

MATCOM

■ APUNTES PARA EL INSTRUCTOR DE CAMPO

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001



MATCOM
Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo

APUNTES PARA EL INSTRUCTOR DE CAMPO

Indice

Introducción	3
Evaluación de las necesidades de capacitación	5
Sistemas de capacitación y su organización	11
Diseño de programas de capacitación	17
Sección de referencias	
Lista de tareas	29
Materiales de capacitación MATCOM	42

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 1991
Texto original: K. K. Taimni
Ilustraciones : Anja Längst

Impreso en Viena, Austria, 1991

INTRODUCCIÓN

Este es un manual para instructores de campo responsables de la capacitación de miembros de Consejos de Administración y de personal de cooperativas agrícolas.

El manual brinda lineamientos sobre cómo planificar y llevar a cabo actividades de capacitación. Analiza métodos para determinar necesidades de capacitación y sistemas para organizar la capacitación en el terreno, enfatizando particularmente el uso de los "Elementos de estudio MATCOM"-folletos especiales de auto-estudio para miembros de Consejos de Administración y personal de cooperativas agrícolas.

El trabajo de los directivos y personal
de una cooperativa agropecuaria:



preparar planes y presupuestos
y tener los libros al día,



operar servicios de crédito
y de suministros,



organizar recepción y
almacenaje de los productos
de los socios,



programar transporte,

así como comercialización,
información y educación de
los socios y muchas otras
cosas ...

EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una cooperativa agrícola es una asociación de agricultores que colaboran - comprando equipo agrícola, semillas y fertilizantes; organizando el transporte, la recolección, el almacenamiento y la comercialización de los productos; movilizándolo ahorros y créditos; en general, brindando los elementos necesarios para incrementar los ingresos y mejorar las condiciones de los agricultores-socios.

El éxito de una cooperativa sin embargo, depende en gran parte de la habilidad de sus directivos (los miembros del Consejo de Administración) y el personal que se ocupan cotidianamente de las operaciones. Deben ser trabajadores y estar seriamente comprometidos con los objetivos comunes de la cooperativa y deben tener las habilidades y conocimientos que su trabajo exige.

Los dibujos muestran algunas de sus tareas más importantes.

Si una cooperativa no está funcionando bien (sus socios están insatisfechos, está operando con pérdidas o debilitándose), es muy probable que tenga una falla en alguna de estas áreas clave. Las cooperativas pueden ser ayudadas sólo si pueden identificarse las causas exactas del problema.

Las fallas pueden deberse a un insuficiente manejo de conocimientos y habilidades por parte de los miembros del Consejo de Administración o el personal, a falta de interés de su parte, o a factores externos tales como cambios en las políticas gubernamentales.

La capacitación en áreas específicas puede corregir la falta de conocimientos o habilidades y fomentar un sentido de profesionalismo. Otras causas de fallas en las cooperativas pueden requerir diferentes soluciones.

MÉTODOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Hay varias maneras para determinar las necesidades de capacitación de una cooperativa. Entre las más convenientes están:

- observación personal y discusión informal con sus socios, los miembros del Consejo de Administración, el personal de la cooperativa y colegas;
- estudio de las cuentas e informes de la cooperativa;
- entrevistas individuales con miembros del Consejo y con el personal, basadas en sus descripciones de tareas.

Observación personal y discusión informal

El hecho de que usted sea un instructor de campo significa que conoce muy bien las cooperativas de su zona y que tiene la posibilidad de ver por sí mismo su funcionamiento efectivo. Más aún, conoce a muchos de sus socios y a la mayoría de los integrantes de los Consejos de Administración y de los empleados. Escucha opiniones de los diferentes niveles: de gerentes, miembros, integrantes y personas externas. Esto constituye un insumo informal muy útil, el cual le puede ofrecer una idea general sobre las necesidades de capacitación potenciales en los diferentes grupos.



Lo que usted observa puede confirmar lo que le han dicho. La administración de la oficina, los procedimientos de compraventa, la teneduría de libros, el comportamiento del personal, el cuidado de las existencias, la programación del transporte y otros factores de este tipo pueden revelar debilidades en algunas de estas operaciones, que tal vez se deban a falta de capacitación.

Sus observaciones personales son una base necesaria para la determinación de necesidades de capacitación, pero necesariamente debe profundizar su análisis de manera menos informal.

Estudio de cuentas e informes

Se analizan las cuentas de una cooperativa para señalar sus debilidades. Las cuentas pueden revelar problemas desconocidos o confirmar algo que usted ha sospechado por algún tiempo (por ejemplo, que el sistema de transporte es muy costoso o poco confiable; o que el ingreso ha decaído junto con la calidad de los productos). Las cuentas reflejan sólo resultados; con la gerencia de la cooperativa, deben determinarse las causas de un problema determinado. ¿Se planificó el transporte deficientemente, por lo que fueron enviadas cargas parciales en vez de cargas completas, lo que influyó en los costos? ¿Se publicitaron adecuadamente las fechas de recolección para transporte? ¿Perdieron calidad los productos por un inadecuado almacenamiento?. A través de su análisis de las cuentas es muy probable que descubra necesidades de capacitación en ese tipo de áreas.

