los mecanismos que permitan materializar estas propuestas.

Parte B

Evaluación del Impacto del Proyecto

7. La puesta en marcha del proyecto una mirada desde los productores apícolas.

En esta Segunda Parte se analiza la Evaluación de Impacto de los resultados durante las dos primeras etapas del proyecto: "Diagnóstico de las necesidades organizacionales para la adecuación de la acción formativa de las Cooperativas Apícolas de la Provincia de Santiago del Estero".

La propuesta que se adopta es evaluar sobre nuestra propia práctica con la finalidad de reconsiderar las decisiones que se han tomado. Esto lleva a reconstruir la experiencia realizada, volver a mirar lo que ha sucedido durante la ejecución del proyecto con el fin de identificar aquello que se ha planificado y se ha podido concretar.

En esta etapa, el proceso de evaluación de impacto también es utilizado como una técnica de aplicación práctica para poder concebir los efectos sobre los beneficiarios.

El desarrollo de esta etapa presupone el interés de un proceso sistemático, metódico y neutral que se considera importante, ya que hace posible el conocimiento de los efectos del proyecto ejecutado, poniendo en relación las metas propuestas, las estrategias utilizadas y los recursos movilizados.

Evaluar podría decirse que es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones, se define como útil para los responsables de la ejecución y gestión del proyecto.

Se considera básica una evaluación subjetiva, es decir, desde la mirada de los propios Beneficiarios, sustentada en las opiniones expresadas una vez finalizada las etapas.

Un proceso de este tipo proporciona la contundencia de la experiencia para la retroalimentación y como antecedente válido para la aplicación de otros emprendimientos.

8. Estrategia metodológica

La estrategia metodológica utilizada para esta etapa forma parte de una evaluación más específica. Según el momento de la evaluación el análisis corresponde a un tipo de evaluación post que se realizó inmediatamente después de finalizado el dictado de la serie de módulos programados.

Esta forma de abordar este proceso de evaluación ha permitido detectar, registrar y analizar los resultados, las experiencias vividas e identificar los principales aprendizajes.

La muestra ha quedado conformada por 6 actores sociales que pertenecen a distintas cooperativas 3 de la zona de Capital y 3 de Añatuya. Para la selección se tuvo en cuenta los siguientes criterios: función que cumple en la cooperativa, la participación en los módulos, ubicación geográfica.

En esta fase de investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos la entrevista semi-estructurada considerada como un instrumento idóneo para cumplir con los objetivos planteados, (Ver Anexo).

El análisis de la entrevista profundiza la relación entre categorías, identificando palabras o frases como ejes centrales. Los actores se representan y construyen la realidad por medio de "construcciones simbólicas individuales y/o colectivas a las que los sujetos apelan o las que crean para interpretar el mundo, para reflexionar sobre su propia situación" (Vasilachis de Gialdino 1997).

Categorizados los textos con transcripción de los discursos de los actores, se destaca las frases más relevantes del contexto textual para lo cual se utiliza comillas y cursiva.

9. Análisis e interpretación de los datos

9.1. Representaciones sociales de la evaluación del impacto.

En esta sección se analiza las representaciones sociales sobre la percepción de la valorización del proyecto ejecutado. En lo que sigue se presenta la construcción cualitativa del sistema de categorías que constituyen la representación, es decir, los esquemas cognitivos, definidos en cuatro elementos relevantes.

Cobertura: corresponde a la cantidad de cooperativas que asistieron a los módulos y a la calidad de la información recibida.

Adecuación: corresponde a la correlación entre los objetivos y los recursos disponibles.

Pertinencia: corresponde al grado de satisfacción de las necesidades específicas de las cooperativas.

Eficacia: medida de logros en un tiempo determinado.

En lo que se refiere a la categoría de **Cobertura**, se identifica que el alcance del proyecto al total de las cooperativas debería *“extender al interior, el de hacer aquí en Añatuya ha sido espectacular que hayan venido aquí para capacitarnos”*. Tal como los expresan los entrevistados.

Asimismo se señala la forma de integrar a los grupos en la disponibilidad del equipo de profesionales que crearon un clima positivo asegurando la mayor objetividad, sistematización de la información y respondiendo a las dudas de cada una de las cooperativas. El de recurrir a expertos para cada una de las áreas ha significado importante dado que *“no contábamos con gente idónea para aclarar cada uno de los temas, damos ideas para reforzar los conocimientos para el manejo de la cooperativa, ha sido positivo”*.

En referencia a esta categoría de cobertura el alcance se define en el tiempo programado. Uno de los puntos que surgen de esta evaluación son las horas dedicadas a la capacitación donde expresaron *“muy corto el tiempo”*; *“que sean más extensos.”*.

Hubo una disminución de beneficiarios durante el proceso de capacitación. Quedó por medir cuáles han sido los factores que han influido en la no continuidad. No obstante el 30,0% de la población hizo eco de la convocatoria al proyecto y ha reconocido la validez del mismo.

Una segunda categoría definida es la **Adecuación** de las opiniones expresadas por los entrevistados durante y post evaluaciones, se precisan campos de actuación comunes que de manera general y de acuerdo al discurso podrían expresarse del modo siguiente: *“ha sido acorde a las necesidades de los receptores”*; *“las preguntas fueron enseñando, las reflexiones sobre la problemática de cada una de las cooperativas fueron bien encaradas”*; *“fue explícito práctico con ilustración amplia con respecto a cada uno de los temas tratados”*.

El ajuste entre lo propuesto y los recursos se identifica con la función que cumple de cada uno de los protagonistas, -los profesionales y los beneficiarios-,

entre la solución y el problema, entre las actividades y el logro, formas que se repiten durante el proceso del proyecto.

En esta adecuación se plantea el énfasis en aquellos componentes que versan sobre los resultados: *“comenzar con un análisis de lo que tenemos de cosas favorables y desfavorables”*; *“han servido para poder desarrollar mejor a las cooperativas porque no teníamos conocimiento ahora estamos encaminados”*; las etapas ejecutadas del proyecto ha detectado aspectos para los entrevistados, necesarios para mejorar las condiciones y poner en conocimiento de estado público.

En el análisis de las opiniones de las entrevistas, la categoría de la adecuación se circunscribe a la institucionalidad, en el reforzamiento con nuevas estrategias. Se entiende que los resultados han sido favorables *“para producir cambios al interior de las cooperativas con el fin de un interés en común, lo que permitió aprender cosas importantes para nuestras cooperativas”*, el impacto de nuevas alternativas ha producido efectos directos para su organización.

Otras de las materias centradas de este inductor de la adecuación es, la iniciación de coordinación entre cooperativas, *“hemos charlado con los otros miembros y hemos decidido en continuar, profundizar y tratar de que cada uno se capacite en algo y que ese conocimiento lo va ha volcar a los demás”*.

Los recursos utilizados ha permitido la flexibilidad de la práctica y dinámica de los módulos, no obstante el acercamiento durante el relevamiento del diagnóstico ha servido para que sea efectivo el encuentro para la capacitación a un nivel de colaboración dado que: *“la encuesta ha sido importante porque las cooperativas en su mayoría siempre han tenido falencias en un aspecto u otro por lo cual los cursos han sido buenos y todos salimos conformes”*.

El abordaje positivo del proyecto es percibido por los beneficiarios en el aspecto teórico como en lo práctico. Al incorporar la comprensión del sentido del carácter relacional se considera orientar al proyecto a un nivel más práctico donde el uso de los materiales, recursos simulen la realidad, la aclaración de los problemas y sus solución el trabajo en equipo al interior de las cooperativas en la continuidad del asesoramiento y capacitación.

Uno de los componentes importantes de la evaluación ha sido el de proveer una valoración analítica de los resultados. EL impacto del proceso de capacitación ha generando una mayor responsabilidad y conciencia sobre los beneficiarios.

Como efecto directo a corto plazo las cooperativas sostienen que el primer paso a seguir para incorporar como estrategia de aprendizaje es *"volcar en la práctica todo lo aprendido y dando a conocer por medio de charlas y cursos a los que no pudieron participar"*.

Como alternativa de solución a las carencias que tienen se busca revertir las condiciones desfavorables, lo que significa que se alcanzaron los objetivos fijados por el proyecto.