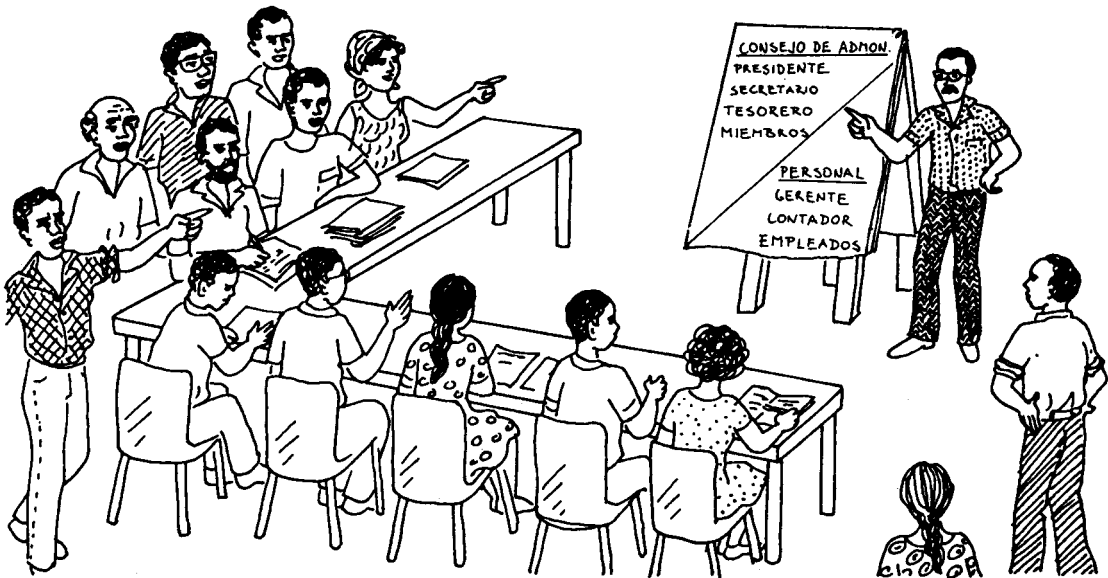
Otro tipo de documentación también puede ser utilizada para determinar debilidades y necesidades de capacitación. Son por ejemplo, los estados de operaciones e informes preparados regularmente para el Consejo por el gerente; las actas de reuniones e informes de auditores y otro tipo de inspectores. Usted debería estudiar todos esos informes cuidadosamente, analizar cada dificultad y preguntarse: ¿la capacitación resolverá el problema?

Entrevistas individuales con miembros del Consejo y personal

Las necesidades de capacitación del personal de una cooperativa - y de los miembros de su Consejo de Administración no pueden ser determinadas hasta que sus descripciones de tareas estén claras. Si ellos no saben exactamente qué implica su trabajo, no pueden saber si están capacitados para hacerlo. Algunas veces sucede en las cooperativas que la gente confía que "otro" es responsable de algunas labores que ellos, de hecho, debieron haber realizado.

Antes de que intente determinar necesidades de capacitación a través de entrevistas, es aconsejable organizar una reunión conjunta entre el Consejo de Administración y el personal de la cooperativa para discutir dos importantes preguntas:

- ¿Qué labores deben ser realizadas?
- ¿Quién va a realizarlas?



Es importante que cada persona sepa cuáles son sus propias tareas y responsabilidades, tomando en cuenta también las de otras personas, tanto de la gerencia como del personal en general. Ello propicia la colaboración y evita interferencias innecesarias en las labores de los otros. A usted - asesor e instructor - ésto le facilita el planeamiento de un adecuado programa de asesoría y capacitación para aquellos que lo necesiten.

Como base y estructura para las discusiones, puede utilizar la lista de tareas incluídas en la sección de referencias (páginas 29 a 41). Idealmente, usted, conjuntamente con el Consejo de Administración, el gerente y el personal, deberían elaborar descripciones de tareas para todas las personas involucradas en la gestión y manejo cotidiano de la cooperativa. Si todos participan en estas discusiones desde el principio, es probable que haya mayor motivación, sentido de responsabilidad y satisfacción en el trabajo, que en un sistema autocrático, donde una sola persona decide todo.

DESCRIPCION DE TAREAS	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
<p>Denominación del cargo: Gerente. Responsable ante: Consejo de Administración Responsable de: todo el personal de la cooperativa Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">Organizar empresarialmente la actividades de producción y servicios.Dirigir la marcha de los recursos.	<ol style="list-style-type: none">Dirigir la marcha administrativa de la cooperativa.Administrar los recursos económicos de la cooperativa en armonía con la Ley General de Cooperativas, el Estatuto, los Reglamentos y los Acuerdos de Asamblea General.Previo estudio presentar a la Asamblea General, anualmente y dentro del término establecido, el balance general, estados financieros y anexos, así como las memorias respectivas y someter a consideración de la misma, el presupuesto y el plan de desarrollo de la cooperativa.Estudiar los informes y estadísticas del gerente sobre la marcha de la empresa y controlar el cumplimiento de los objetivos y planes aprobados.Determinar los recursos financieros que serán utilizados como capital de trabajo, teniendo en cuenta las recomendaciones del gerente.Determinar los bancos y organizaciones depositarias de los fondos de la cooperativa, teniendo en cuenta las recomendaciones del gerente.Recomendar a la Asamblea General las reparticiones de dividendos y excedente, teniendo en cuenta las recomendaciones de la Asamblea General.
<p>DESCRIPCION DE TAREAS</p> <p>Denominación del cargo: Jefe del Departamento de Contabilidad Responsable ante: Gerente Responsable de: Asistente de Contabilidad, Cajero Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">Organizar el Departamento de Contabilidad;Elaborar los planes de trabajo del personal;Tener la contabilidad al día; las operaciones registradas y sustentadas por los comprobantes, los que serán archivados;Revisar las conciliaciones bancarias	
<p>DESCRIPCION DE TAREAS</p> <p>Denominación del cargo: Cajero Responsable ante: Jefe del Departamento de Contabilidad Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">Pagar por diversos conceptos, previo visto bueno de las personas autorizadas;Controlar el dinero que por diversos conceptos ingresa a la cooperativa;Registrar el parte diario de ingresos y egresos a caja con los respectivos comprobantes;Realizar diariamente los depósitos en el banco, en la forma respectiva;	
<p>DESCRIPCION DE TAREAS</p> <p>Denominación del cargo: Jefe del Departamento de Transporte Responsable ante: Gerente Responsable de: Encargado de Taller, Mecánico, Choferes. Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">Organizar el Departamento y el trabajo del personal a su cargo;Responsable de la distribución, conservación y mantenimiento de la maquinaria, vehículos y equipos asignados a su Departamento;Disponer con oportunidad la maquinaria y vehículos, en base a los pedidos que a este respecto, hagan los Jefes de los Departamentos de Suministro de Insumos y Comercialización;	

Cuando existe un acuerdo entre todos sobre las tareas que hay que realizar, cómo y por quiénes, puede comenzar las entrevistas individuales. Su objetivo es encontrar exactamente qué es lo que el personal y los miembros del Consejo necesitan aprender y cómo podrían utilizar su asistencia.

Utilice las descripciones de tareas relevantes, las cuales deben estar disponibles en este momento. Revise todos los puntos de la lista. Trate de establecer qué es lo que el entrevistado piensa de su tarea actual, cómo quiere realizarla, sus seguridades e inseguridades, etc. Sobre la base de esta información, usted podrá planificar su asistencia y los elementos necesarios para la capacitación.

NECESIDADES ESPECIFICAS DE CAPACITACION

Usted puede descubrir que las necesidades de capacitación de los miembros del Consejo de Administración difieren de aquellas del personal. Cada miembro del Consejo, por ejemplo, no necesariamente necesita saber llevar libros, aunque ciertamente debe haber una persona en la cooperativa capacitada para realizar apropiadamente este trabajo:

Los papeles y funciones de los miembros del Consejo de Administración varían de cooperativa a cooperativa, aunque su responsabilidad general por las operaciones de una cooperativa son generalmente las mismas en todas partes. En algunas cooperativas más pequeñas, los miembros del Consejo pueden realizar ellos mismos todas las tareas administrativas, estando también a cargo del trabajo cotidiano. Otras cooperativas más grandes pueden contar con un gerente general y emplear a varios especialistas, dejando así a los miembros del Consejo libres para encargarse de las políticas, el planeamiento y el control.

Tomando en cuenta la situación actual de las cooperativas a las que usted atiende, es su trabajo medir las necesidades de capacitación para todos los miembros de los Consejos de Administración y el personal.

SISTEMAS DE CAPACITACIÓN Y SU ORGANIZACIÓN

Una vez determinadas las necesidades de capacitación en las cooperativas de su área, es tiempo de comenzar a pensar en cómo puede brindar la capacitación a aquellos que la necesitan. La capacitación puede ser desarrollada de varias maneras, aún por un instructor de campo con recursos limitados. El enfoque básico, el momento y el lugar, así como la metodología pueden variar. Discutamos algunas posibilidades.