Siguiendo con el análisis de las categorías definidas, para delinear las representaciones sociales del impacto del proyecto sobre los beneficiarios. Se define una tercera categoría la **Pertinencia**, es decir, en la satisfacción del contexto, del contenido de los módulos, el aprendizaje y las expectativas.

En el contexto de una situación de necesidades de capacitación en el tratamiento de los contenidos se resalta nudos temáticos para la comprensión del aprendizaje. Los módulos construidos sobre la base de una mayor variedad de

temas ha llevado a enriquecer el proceso de capacitación y en consecuencia al desarrollo teórico - práctico de los beneficiarios.

Al relacionar los temas con la experiencia de las cooperativas para acercarse al concepto, enfocar el significado y el sentido de los contenidos conceptuales, los actores exteriorizaron que: *“todos los temas son muy importante porque nos ayudan a seguir; lo que ha permitido conocer otras experiencias para extraer lo positivo y su aplicabilidad”*; *“se pudo aprender un poco más de todo”*. Tener presente los temas que surgieron del diagnóstico permite adecuarlo al momento y favorecer el contraste en la interacción con los actores sociales.

La finalidad principal al involucrar a los beneficiarios en el proceso de interacción ha conducido a resultados, conclusiones y compromisos para la práctica. De modo que el desarrollo de este proyecto confluye en un nudo final que simboliza abrir el camino a los pasos de *“seguir capacitándonos, y en conjunto con el IPAC para poder enfrentar las complicaciones”*; *“Vamos a comenzar siguiendo los procedimientos explicados, aprendidos”*.

Como ilustración de esta propiedad existe evidencia de que los resultados del proyecto pueden orientar a focalizar acciones que comprometan los objetivos del IPAC con las cooperativas.

La cuarta categoría que surge esta definida por la **Eficacia**, entendida como la medida en los logros en un tiempo determinado. Para esta categoría la experiencia considerada como explicativa consolida los espacios organizativos de participación y reflexión.

Además del trabajo al interior de cada uno de los grupos, se buscó la interacción entre las diferentes cooperativas como forma de multiplicar los contextos en los cuales operan los participantes.

El proyecto en su tratamiento de la primera y segunda etapa se puede calificar de alta puesto que ha funcionado adecuadamente y se cumplieron los objetivos de desarrollo de acuerdo a lo esperado.

En este sentido, el discurso de los entrevistados expresan que: *“en este aspecto el proyecto ha sido muy bueno; si a nosotros satisfizo las expectativas porque hubo gente idónea (...) nos han abierto un panorama”. “el aprendizaje que se ha logrado es que trabajando interactuando en equipo se puede conocer otros aspectos de otras cooperativa que nosotros podemos utilizarla para beneficio y aplicarla a nuestra cooperativa”; “nos ha servido para intercambiar y aprender junto a otras cooperativas y unimos”.*

El proyecto en su etapa de capacitación es eficaz por la disponibilidad del acceso, en los temas pertinentes al vacío conceptual adolecido durante la institucionalidad de las organizaciones. Tal es así que la tendencia esta en el logro de revalorizarse en un sentido de pertenencia y revertir aquellos factores obstaculizadores.

El estudio ha permitido, por una parte, que al explorar las etapas implementadas en el proyecto, ha resultado favorable para resolver algunas carencias formativas y en el aspecto técnico. Por otra parte, las experiencias nuevamente van de la mano de las herramientas que se les brindaron. Se observa que el aprendizaje permitirá generar acciones para el desarrollo productivo y social de las cooperativas.

En definitiva, las representaciones sociales de la evaluación del impacto del proyecto se fundamenta en el modelo construido sobre los aportes del discurso de los actores sociales. Este modelo de interrelaciones esta dado por la

totalidad de los componentes en un enfoque integral donde cada categoría se vinculan.

9.2. *Ensamblando las voces de los productores apícolas*

Los actores sociales tejen sus propias interpretaciones de los acontecimientos, narrados de una forma u otra y la realidad en cuestión es representada por expresiones distintas. Los actores en sus discursos expresan de manera significativa la situación específica, la posibilidad de ser escuchados, la de trasladar su experiencia privada al espacio público.

De los seis casos entrevistados, los actores sociales manifestaron que las actividades realizadas para fortalecer a las cooperativas apícolas en las necesidades de capacitación.

Trasmitir las voces sobre los puntos fuertes es traducirlos en resultados positivos porque, se aclararon los temas, se reforzaron conocimientos poco claros, muy satisfechos con los cursos; resultó útil, se aprendió lo principal. Estos testimonios repercuten en la programación del proyecto, dado que sobre las cooperativas se observa que garantizar un cambio en la vida de las cooperativas lleva a ser considerado idóneo en la práctica.

Uno de los ejes que articularon los actores desde el discurso es el grado de cumplimiento de las actividades. Las expresiones afirman que: *“han sido óptimas si se han cumplido con los cursos pero considero que ha sido a medias por la falta de medios y de comunicación para que los demás socios puedan asistir”*.

Otro de los ejes que se refirieron son los cambios subjetivos surgidos de la experiencia en el proceso de capacitación. En esta dimensión las expresiones se enunciaron de tal manera que: *"es importante capacitarse"*, que el curso le hizo tener *"más confianza en su capacidad"* y dio *"más seguridad personal"*. Así mismo, los efectos atribuidos a las intervenciones son positivos, en consecuencia han mejorado las condiciones sociales y personales de los socios de las cooperativas.

En este sentido, se observa que los efectos previstos en la planificación del proyecto han generado aspectos favorables que ayudan a disminuir la brecha que deterioran las condiciones de productividad y capacidad de las cooperativas.

La presencia de los cambios esperados en las condiciones de concienciar a los socios ha incorporado aspectos que cualifican el dialogo. Por un lado, entre las cooperativas y por otro lado, con el IPAC, *"lo primero y principal es que aprendimos y hemos charlado con otros miembros... ahora que vamos ha tener apoyo continuaremos como cooperativa y capacitándonos"*; *"interactuando con otras cooperativas nos ha ayudado muchísimo, nosotros necesariamente necesitamos el apoyo del IPAC"*. De estos argumentos se deriva que al incorporar la capacitación como herramienta, ha repercutido en el interés para el crecimiento y expansión en los pilares del asociativismo.

Al iniciar el proyecto se rescató los factores que dieron origen a las cooperativas. En el discurso de los actores se manifiesta que las debilidades forma parte de su origen, *"la mayoría de las cooperativas están mal no podemos generar más de lo que podemos"*; *"los conflictos que hemos tenido han surgido a raíz de la carencia de conocimientos y eso lo hemos observado en los cursos"*. Los criterios de los componentes del modelo orientado a la valoración de los

efectos de las intervenciones se complementan en las experiencias y en el funcionamiento actual de las cooperativas.

La información que se proveen de las entrevistas en torno a la evaluación de impacto ha generado una responsabilidad por parte de los actores, en el compromiso de mejorar el proceso de toma de decisiones, tal como lo expresan los cooperativistas: *"la llegada de estos conocimientos a los socios"; la mayoría de las cooperativas tenemos ese problema de que no sabemos actuar ante ciertas situaciones en la parte administrativa nos ha servido mucho"*.

En cuanto a los temas que se abordaron, la metodología, dinámica de técnicas grupales y otros aspectos, los entrevistados explicaron que *"ha sido acorde a las necesidades de los receptores que recibimos el mensaje, los temas han sido suficiente"; "las preguntas que se hacían se fueron enseñando, aclarando"; "las exposiciones en grupo, las reflexiones sobre la problemática estuvieron bien encaradas"*.

El modelo de proyecto realizado se vincula a los beneficiarios directamente con el diagnóstico situacional. El mismo ha generado cambios tangibles en sus motivaciones y actitudes. La mayoría de los entrevistados comentaron que *"lo importante es que se repita"; "hemos salido conformes nos ha servido para unimos más entre las cooperativas"*. Estas opiniones revelan el grado de motivación en las actitudes concretas de la participación de los beneficiarios en el proyecto

El proyecto ha facilitado el acceso a oportunidades de capacitación a grupos sociales con necesidades similares. Ello se configura en dos momentos que se interrelacionan. En un primer momento, al interpretar las necesidades efectivamente sentidas por los socios de las cooperativas. En un segundo

momento, al evidenciar la concreción de las actividades *“que con la capacitación de una u otra manera se ha dado lo que necesitábamos”*.