ENFOQUE DE LA CAPACITACION - INDIVIDUAL O GRUPAL ?

Primero usted debe decidir si va a trabajar con las personas que va a capacitar en forma individual o en grupos. Ambas formas tienen sus ventajas.

Capacitación individual

Normalmente un empleado nuevo es entrenado en el lugar del trabajo, para que aprenda haciendo, bajo la supervisión de un gerente con experiencia, método que puede ser muy efectivo si el supervisor conduce y da las instrucciones en forma positiva. Este sistema permite también que el trabajo en la cooperativa continúe sin interrupciones, a diferencia de un curso formal que aleja tanto al instructor como al participante del trabajo. En algunas cooperativas, especialmente las nuevas, al no haber un supervisor con experiencia, usted, el instructor de campo, debe brindar la capacitación individualmente, trabajando de cerca tanto con los miembros del Consejo de Administración como con el personal. Muchos procedimientos importantes se pueden enseñar en el mismo trabajo, por ejemplo, la teneduría de libros y controles de dinero y mercaderías. Los problemas específicos pueden ser discutidos en detalle y el ritmo del aprendizaje puede estar supeditado a la persona que está siendo capacitada.

La instrucción individual sólo puede ser ofrecida a un número limitado de personas. La relación uno-a-uno consume mucho tiempo del instructor, que podría en el mismo período, lograr capacitar a un grupo más grande de personas.

Capacitación grupal

El sistema grupal permite la capacitación de un mayor número de personas en un tiempo dado - aunque tengan que reunirse fuera de sus lugares de trabajo, provocando inconveniencias a los miembros de la cooperativa.

Su primera tarea como instructor de grupos es decidir cómo formar los grupos.

Si descubrió que en una cooperativa en particular las necesidades de capacitación son las mismas tanto para los miembros del Consejo de Administración como para el personal, puede organizar un programa común para todos ellos. Esto no sólo le permitirá ahorrar un tiempo considerable, sino que además puede permitir el desarrollo de un entendimiento común entre los miembros del Consejo y el personal.



Pero, como apuntamos en la página 10, en muchos casos la capacitación y las necesidades son distintas para los miembros del Consejo, los gerentes y el personal, en términos de contenido, énfasis o cobertura. En este caso, usted tendría dos o tres "grupos-objetivo" distintos para entrenar.

La división en grupos puede ser esencial si la capacitación debe llenar las distintas necesidades de cada grupo.

Otros factores importantes que pueden favorecer la capacitación por separado del Consejo y el personal son por ejemplo, el nivel de escolaridad, o factores sociales y psicológicos.

En el caso de haber varios grupos-objetivo dentro de cada cooperativa, usted probablemente puede combinar la capacitación de participantes de distintas cooperativas en su zona. Puede, por ejemplo, seleccionar grupos de acuerdo con su especialidad y tener un grupo de oficinistas (o gerentes o encargados del almacén) de diferentes cooperativas reunidos para un curso de capacitación corto.



Una ventaja de esta forma de capacitación es la homogeneidad entre los miembros del grupo. Tienen trabajos e intereses similares, pueden aprender unos de otros e intercambiar experiencias. El conocimiento y las habilidades que se van aprendiendo pueden ser evaluadas por el grupo, en conjunto.

TIEMPO

Una actividad de capacitación organizada en el terreno para un grupo de personas sobre un tema específico, no necesita durar mucho tiempo - uno o dos días máximo. Si las personas a capacitar viven en una misma área, puede ser posible que se reúnan algunas horas diariamente por una semana, o una vez por semana durante un período de tiempo.

El siguiente tema de capacitación puede ser introducido después de algunos meses de intervalo. Esto asegura que las personas que serán capacitadas no se ausenten por mucho tiempo de su trabajo. Esta periodización se basa en la teoría que sacarán más provecho de una capacitación en "pequeñas porciones" que de cursos más largos.

LUGAR

¿Dónde debe desarrollarse la capacitación? Básicamente se tienen dos alternativas:

- en una cooperativa específica (para capacitar a su propio personal); y
- en un local independiente - una cooperativa ubicada en un lugar central, una escuela, un centro comunal (para capacitar al personal de varias cooperativas).

Capacitación en una cooperativa específica

Cuando usted organiza la capacitación de los miembros del Consejo y/o del personal en su propia cooperativa, el trabajo puede enfocarse de forma que recoja las necesidades específicas de la organización. Puede dedicar más tiempo a discutir problemas individuales y los procedimientos de trabajo utilizados actualmente en la cooperativa, señalando áreas específicas donde las personas capacitadas pueden mejorarlos. Los miembros del Consejo y los empleados pueden incluso aplicar las prácticas mejoradas que se acuerden, bajo su supervisión.