El estudio sobre el diagnóstico de las necesidades organizacionales para la adecuación de la acción formativa, revelan la interconexión entre los factores socio-económicos y las aspiraciones de los cooperativistas. En el discurso se enuncian aquellas dificultades que se deben impactar con acciones concretas como son: *“tenemos algunos conflictos a nivel organizativo, a nivel legal, en lo contable”*; *“necesitamos que se facilite la llegada de los socios a esos cursos se debería hacer un encuentro en las cooperativas”*; *“lo ideal sería que se asesore en el lugar en las cooperativas”*.

La experiencia hace posible que las organizaciones se constituyan en objetivo a ser convocados para la promoción de una capacitación continua para que las cooperativas puedan alcanzar beneficios tangibles.

El proyecto ha creado un espacio de participación, de conocimiento, como canal de comunicación, entre los beneficiarios y los responsables del proyecto.

Conclusiones

La Evaluación de Impacto del Proyecto revela la objetividad y sistematización del discurso sobre las distintas etapas. El proceso de evaluación al finalizar las dos etapas describen los resultados de las acciones implementadas.

Al considerar las evaluaciones post se asevera que el Proyecto ha tenido un impacto muy positivo en los grupos. Se pretende que acciones concretas requieren de estrategias que suministren niveles de atención a la cuestión de la trazabilidad para la competitividad de las cooperativas en la actividad apícola.

En conclusión, el proyecto en sus dos etapas ha cumplido plenamente su objetivo. Esto se evidencia plenamente en las opiniones de los beneficiarios a quienes estaba dirigido el Proyecto.

PARTE C

GUIA TECNICA



Consejo Federal de Inversiones



Instituto Provincial
de Acción Cooperativa

GULA TÉCNICA PARA COOPERATIVAS APICOLAS

PROGRAMA DE FORMACIÓN CAPACITACIÓN

SANTIAGO DEL ESTERO, Diciembre 2005

PRESENTACIÓN

Esta cartilla representa un esfuerzo por diversificar nuestros canales de comunicación con las Cooperativas Apícolas de la Provincia de Santiago del Estero.

El objetivo que nos propusimos en el Programa de Formación – Capacitación es consolidar desde el punto de vista productivo y organizacional, a las cooperativas.

Por eso, hemos emprendido este proyecto y buscamos sensibilizar a los cooperativistas a mantenerse actualizados para desplegar actividades que respondan a las necesidades de sus socios y de la sociedad.

Tomando nota de Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, en la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo en el año 2002, es que apoyamos la importancia de las cooperativas para la creación de empleo, la movilización de recursos y la generación de inversiones, así como en sus diversas formas en que promueven la más completa participación de toda la población en el desarrollo económico y social.

El texto contiene información general sobre los módulos, "El estado contable, impositivo y previsional, La administración en las organizaciones, Negociación y resolución de conflictos, Comercialización".

Entre los objetivos del presente texto, están: exponer los contenidos, clarificar procedimientos y articularlos con la práctica cotidiana, para aprender haciendo y desarrollar destrezas que le permitan a los cooperativistas analizar y asimilar la información aquí contenida.

El equipo de capacitadores, coordinador y el IPAC, por medio de esta guía técnica les queremos comunicar nuestro interés para trabajar sobre la base de la colaboración, en la igualdad y la ayuda mutua, cuyos resultados, en últimas, redundarán en beneficios de la cooperativa que representan.

Cordialmente,

Lic. Roxana Arce

PROGRAMA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVAS APÍCOLAS

LA IMPORTANCIA DEL ASOCIATIVISMO EN LA APICULTURA

La apicultura argentina esta considerada entre las más importante del mundo, por su volumen de producción y por la calidad de su principal producto: la miel.

Pero lamentablemente hoy, la realidad es otra. Todavía no podemos decir que haya una identidad de las cooperativas.

Si logramos esto comenzando a organizarnos desde las bases mismas de los principios cooperativos para solucionar los problemas comerciales, legales, sociales y productivos, seguramente estaremos con un futuro prometedor a todo el sector apícola y a cualquier actividad que encaremos.

Detallo algunos aspectos por los cuales considero importante el asociativismos o la contribución cooperativa para el pequeño y mediano productor:

1. La contribución cooperativa es amplia y diversa. Amplia en los estratos medios de la población urbana y en los pequeños productores rurales, y diversa, porque ha incursionado en el mejoramiento de la competencia en el mercado.

2. Ha llevado al desarrollo de los recursos humanos siendo importante, en primer lugar, para el fortalecimiento de la identidad cooperativa, en segundo lugar, como medio para lograr la participación consciente y amplia de sus miembros y en tercer lugar, como capacitación a favor de una mayor eficiencia y productividad.

3. Porque juega un papel relevante en los procesos de desarrollo local, es un instrumento eficaz para promover el crecimiento con beneficio que alcanza a los socios y el contexto donde se encuentra.

4. Organizados, integrados hace posible solucionar problemas que encontramos a diario, por ejemplo la compra de insumos, el trabajo en el apiario, cómo organizar la sala de extracción.

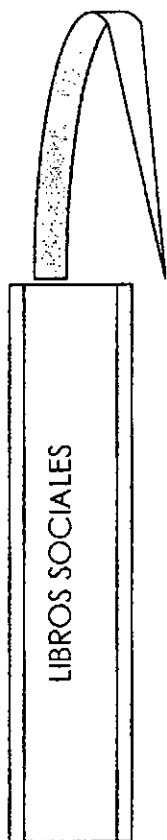
5. La presencia en la sociedad. Si no nos encontramos integrados en un ente que nos represente por lo que somos, a través de una asociación o cooperativa. Esto es importante porque se jerarquiza la actividad que realizamos, lo que nos hace bien como persona y además, al tener presencia de cuerpo integrado, facilita el éxito de cualquier gestión que hagamos ante las distintas entidades: oficiales, bancarias, intermedias o comerciales.

Si no somos capaces de demostrar que sabemos trabajar integrados, con que autoridad vamos a hablar de la actividad comunitaria que realizan las abejas dentro de la colmena.

1. POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CONTABILIDAD EN LAS COOPERATIVAS?

Nos brinda: ORDEN, CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS, TRANSPARENCIA EN LA OPERATORIA COMERCIAL,, CONFIANZA DE PROVEEDORES Y DE ORGANISMOS DE CONTROL, ETC..

LOS ESTADOS CONTABLES: muestran información de un determinado período y son realizados utilizando procedimientos establecidos por normas vigentes. Deben estar firmados por Contador Público y Certificadas por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santiago del Estero (CPCESE).



& REGISTRO DE ASOCIADOS: es en donde figuran todos los socios con un números de orden. Se anotarán las altas y bajas en la cooperativa, como así también las cesiones de cuotas sociales.

& ACTAS DE ASAMBLEAS: deben estar numeradas y firmadas al pie, por quienes han sido convocados a la reunión para considerar los asuntos incluidos en el orden del día.

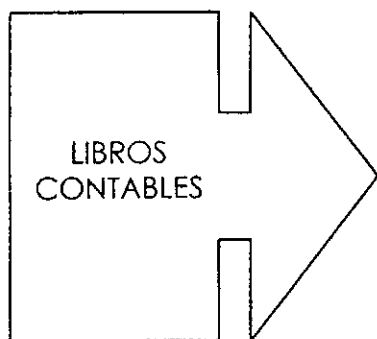
& ACTAS DE REUNIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRATION: deben estar numeradas y firmadas al pie por todos los integrantes del C.A. convocados en las reuniones para considerar los asuntos incluidos en el orden del día que se refieran a la actividad diaria de la entidad.

& INFORMES DE AUDITORIA: el Contador Público se expedirá como mínimo sobre los siguientes puntos: exponer los elementos que fueron necesarios para analizar los estados contables, detallar en forma genérica los procedimientos de auditorias aplicados, expresando limitaciones que hubieren existido para su aplicación, rubros y cuentas auditadas, errores, irregularidades descubiertas, salvedades que el auditor considere necesario citar, etc.