Otra ventaja es que usted no necesita infraestructura, tal como un aula grande, facilidades de alimentación y aloja-

miento para los participantes. La capacitación bajo este sistema se vuelve informal y puede ser organizada en el momento en que sea más cómodo para los participantes. La cooperativa no tiene que paralizarse durante el transcurso de la capacitación.



* capacitación en el lugar de trabajo

Pero la capacitación "en casa" significa que usted tendrá que disponer de algunos días únicamente para el beneficio de una cooperativa en particular. Incluso, probablemente tendrá que permanecer allí durante esos días.

Capacitación en un local independiente

Al organizar la capacitación para que se realice en un local independiente - tal vez para miembros de diversas cooperativas, tendrá que revisar algunos puntos antes de comenzar.

Al decidir sobre el local, debe asegurarse que es adecuado para la capacitación. ¿Los participantes serán interrumpidos sin razón durante el curso? ¿Puede movilizarse fácilmente desde sus lugares de trabajo al local?

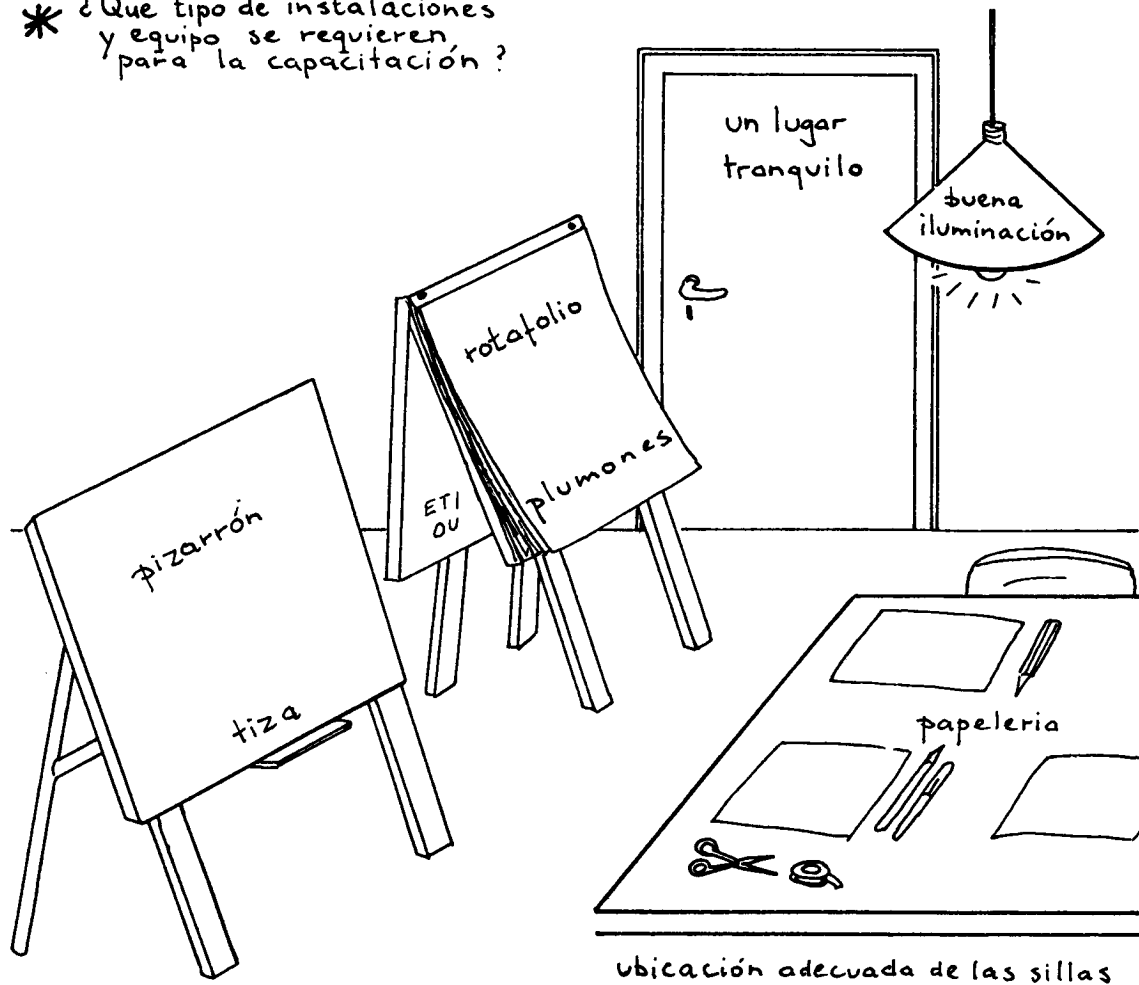
Debe también asegurarse de que tendrá la infraestructura necesaria (pizarra, rotafolio, tal vez un retroproyector, ubicación adecuada de asientos, etc.).

Puede ser necesario revisar si la iluminación será adecuada, particularmente si la capacitación se llevará a cabo en las

noches. Un punto que además debe ser considerado es el alojamiento, si el curso implica la estadía en el lugar.

Finalmente, está el punto de quién costeará los gastos de viaje, alojamiento y hospedaje, materiales y otros costos de las personas que serán capacitadas. Si usted tiene un presupuesto para este propósito, informe de ello a las cooperativas. Pero si espera que las personas o la cooperativa cubran estos gastos, debe explicarlo claramente, indicando la cantidad y forma de pago, así como cuándo deberá ser realizado.

* ¿Que tipo de instalaciones y equipo se requieren para la capacitación?



formularios y ejemplos de asientos contables utilizados en las cooperativas de los participantes

materiales de estudio: ejemplos varios, ejercicios, textos para estudio personal

DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Asumamos que usted ha realizado una evaluación completa de las necesidades de capacitación, en estrecha colaboración con las personas que van a ser capacitadas. Conjuntamente han acordado incluir varios temas en el programa de capacitación.

PRIORIDADES

La siguiente etapa para el diseño de programas de capacitación es decidir la secuencia de los temas - qué debe tratarse primero y qué después.

Como regla general, en primer lugar debieran tratarse los temas que ayudaran a resolver problemas inmediatos que enfrentan las cooperativas, o aquellos de los que se espera ayudarían a mejorar su funcionamiento operacional. Otros puntos menos urgentes pueden ser tratados más tarde.

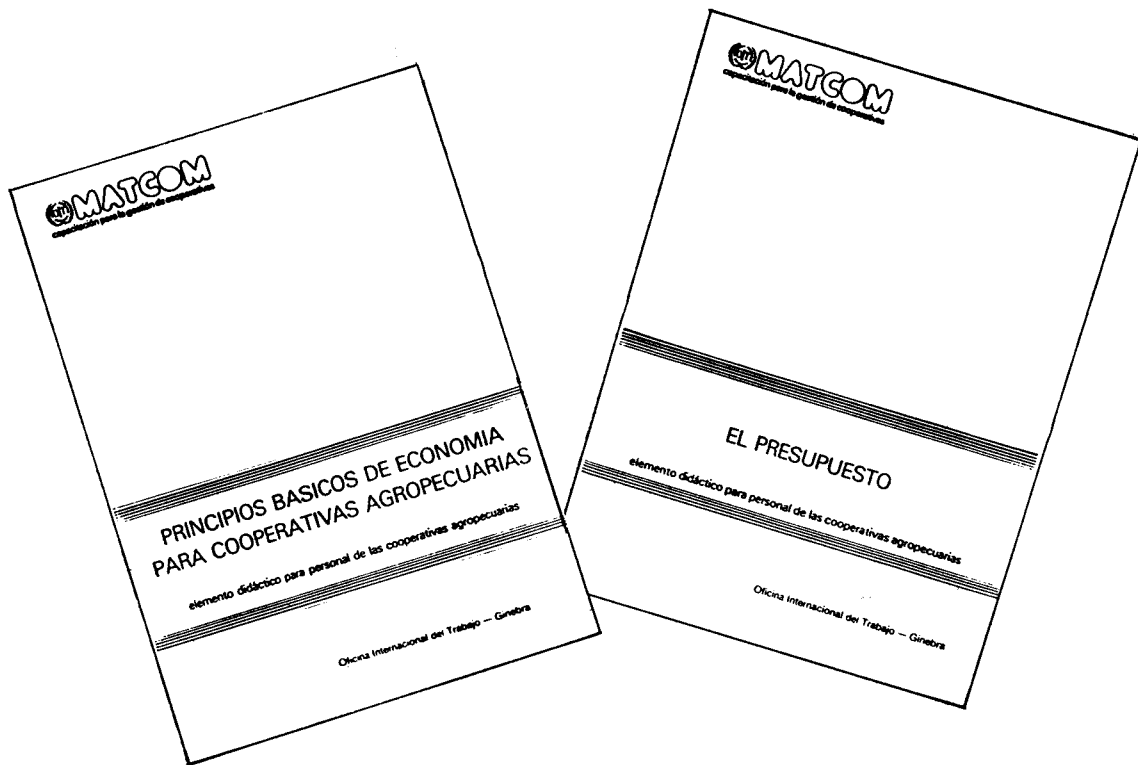
Los temas variarán de una cooperativa a otra, según las preocupaciones y prioridades de las mismas.

MATERIAL DE CAPACITACION - LOS FOLLETOS MATCOM

MATCOM está produciendo una serie de folletos para estudio individual (llamados "Elementos de estudio") sobre cada una de las principales áreas de interés de miembros de Consejos de Administración y personal de cooperativas agrícolas. Estos folletos pueden ser de gran utilidad en sus actividades de capacitación.