Luego, expone la opinión del auditor, que podrá ser:

- Opinión favorable sobre los procedimientos seguidos de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Opinión favorable con salvedades.
- Opinión en forma contraria, exponiendo las causas.
- Abstenerse de opinar, manifestando los motivos

& REGISTRO DE ASISTENCIA A ASAMBLEAS: se asienta la asistencia de los socios a las reuniones ordinarias v extraordinarias.



& LIBRO DIARIO: consiste en registrar cada operación económica que va sucediendo en la vida de la cooperativa.

& LIBRO INVENTARIOS: deberá realizarse un recuento físico de todos los bienes (maquinaria de trabajo, efectivo, producción, etc.) el día de cierre del ejercicio económico. Este deberá realizarse con el mayor grado de detalle posible.

& LIBRO BALANCE: se debe preparar al cierre de cada ejercicio económico y nos refleja la situación patrimonial, financiera y económica.

PROGRAMA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVAS APÍCOLAS

En forma opcional pueden llevarse libros auxiliares, sobre todo contables como:

ORGANIZACIÓN CONTABLE:

- Libro de Caja Ingreso
- Libro de Cajas Egresos
- Libro de Compras
- Libro de Ventas
- Libros Bancos
- Libros de Vencimientos de obligaciones
- Fichas Individuales de Deudores por Ventas
- Fichas Individuales de Proveedores y Acreedores varios

RECORDEMOS . . . LOS LIBROS EXIGIDOS DEBEN ESTAR:

ENCUADERNADOS, FOLIADOS , Y RUBRICADOS, por la autoridad competente del I.P.A.C.. en la primera hoja donde constas de nombre libro , se hace mención de cantidad de folios y cualquier otra mención que se considere importante.

A modo de ejemplo podemos visualizar una registración tipo en dos momentos en la vida de la cooperativa:

Ejemplo 1. SUSCRIPCIONES DE APORTES

Asociados Suscriptores		\$5.000	
A capital social cooperativo			\$5.000
Por la suscripción de los siguientes socios	\$ 100		
JUAN	\$ 100		
PEDRO	\$ 100		

Ejemplo 2. INTEGRACIÓN DE APORTES

CAJA		\$250	
A Asociados Suscriptores			\$250
Integración del 5% exigido por el Estatuto Social de los sig. Socios:			
JUAN	\$ 5		
PEDRO	\$ 5		
JOSE	\$5		

3. CUÁLES SON LOS IMPUESTOS AGRAVAR POR LAS COOPERATIVAS?

	QUÉ TIENE QUE SABER . . . ?
1. FONDO PARA EDUCACION Y PROMOCION COOPERATIVA.	<p>Este es un impuesto que constituye una contribución especial que se aplica sobre el capital de las cooperativas.</p> <p>Su finalidad es promover mediante los programas pertinentes la educación cooperativa en todos los niveles de enseñanza primaria, secundaria y terciaria, como así también la creación y desarrollo de cooperativas en todos sus ciclos económicos de producción.</p> <p>Este fondo se integra con los siguientes conceptos:</p> <ol style="list-style-type: none"> con las partidas presupuestarias asignadas por la ley de presupuesto de cada año al I.N.A.E.S. con las sumas que las cooperativas abonen. el productos de las multas, interese, reintegros y otros ingresos. <p>BASE DE CÁLCULO = ACTIVO COMPUTABLE – PASIVO COMPUTABLE</p>
2. IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	<p>Cooperativas: exentas de las utilidades y cualquier denominación (retorno, interés accionario, etc.). Las entidades que se otorgue no estarán sujetas a la retención del gravamen.</p> <p>Solicitud de exención: las cooperativas deben presentar ante la A.F.I.P.,</p> <ul style="list-style-type: none"> Formulario de inscripción 460/J. Autorización para funcionar como tal expedida por el I.N.A.E.S. Carta de presentación invocando los argumentos de exención Estatuto y documentación. Últimos 5 Balances, según la fecha de alta en el I.N.A.E.S. en el caso que ya se hubieran producido movimientos.
3. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)	<p>La ley de IVA no prevé exenciones subjetivas <u>para las cooperativas</u>, por lo tanto el procedimiento para determinar su encuadramiento en este gravamen es el mismo, que el utilizado para cualquier empresa</p> <p><u>Consejeros de administración y síndicos de cooperativas:</u> Están exentas las prestaciones que estas personas otorgan a la cooperativas. También se exime la obligación de emitir comprobantes, por estas retribuciones en tanto suscriban el correspondiente recibo expedido por la entidad.</p> <p><u>Intereses de las cuotas sociales cooperativas:</u> Están exentos los intereses abonados a los socios por las cooperativas legalmente constituidas.</p> <p>Venta a nombre propio y por cuenta de terceros</p> <p>El crédito fiscal surge de aplicar la alícuota al valor neto liquidado al comitente quien se considera vendedor por dicho importe.</p> <p>Si el asociado es monotributista o no categorizado no dará al crédito fiscal para la cooperativa.</p> <p>Compras a nombre propio y por cuentas de tercero</p>
5. IMPUESTOS A LOS INGRESOS BRUTOS	<p>Los ingresos que no se tienen en cuenta a los fines del impuesto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los subsidios que otorgue el estado nacional, provincial y municipal a estas entidades. Los importes que correspondan al productor asociado por la entrega de su producción en las cooperativas que comercialicen producción agrícola únicamente y el retomo respectivo. En las cooperativas de grado superior, los importes que correspondan a las cooperativas agrícolas asociadas de grado inferior, por la entrega de producción agrícola, y el retomo respectivo. <p>Están exentos los ingresos de los asociados a cooperativas de trabajo provenientes de los servicios prestados en las mismas, pero no alcanza a los ingresos de las cooperativas.</p> <p>La alícuota de este impuesto por las actividades de producción primaria es del 1% de los ingresos brutos que obtenga la entidad.</p>

MODULO 2. LA ADMINISTRACIÓN EN LAS COOPERATIVAS

Lic. Gabriel A. Gutiérrez

NECESIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

- *Organización*: dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo en común.
- *Administración*: El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales.

PROCESO ADMINISTRATIVO

- 1- *Planeación*: acciones y métodos a seguir para alcanzar los objetivos.
- 2- *Organización*: se asignan el trabajo, la autoridad y los recursos para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia.
- 3- *Liderazgo*: motivar a los socios para que realicen las tareas.
- 4- *Control*: asegura que la organización se desplace hacia sus objetivos.

NECESIDAD DE PLANIFICAR

- *Establecer un objetivo*: ¿decidir qué queremos lograr?
- *Definición de planes tácticos*: ¿decidir cómo se va a realizar, cuándo, a qué hora, en qué sitio, quiénes participaran?
- *Coordinación de recursos*: ¿Establecer los recursos humanos, económicos y materiales, que se van a utilizar?
- *Definición de roles y funciones*: ¿asignar a cada cuál la tarea que debe realizar?
- *Definición del responsable de la implementación*: ¿asignar a un equipo o a una persona responsable de supervisar que todo se haga según lo planificado?

PLANAUTA DE TRABAJO

- Tanto la fijación de *objetivos* y *estrategias* a largo plazo, como la detallada planeación de actividades para un futuro inmediato, forman parte de un mismo proceso.
- Los planes anuales de trabajo y los presupuestos que se preparen para el año siguiente, estarán basados en los *objetivos* y *estrategias* a largo plazo, con la diferencia que los primeros son mas detallados.

PROGRAMA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVAS APÍCOLAS

<p><i>Ejemplo de Planificación Estratégica:</i></p> <p>Para una Estrategia competitiva sobre la elección de productos y mercados, nos preguntaremos:</p> <ul style="list-style-type: none">*¿cómo se posicionara los productos y/o servicios frente a la competencia?*¿qué canales de distribución se utilizaran?*¿qué productos se mantendrán, cuáles deben eliminarse?	<p><i>Ejemplo de Planificación Operativa:</i></p> <p>Para un presupuesto de ventas, el plan de producción, nos preguntaremos:</p> <ul style="list-style-type: none">*¿qué rentabilidad tendremos?*¿cuál es el plan de producción?*¿qué niveles de inventario se requieren?
--	--



ETAPA DE FORMULACIÓN

☞ **Misión:** describe la razón de ser de la organización.

- v Debe estar orientada a los mercados y clientes.
- v Ser específica, alcanzable y motivadora.

Ejemplo para una empresa apícola: "siempre tratamos de colocar la miel en el mercado interno, donde podemos aumentar los márgenes en relación con los precios que los acopiadores pagan, casi siempre inferior."

☞ **Visión:** describe cuál debería ser el negocio del futuro de la organización.

- v Apelan a las emociones.
- v Es una imagen que atrae a la gente hacia ella.

Ejemplo: *coca-cola: "poner un coca-cola al alcance de todo el mundo, en todo el mundo".

☞ **Objetivo:** son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, como un plan básico.

Ejemplo: aumentar la producción por colmena.

☞ **Meta:** es la cuantificación del objetivo en tiempo y cantidad determinados.

Ejemplo: aumentar la producción por colmena en un 20% el año entrante.

☞ **Estrategia:** determina los objetivos a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos.

- v Generar todas las alternativas posibles
- v Métodos Cualitativos y Cuantitativos
- v Apoyarnos en nuestras ventajas competitivas y tratar de neutralizar las desventajas.

*Ejemplo: si somos una pequeña empresa es un error tratar de competir con precios.



ETAPA DE EJECUCIÓN

v **Políticas generales:** "todas las personas tienen que tener un mínimo de horas de capacitación anual".

v **Políticas específicas:** "se vende al por mayor – las compras se deciden en base a tres presupuestos – un nivel determinado de calidad".

v **Procedimientos:** establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras de forma cronológica.

Ejemplo: en la cooperativa, el pedido involucrará al C.A. ventas (pedido original), presidente (aprobación del crédito), tesorero (registrar la operación), a todos (producción y entrega).

v **Reglas:** no permiten libertad de acción, indica qué se debe hacer o qué se encuentra prohibido. Un procedimiento es una serie de reglas.

Ej.: un cartel al ingreso del apiario, donde se indica el uso obligatorio de la vestimenta adecuada.

v **Programas:** son un conjunto de pasos y recursos a emplear para llevar a cabo un determinado curso de acción. Pueden involucrar políticas, metas, procedimientos, reglas, asignación de tareas y recursos

Ej.: "programa de las tareas en el apiario".



EJECUCIÓN Y CONTROL

Presupuesto: es un plan expresado en números y una herramienta de control.

Una ventaja es que obliga a la organización a planear, en el corto o largo plazo, una recopilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, inversiones en capital, o la utilización de unidades físicas (hs.-hombre, hs.-maquina, espacios, volúmenes, etc.)

Su importancia es porque:

⇒ Se puede aplicar a cualquier organización; minimizan el riesgo en las operaciones; los gastos se mantienen controlados; cuantifican el plan de acción total; sirven como medios de comunicación; permiten tomar medidas correctivas.

Clasificación:

– Según su flexibilidad pueden ser:

⇒ *Rígidos o fijos:* se confeccionan para determinada actividad y no se pueden modificar. Por ej.: gastos de librería, combustibles, etc.

⇒ *Flexibles o variables:* se preparan para distintas actividades y se los puede actualizar. Elementos variables son: los precios, las cantidades producidas y las cantidades vendidas.

– Según el campo de aplicación en las cooperativas vamos a definir:

Un Presupuesto de ventas que lo preparamos por periodos, áreas geográficas y por productos.

Φ con objetivos de ventas para un periodo específico.

Φ un estudio futuro de la demanda (pronóstico).

Φ definimos el presupuesto y lo dividimos por zonas, áreas o líneas de producto.

Φ comunicamos a todos los integrantes.

PROGRAMA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVAS APÍCOLAS

 **Para llevar a cabo un presupuesto de producción debemos tener en cuenta que:**

Se formula en unidades físicas, utilizando además información del tipo y capacidades de maquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

Variables a considerar son: ventas presupuestadas para cada producto, inventario finales e iniciales para cada producto.

✓ **Con un presupuesto de compras vamos a:**

Prever las compras de materias prima, mercaderías que se utilizaran durante determinado periodo y para un nivel de producción estimado. Lo expresamos en unidades (cantidades) y en unidades monetarias (\$).

 **El Presupuesto de mano de obra directa**

Nos permite presupuestar el estándar en horas de mano de obra para cada producto, como la calidad de la misma, con lo cual se puede detectar si hace falta más mano de obra.

Es decir, vamos a calcular la cantidad de socios requeridos, traducir el presupuesto de mano de obra directa a unidades monetarias y así determinar el costo de mano de obra.

⊙ **Presupuesto de gastos indirectos de fabricación**

Es importante vigilar el comportamiento de las partidas de gastos indirectos, los costos variables están en función del volumen a producir y los fijos a la capacidad de producción independiente al volumen de producción presupuestado.

◆ **Presupuesto de gastos de operación**

Podemos planear los gastos que se incurrirán en las funciones de distribución y administración de la cooperativa.

Al igual que los gastos indirectos de producción, deben ser separados de las partidas de gastos variables y fijos para aplicar el presupuesto flexible.

⊙ **Cuándo vamos a realizar un Presupuesto de Flujo de Efectivo?**

Después de haber completado todos los otros presupuestos. Este nos muestra los ingresos, los gastos y el monto necesario de capital de trabajo.

Nos da una idea de cómo están nuestras finanzas, ya que permite establecer con anticipación excesos y defectos de capital.

✗ **Presupuestos Financieros**

Estos especifican el dinero que la empresa tiene previsto gastar y las fuentes de donde se lograrán. Que puede ser de caja o tesorería que prevé los recursos monetarios necesarios mensuales o trimestrales; o bien de erogaciones capitalizables evalúa alternativas de inversión y el monto para llevarlo a cabo.

¿Por qué fracasan la Presupuestación?

- Si no se tiene en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados
- No se define con claridad la responsabilidad administrativa de cada área y sus responsables no cumplen con su rol en el logro de las metas.
- No existe coordinación entre las áreas.
- No hay buena comunicación.
- La falta de existencia de un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión de control" presupuestaron y nada más.
- No se realizan revisiones efectivas de lo alcanzado con lo presupuestado.
- Se ignoran o se alteran los valores de la cooperativa
- Un exceso de presupuestación y el objetivo de la cooperativa es cumplirlo a cualquier costo.
- Cuando invertimos tiempo en presupuestar y luego no se utiliza para nada.



Nos sirve para....

- ◆ Establecer mejor calidad en los procesos y productos.
- ◆ Afrontar el cambio del contexto que afecta nuestros productos.
- ◆ Producir ciclos más expeditivos no solo en la entrega del producto, sino también productos .
- ◆ Adicionar valor, significa lograr una calidad por encima de la medida lograda.
- ◆ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

Técnicas para el control

- ⇒ Contabilidad Auditoria
- ⇒ Presupuesto
- ⇒ Reportes, informes
- ⇒ Archivos (expedientes)
- ⇒ Computarizados
- ⇒ Mecanizados
- ⇒ Gráficos y Diagramas
- ⇒ Redes

RECORDAR. . . .

Aunque una cooperativa cuente con formidables planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el C.A. no podrá comprobar cuál es la situación real si no existe un mecanismo que asegure e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Módulo 3. Negociación y resolución de conflictos

Lic. Ivana O. Medici

En el primero y segundo módulo hemos visto aspectos sobre la organización, ventajas de llevar una contabilidad, procedimientos, estrategias en una administración, respectivamente. Parados en este punto podemos decir, que la cooperativa puede salir ganando cuando sus socios tienen en claro un objetivo común, una visión del futuro y cuando todos apuntan hacia ese objetivo.

Somos un grupo situados en un tiempo y espacio determinado interactuamos y nuestros comportamientos influyen recíprocamente, hay un sentido de pertenencia. Para que se conforme como grupo debe existir también objetivos comunes y una tarea compartida.

Pero. . . .

¿cómo hacemos para que todas los socios de mi cooperativa se comprometan para poner sus mejores esfuerzos en lograr esos objetivos?.

Existen tres procesos que condicionan la **cohesión** y la **productividad grupal**:

Interacción

Comunicación

Participación

Vemos como participamos en una reunión de la cooperativa. . .