Deberá revisarlos, familiarizarse con sus contenidos y decidir cómo darles el mejor uso posible. Recuerde, cada folleto cubre un aspecto de la gestión de una cooperativa agrícola.

Para consultar la lista de Elementos de Estudio MATCOM para cooperativas agropecuarias, vea la página 42.



ADAPTACION DE LOS ELEMENTOS DE ESTUDIO DE MATCOM

Cada folleto es producido por MATCOM en una edición "universal", sin referencia a ningún país o circunstancia especial. El material es fácilmente adaptable a las condiciones y costumbres locales. Muchos países lo han adaptado para incrementar la efectividad de la capacitación. Estas adaptaciones es conveniente realizarlas de manera centralizada para cada país, responsabilizando a un equipo especial o a un grupo de expertos. En algunos casos puede incluso ser necesario traducir los folletos para su uso con comunidades indígenas. Los folletos son luego reproducidos y distribuidos a través de los instructores a las personas que serán capacitadas.

Si usted participa personalmente en la adaptación de materiales de MATCOM, no pierda de vista los siguientes puntos:

- Modifique todas las referencias a monedas, nombres, productos, estructura de la cooperativa, terminología técnica y condiciones físicas que se enuncian en los folletos, para que éstos se adapten a las condiciones locales.

- Modifique el volumen de las operaciones que se discuten en cada folleto, para que coincidan con aquellas de una cooperativa promedio en su área.
- Asegúrese de que las actividades y procedimientos de las cooperativas que se analizan en cada folleto se ajusten a la realidad del lugar; elimine o modifique lo que no corresponda.
- Asegúrese de que las normas ocupacionales y salariales, las reglas sobre depreciación e impuestos, costos y precios de artículos, tasas de interés, etc., sean similares a las que existan localmente.
- Las adaptaciones deben ser realizadas por profesionales muy familiarizados con el lenguaje local y con las costumbres de las cooperativas locales. Debe enfatizarse en la transmisión de la esencia de los contenidos a través de expresiones, situaciones y vocabulario locales. El lector local debe sentirse completamente a gusto con los contenidos y lenguaje de los folletos adaptados.

La edición original de esta obra ha sido publicada por el Proyecto MATCOM de la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, bajo el título: "El Presupuesto" y se reproduce con autorización.

© Organización Internacional del Trabajo, Ginebra
Adaptación: Centro de Educación Cooperativa, Bogotá, Colombia.
Impreso y hecho en Colombia

Solicitudes de adaptación, traducción y reproducción del material de capacitación MATCOM son bienvenidas en la OIT.

La edición adaptada debe informar acerca del editor, etc., así como en el ejemplo arriba mencionado.

FORMAS DE USAR LOS FOLLETOS DE MATCOM

Idealmente, deberá entregársele a cada persona a capacitar una copia de los folletos MATCOM para que pueda estudiarlos independientemente y usarlos posteriormente como referencia.

Hay varias formas de utilizar los folletos para la capacitación en el terreno:

Ejemplo 1: auto-estudio

Ejemplo 2: círculo de estudios

Ejemplo 3: seminarios

Ejemplo 1: Auto-estudio

Este método es adecuado para participantes altamente motivados y con un fuerte interés por aprender, los cuales usualmente cuentan con estudios previos. Se recomienda también como complemento la capacitación en el lugar de trabajo, organizado por un instructor con experiencia. El procedimiento es:

- Sobre la base de la evaluación de necesidades de capacitación que ha hecho, usted decidirá qué personal o miembros de los Consejos de Administración en su zona pueden beneficiarse del estudio de ciertos folletos MATCOM. Distribuya los folletos de acuerdo con ello.
- Establezca un plan de estudios individual con cada participante: qué elementos deben ser estudiados, con qué margen de tiempo, etc.
- El participante luego estudiará los folletos por sí mismo, de acuerdo con ese plan.
- Mantenga contacto regular con el participante para confirmar su progreso, discuta los temas tratados y promueva la profundización del estudio.

Ejemplo 2: Círculo de estudios

En esta modalidad, los estudios se organizan para que diversos participantes, con necesidades de capacitación similares y que además viven en áreas desde donde pueden sin inconveniente viajar a un local central, realicen reuniones regulares de su "círculo de estudios".

- En un día fijo, se encuentran con los otros participantes para una sesión de grupo. Bajo la guía de un líder del grupo (usted u otra persona adecuada), revisan el folleto, comparando anotaciones y respuestas. Cualquier problema se discute ampliamente. Cada folleto contiene "ejercicios" para reforzar el aprendizaje según sean las necesidades. La "clase" debería tomar aproximadamente dos horas. Antes de levantar la clase, a cada participante se le entrega un nuevo folleto, el cual deberá estudiar para la siguiente sesión.
- Las reuniones del círculo de estudios que siguen (programadas con una a tres semanas de intermedio) se organizan en forma similar. Cuando el programa se completa después de unos cuantos meses, los participantes habrán estudiado varias temas importantes.
- Usted deberá dar seguimiento a los resultados del estudio, continuamente animando a los participantes a poner en práctica lo que han aprendido.