- √ Cuando un socio interviene, qué pasa?
- √ Se dirige a todo el grupo, a un individuo o al presidente?
- √ Se lo escucha con atención? Lo escuchamos todos los miembros del grupo o no le prestamos atención?

¿Cuál es la contribución de los miembros?

- √ El C.A. monopoliza las intervenciones?
- √ Van al grano en los temas o se escapan por la tangente?
- √ Las contribuciones son realistas y centradas en el problema?
- √ Se estimula a que participen todos?

La **productividad grupal** es el cumplimiento de la tarea grupal, la realización de las actividades propuestas y el logro de metas y objetivos.

PROGRAMA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVAS APÍCOLAS

En la Cooperativa el C. A. tiene roles y funciones asignados formalmente, pero existen otro tipo de roles que dependen de las características / capacidades individuales de cada miembro y que puede actuar como roles facilitadores de la tarea grupal o como roles negativos u obstaculizadores que van en detrimento del quehacer del grupo.

ROLES FACILITADORES
Ayudan a la tarea y al buen funcionamiento del grupo

ROLES NEGATIVOS
Perturban el buen funcionamiento del grupo, manifiestan intereses personales

INICIADOR
ALENTADOR
ACTIVADOR
OPINANTE
INFORMANTE

DOMINADOR
NEGATIVISTA
AGRESOR
OBSTINADO

LIDERAZGO

Un Buen Líder tiene que:

- Saber qué cosas hacer
- Conseguir que se hagan esas cosas
- Concebir un plan realista es importante pero... lograr la implementación de ese plan es más importante y es un desafío

Si queremos un liderazgo democrático en nuestra cooperativa debemos saber que sus ventajas favorecen el:

*Apoyo mutuo – Un mejor uso de los recursos colectivo – Aprovechamiento de las capacidades de las personas – Mayores logros sobre los propósitos que tiene el grupo –
Más valores compartidos y fortalecidos
Inclusión y valoración de la diversidad del grupo – Sensibilidad de género
Entre otras...*

NEGOCIACIÓN

⊕ En el proceso de negociación la solución del problema y no las posiciones de las personas, es el asunto más importante.

PROGRAMA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVAS APÍCOLAS

Recordemos que . . .

"El diálogo y la negociación son instrumentos que nos permiten plantear los problemas sentidos, determinar las causas y acordar algunas soluciones"

Tipos más usuales de Negociación:

1. **Negociación distributiva:** la postura es no ceder fácilmente y querer ganar a toda costa. (Espacio de confrontaciones donde uno gana todo y otros pierden todo).
2. **Negociación integrativa:** vamos a suavizar las conversaciones (Espacio de cooperación colaboración donde todas las personas ganan algo y pierden algo)

Cuáles son las etapas para llevar a cabo un proceso de negociación?

1. Obtención de la información
2. Diagnóstico de la situación
3. Fijación de los objetivos
4. Planteamiento de la estrategia
5. Análisis de las expectativas de la otra parte
6. Estudio de sus puntos débiles
7. Zona de entendimiento
8. Acuerdo

Resolución de conflicto

En el momento en que una o ambas partes se siente afectada directa o indirectamente e inicia acciones, se genera un conflicto.

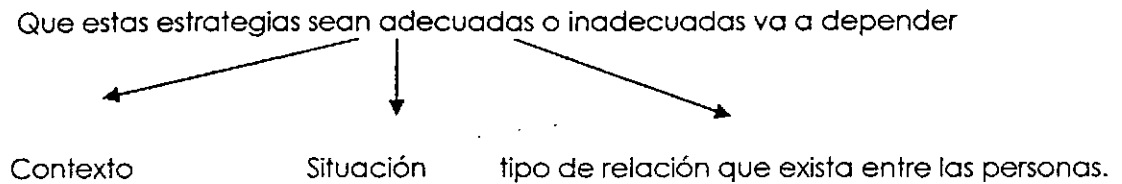
Pasos a seguir para resolver el conflicto

1. Identificar el conflicto	Percepción del conflicto como tal
2. Afrontar el conflicto	Afrontar adecuadamente
3. Definir el conflicto	Comprenderlo y formular una estrategia o para solucionarlo
4. Qué pretendemos con la resolución del conflicto	Establecer objetivos según su importancia
5. Soluciones	Diseñar posibles soluciones del conflicto
6. Valorar las alternativas de solución y tomar decisiones	Valorar cada una de las soluciones teniendo en cuenta las consecuencias positivas y negativas, elegir la solución que se considere mejor.
7. Elaborar un plan de acción	Elaborar un plan de acción y llevar a al práctica la solución elegida
8. Evaluar	Valorar los resultados obtenidos desde diferentes puntos de vista

Qué formas encontramos para abordar un conflicto?

- ⊗ Evitamos
- ⊗ Confrontamos
- ⊗ Negociamos los desacuerdos
- ⊗ Involucremos a un tercero → en la mediación
- en un arbitraje
- en una triangulación

PROGRAMA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVAS APÍCOLAS



Mapas de conflictos:

Se trata de esquemas detallados que nos dan un itinerario de preguntas concretas que nos permiten tener en cuenta, analizar e intervenir en todos los aspectos del conflicto, haciéndolo así más manejable. Se va a partir de separar tres aspectos: personas, proceso y problema.

En cada uno de ellos y de forma resumida podemos tener en cuenta los siguientes elementos:

Personas

- ¿Quiénes están involucradas en el conflicto y de qué manera?
- ¿Cuáles son sus bases de poder y/o influencia?
- ¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta?

Proceso

- Analizar el proceso seguido hasta ahora: ¿Qué desencadenó el conflicto?,
¿Qué factores se fueron sumando que lo agudizaron?,
¿Qué influencias moderadoras ha podido haber?,
¿Qué soluciones ya han sido ensayadas y con qué resultado?
¿Cómo se está produciendo la comunicación? Distorsiones: estereotipos, rumores, mala información . . .

Problema

Describir el "meollo": ¿Cuáles son los intereses y necesidades que están detrás de la posición que se mantiene por cada parte (su preferida)? Necesidades humanas básicas que habrá que tener en cuenta para su satisfacción. Diferencias de valores.

Listar problemas a resolver.

Analizar los recursos existentes que se pueden utilizar: personas que pueden ser constructivas (mediadores/as), intereses y necesidades en común o al menos no excluyentes, ofertas que están dispuestos a hacer.

⇒ Espero que estas ideas los animen para ir enfrentando los conflictos que los rodean, ir aprendiendo a analizarlos y a resolverlos.

PROGRAMA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVAS APÍCOLAS

COMERCIALIZACION

Lic. Jorge L. Melian

- ☑ ¿Qué decisiones comerciales toman los productores del sector apícola?
- ☑ ¿Cuáles son los problemas comerciales que enfrentan estos productores?
- ☑ ¿Cómo pueden las cooperativas mejorar su comercialización?

Mercados de commodities	Mercado de productos terminados
<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Productos standarizados</i>✓ <i>Marketing masivo</i>✓ <i>Bajo valor agregado</i>✓ <i>Competencia en precios</i>✓ <i>Poca promoción</i>✓ <i>Baja lealtad de los compradores</i>✓ <i>Énfasis en la venta</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ <i>Productos diferenciados</i>✓ <i>Mercados meta</i>✓ <i>Alto valor agregado</i>✓ <i>Poca competencia en precios</i>✓ <i>Mucha promoción</i>✓ <i>Lealtad a las marcas</i>✓ <i>Énfasis en marketing</i>

¿Cómo el mercado influye sobre los productores?

- ⇒ Demanda de productos
- ⇒ Control de calidad
- ⇒ Estabilidad en los precios
- ⇒ Eficiencia operativa y transparencia
- ⇒ Tamaño de los apiarios

¿Cómo la estructura afecta la comercialización?

Muchos productores chicos tienen poco poder de mercado.

Es costosa la comercialización.

Los productores están más interesados en producir que en comercializar.

Los pequeños productores tienen necesidades diferentes a las de los grandes productores.

Exceso de producción.

PROGRAMA DE FORMACIÓN - CAPACITACIÓN PARA COOPERATIVAS APÍCOLAS

Las características de los productos

Biológicos, perecederos,
Materias primas, necesitan valor
agregado
Almacenables
Voluminoso
Calidad variable
Competencia mundial

Las características de la producción

Especialización geográfica.
Estacionalidad, variabilidad en la
producción (contraestación).
Manejo de los apiarios basado en el
recambio de abejas reinas, que
permitiría aumentar sensiblemente el
rendimiento por colmena.
Depende de insumos fuera del sector.
Orientación tecnológica.

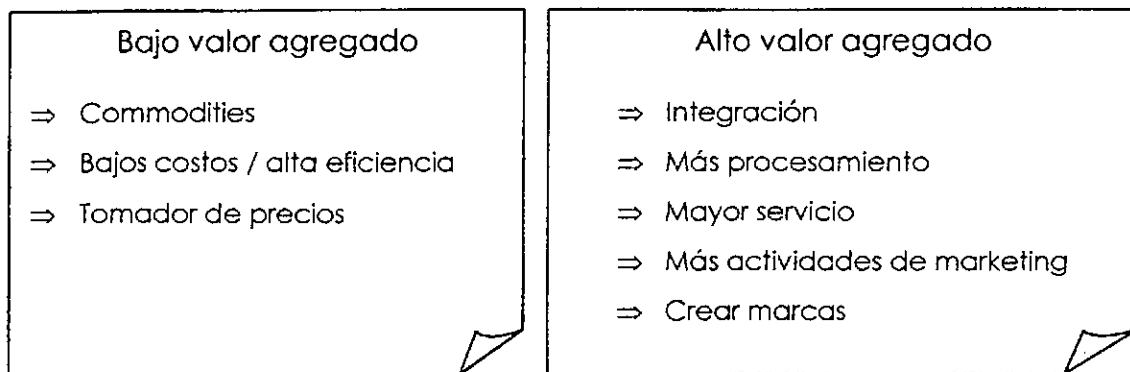
Frente a las decisiones comerciales y sus estrategias nos preguntamos:

- ⇒ ¿Qué producir y vender?
- ⇒ ¿Cuándo, donde y cómo vender?
- ⇒ ¿Qué funciones desarrollar?
- ⇒ ¿Cómo ampliar los mercados?
- ⇒ ¿Cómo mejorar los precios?
- ⇒ ¿Qué tipo de alianzas realizar?

Algunas estrategias para reducir el riesgo

- ⊗ Arbitraje, mercados de futuros
- ⊗ Ventas de entrega diferida
- ⊗ Espaciar las ventas en el tiempo
- ⊗ Diversificar la producción
- ⊗ Integración vertical
- ⊗ Seguros de cosecha
- ⊗ Información de mercado, análisis
- ⊗ Mayor educación
- ⊗ Agregar valor

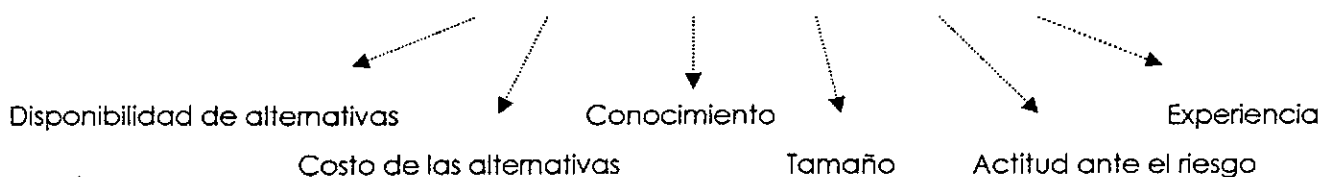
Dos formas de tener una agricultura rentable



Las alternativas de los productores

- ⇒ Alternativas de ventas
- ⇒ Alternativas de almacenamiento
- ⇒ Alternativas de procesamiento
- ⇒ Alternativas de transporte
- ⇒ Alternativas de fijación precios

Factores que afectan las elecciones de los productores



Deben los productores integrarse verticalmente?

SI

- ⇒ Aumenta la participación en el peso gastado por el consumidor
- ⇒ Más influencia en el precio
- ⇒ Aumenta la competencia
- ⇒ Mayor control de su destino

NO

- ⇒ Falta de experiencia
- ⇒ Lo distrae de la producción
- ⇒ Falta de capital
- ⇒ Falta de economías de escala
- ⇒ No elimina funciones

Los problemas comerciales de los productores

- √ Dificultad de controlar la oferta
- √ Baja capacidad de negociación tanto frente a proveedores como a compradores.
- √ Poca influencia en la demanda
- √ Falta de organización de los productores
- √ Estrechamiento precios / costos
- √ Alto grado de informalidad de la actividad.
- √ Declinante transparencia de los mercados

Porqué los productores no cumplen más funciones comerciales?

- Falta de habilidades y conocimientos?
- Falta de capital?
- Prefieren vender productos de bajo valor agregado?
- Prefieren la producción?
- Sacrificarían la eficiencia de la especialización?

Pueden algunos productores obtener mejores precios que otros (Debido a buena información, habilidad, no suerte)?

v Sí, dicen algunos:

- v Mejor información = Mejor precio
- v Algunos operan mejor que otros

v No, dicen otros:

- v Los mercados son eficientes y los precios reflejan la información todo el tiempo.
- v El mercado no regala el dinero.
- v Mayores precios implican mayores riesgos.

ANEXO

ASPECTOS METODOLOGICOS: ACTIVIDADES

Los estados contables, impositivos y previsional

Actividad 1: Primeros pasos a cumplir en la organización de la cooperativa

Para que realizamos esta actividad?

Reflexionar sobre la conformación de la cooperativa y analizar las situaciones que enfrentan desde el Consejo de Administración.

Como vamos a trabajar?

- Se partió del diagnóstico realizado y las condiciones en las que se encuentran la mayoría de las cooperativas por lo cual se mencionó y se trabajo desde los datos empírico relevados
- Se preparó una lista de preguntas dirigidas para que los participantes resuelvan.
- En una segunda intervención la capacitadora pudo mostrar los aciertos y errores en la aplicación. Se realizó una síntesis de los casos se infirió las situaciones posibles en que se suele cometer errores.

Actividad 2: El estado contable en las cooperativas: acciones y realidades.

¿Para qué realizamos esta actividad?

Reflexionar sobre la forma en que el consejo de administración organiza el estado contable de su cooperativa.

¿Cómo vamos a trabajar?

- Se organizan grupos de tres personas.
- Se les pide a los grupos que discutan sobre la forma en que organizan su tarea contable.
- Deben escribir características que definan su trabajo.
- En la plenaria se le pide a cada grupo que coloque esas características si es positiva o negativa para el ejercicio contable.
- La capacitadora hace una síntesis de los aportes principales y los complementa con la exposición

La Administración de las Organización

Actividad 1: Elementos de la Planificación

¿Para qué realizamos esta actividad?

Reconocer aspectos positivos de la planificación en la organización.

Cómo vamos a trabajar?

- Se organizan grupos de dos personas.
- Se les entrega una guía de trabajo para la lectura un caso de un apicultor de la Provincia de Buenos Aires.
- En la plenaria los grupos exponen los resultados de su trabajo.
- El capacitador hace una síntesis final sobre el tema, retomando los elementos principales de las exposiciones grupales y complementando con la teoría que se sugiere en el texto.

Negociación y resolución de conflicto

Actividad N°1: Pasos para abordar el conflicto

¿Para que realizamos esta actividad?

Reflexionar sobre sus creencias / actitudes acerca de los conflictos. Reconocer su estilo personal de reacción frente a los conflictos. Reconocer los pasos que siguieron para abordar los conflictos.

¿Cómo vamos a trabajar?

Se trabajó con grupos conformado por 4 personas.

Se entregó un papelógrafo a cada grupo con un dibujo preelaborado que simula un semáforo.

Bajo el círculo rojo aparece la siguiente leyenda: ¿qué creencias y actitudes se tiene frente al conflicto?.

Bajo el círculo amarillo aparece lo siguiente ¿qué estilo de reacción se tiene frente a los conflictos?

Bajo el círculo verde aparecerá la siguiente anotación: ¿cómo se abordan los conflictos?

Una vez terminado el trabajo, se reflexiona en el grupo sobre y aquellas características o formas de actuar en la aparición del conflicto.

Cada grupo decide la forma adecuada para presentar los resultados de su reflexión en la plenaria.

La capacitadora retoma los aportes de los grupos y enriquece con elementos teóricos las ideas claves sobre el concepto de resolución de conflicto y los pasos a seguir para resolver los conflictos.

Actividad N° 2: Mapa de conflicto

Persona:

¿Quiénes están involucradas en el conflicto y de qué manera?

¿Cuál es su influencia / poder dentro del grupo?

¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta?

Proceso:

¿Qué desencadenó el conflicto?

¿Qué factores se fueron sumando que lo agudizaron?

¿Qué influencias moderadoras ha podido haber?

¿Qué soluciones ya han sido ensayadas y con qué resultado?

¿Cómo se está produciendo la comunicación?

Problemas:

¿Cuáles son los intereses y necesidades que están detrás de la posición que se mantiene por cada parte (su preferida)?.

Actividad N°3: Tácticas de negociación

¿Para qué realizamos esta actividad?

Realizar una síntesis de algunos contenidos del tema, retomando elementos importantes de las tácticas de negociación.

¿Cómo vamos a trabajar?

Se prepara una breve charla para hacer una síntesis de algunos elementos importantes a recordar.

Se apoya en los papelógrafos

Módulo de comercialización

Actividad N° 1:

- ¿Qué decisiones comerciales toman los productores del sector apícola?
- ¿Cuáles son los problemas comerciales que enfrentan estos productores?
- ¿Cómo pueden las cooperativas mejorar su comercialización?

Actividad N° 2: Cadena de proceso de comercialización

- Comparación de los actores intervinientes en el modelo de la producción de miel en el País y el modelo de producción sobre el cual estuvieron actuando las cooperativas con el programa apícola provincial (PAP), se apoyó con las herramientas conceptuales.

Actividad N° 3: Se trabajó sobre cuestiones puntuales:

- Límitantes del mercado interno, ventajas y desventajas de la venta de miel a granel, fraccionada; producir otros derivados de la colmena, para incrementar la rentabilidad;
- La situación concreta y real de las cooperativas del grupo de Añatuya y Capital en la actualidad (época de cosecha, decisiones comerciales y sus estrategias), etc.

REFLEXIÓN SOBRE LO APRENDIDO

Haciendo una mirada retrospectiva a lo aprendido durante este curso usted podría detallar a continuación:

1. Qué se puede aplicar en su organización sobre los temas aprendidos:

1. 1. DE LOS ESTADOS CONTABLES, IMPOSITIVOS, PREVISIONAL

1.2. DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

1.3. DE LAS NEGOCIACIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1.4. DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

2. Cuáles son los posibles obstáculos que impiden poner en práctica lo aprendido.

NOMINA DE COOPERATIVAS PARTICIPANTES EN LOS CURSOS

Nº	PARTICIPANTES	NOMBRE DE LA COOPERATIVA	DPTO	OBSERVACION
1	HUMBERTO LLANO	COOPERATIVA APICOLA "EL QUIMIL"	MORENO	PRESIDENTE
2	SANTOS GALVAN	COOPERATIVA APICOLA "CACHICO"	JIMENEZ	PRESIDENTE
3	MARIA PEDRAZZANI	COOPERATIVA APICOLA "MISKY HUASI II"	CAPITAL	TESORERA
4	PRIMITIVA ZURITA	COOPERATIVA APICOLA "SALINAS DE GUANACO SO"	ATAMISQUI	PRESIDENTA
5	ABEL LUNA	COOPERATIVA APICOLA "LA SOLIDARIA"	COPO - URUTAU	SOCIO
6	DANTE PALOMO	COOPERATIVA APICOLA "POZO HONDO"	JIMENEZ	PRESIDENTE
7	CLAUDIA R. YANNI	COOPERATIVA APICOLA "NECTAR DORADO"	CAPITAL	VOCAL
8	LEONOR PAZ	COOPERATIVA APICOLA "SANTA CATALINA"	GUASAYAN	SECRETARIA
9	ANA MARIA LOTO	COOPERATIVA APICOLA "EL QUEBRACHAL"	SARMIENTO	TESORERA
10	OSCAR LOPEZ	COOPERATIVA APICOLA "LA OBRERA"	CAPITAL	PRESIDENTE
11	NANCY G. CORONEL	COOPERATIVA APICOLA "LA ESTRELLA"	ALBERDI	SECRETARIA
12	JOEL CAMPOS	COOPERATIVA APICOLA "MALBRAN"	AGUIRRE	PRESIDENTE
13	CARLOS JUAREZ	COOPERATIVA APICOLA "COSECHEMOS JUNTOS"	PELLEGRINI	PRESIDENTE
14	SANTOS DANIEL	COOPERATIVA APICOLA "LA BANDEÑA"	BANDA	PRESIDENTE
15	NAZARENO MARTINEZ	COOPERATIVA APICOLA "AGRICOLA ALGODONERA"	BANDA	SOCIO
16	JOSE FIGUEROA	COOPERATIVA APICOLA "SACOY UKUYMANTA"	CAPITAL	SECRETARIO
17	EDGAR LAUD	COOPERATIVA APICOLA "EL CERCAO"	LA BANDA	PRESIDENTE
18	ANIBAL PAZ	COOPERATIVA APICOLA "DEL OESTE"	CAPITAL	PRESIDENTE

19	VICTOR E.	COOPERATIVA APICOLA "MANOS UNIDAS"	LORETO	TESORERO
20	GRACIELA TORRES	COOPERATIVA APICOLA "EL PICAFLOR"	SALAVINA	PRESIDENTA
21	NELIDA MIGUELES	COOPERATIVA APICOLA "GAPIAGRO"	AÑATUYA	PRESIDENTA
22	MARTIN POGONZA	COOPERATIVA APICOLA "LLAYTAYPA MISHQUIN"	AÑATUYA	PRESIDENTE
23	AIDE GARZON	COOPERATIVA APICOLA "TIUSIMI"	AÑATUYA	PRESIDENTA
24	EDAGARDO RUIZ DIAZ	COOPERATIVA APICOLA "VILLA SALAVINA"	SALAVINA	PRESIDENTE
25	RICARDO HERRERA	COOPERATIVA APICOLA "ASHPA MISQUI", LTA	AÑATUYA	SECRETARIO
26	REYNALDO GALLARDO	COOPERATIVA APICOLA "AÑATUYA"	AÑATUYA	TESORERO
27	HUGO REA	COOPERATIVA APICOLA "EL BUEN PASO, LTDA."	AÑATUYA	PRESIDENTE
28	DANIEL LUNA	COOPERATIVA APICOLA "EL MIELERO"	AÑATUYA	PRESIDENTE
29	RUFINO SUAREZ	COOPERATIVA APICOLA "LA PEQUEÑITA"	SALAVINA	PRESIDENTE
30	RAUL GOMEZ	COOPERATIVA APICOLA "REINA DE ORO"	AVELLANEDA	PRESIDENTE

GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Evaluación de Impacto del proyecto.

A fin de tener una evaluación genuina de las actividades realizadas para la primera fase con la aplicación de la encuesta y de la segunda etapa de formación-capacitación, le pedimos que nos comente su opinión al respecto.

1. En su opinión las actividades realizadas para lograr el objetivo: fortalecer las cooperativas apícolas: ¿cómo definiría los puntos fuertes y débiles de las actividades realizadas en cada una de las etapas?
2. ¿Qué opinión le merece el aspecto organizativo del Proyecto en lo referido en indagar sobre el estado actual de las cooperativas, los temas que se abordaron en la capacitación, la metodología, dinámica de técnicas grupal utilizada, otros aspectos, en general.
3. ¿De qué manera evidencia el grado de cumplimiento de las actividades llevadas a cabo?.
4. Coméntenos ¿cuál fue el principal aprendizaje que le ha posibilitado el proyecto de capacitación?.
5. ¿Cuál fue su experiencia al asistir a los módulos?
6. Considera que estas etapas satisfizo las expectativas de las cooperativas ¿por qué?
7. ¿Qué otros temas le interesaría abordar si se realizarían estos encuentros?.