"AUTO-ESTUDIO
EN CASA
PUEDE SER
DIFICIL..."

SI ES ASI,
SE NECESITA
MAS TIEMPO
PARA LAS
REUNIONES
DE GRUPO.



Ejemplo 3: Seminarios

Cuando los participantes viven lejos unos a otros y no pueden reunirse regularmente, este es el método más adecuado.

- A los participantes seleccionados se les entrega uno o más folletos MATCOM para estudio en su casa. Se les solicita tenerlos estudiados para cierta fecha, en la cual asistirán a un seminario corto para discutir el material.
- El seminario se desarrolla durante uno o más días, dependiendo del número de temas que se incluyan. El programa tiene como objetivo ayudar a los participantes a asimilar completamente los contenidos del folleto. Para este fin hay discusiones, explicaciones y ejercicios, según sea necesario.
- Es adecuado concluir el seminario con "compromisos de actuación". (ver página 27).

Como alternativa al ejemplo anteriormente descrito, puede organizarse un seminario sin estudio previo en casa. En este caso, por supuesto, se necesita más tiempo para llevarlo a cabo.

Seminario de fin de semana		"PLANIFICAR LA RECOLECCION DE LA COSECHA"	
Horario	Primer día	Segundo día	
8:30 a 12:00	Revisión del material de estudio Análisis: La experiencia del año pasado	Preparación de los puntos de compra - Equipo - Personal	
13:30 a 17:00	Procedimientos de la recepción: - Control de calidad - Procedimientos de pago - Formas nuevas	Preparar y presentar planes: Compromisos de actuación	

Ejemplo: Un programa de seminario basado en los Elementos de Estudio MATCOM: "Planeación" y "Recolección de la Cosecha".

SESIONES DE CAPACITACION

Cuando usted desarrolla un programa de capacitación, lo estructura en "sesiones de capacitación", las cuales pueden ser reuniones de un grupo pequeño, más bien cortas e informales, o seminarios más formales con un mayor número de participantes. Si usted quiere que los participantes saquen provecho de estas sesiones, recuerde los siguientes puntos:

- Cuidadosamente, planifique toda la sesión. Trate de predecir aproximadamente cuántos minutos durará cada parte de la sesión.
- Asegúrese de que la sesión está claramente estructurada en la mente de los participantes. Resuma la estructura al inicio, sígala o diga si se está desviando de ella y resuma que ha pasado al final.



- Tenga en mente los diversos aspectos del aprendizaje. No se olvide de los objetivos dirigidos al trabajo en cada sesión. Resuma los puntos principales en la pizarra, un rotafolio o cartel. Anime a los participantes a tomar apuntes.

- Evite, de ser posible, decirle todo a los participantes. Trate de que ellos deduzcan los puntos importantes a través de hábiles preguntas.
- Evite hablar demasiado. La discusión entre los participantes debiera consumir la mayor parte del tiempo. Pregunte, escuche y guíe, en vez de hablar.
- Nunca ridiculice una pregunta o sugerencia de un participante. Puede tener algún mérito y el intento de contribuir algo en sí mismo es positivo.
- Pregunte a los silenciosos y, si es necesario, silencie a aquellos que hablen demasiado.
- Asegúrese de que todos entiendan lo que se está tratando. No permita que las discusiones se concentren entre unos pocos que sí comprenden.

El papel del instructor

Los participantes deben considerarlo a usted, el instructor, como la persona quien tiene la tarea de organizar y facilitar su aprendizaje. Su papel incluye la supervisión, pero es importante que evite actitudes de superioridad, especialmente en el caso de que los participantes sean adultos. En vez de ésto, deberá tratar de crear una atmósfera de colaboración entre usted y ellos. Tanto el instructor como los participantes deben tener en mente el propósito fundamental del programa: ayunar a mejorar el desempeño de las actividades laborales de los participantes.

Revisión

Si los participantes han estudiado un folleto por adelantado, el propósito principal de la sesión de capacitación será la revisión de todos sus puntos esenciales. La sesión podrá consistir en una discusión capítulo a capítulo del folleto. Algunas veces se pueden solicitar detalles de ciertos puntos especiales a los participantes en forma individual, o cómo se aplican a cierto trabajo. Esto le da a usted una oportunidad de brindarles "retroalimentación" en sus estudios preparatorios y descubrir qué áreas de los folletos necesitan ser profundizadas más ampliamente.

Es importante que sean los participantes y no el instructor los más activos en la sesión de revisión. El papel del instructor es planificar la sesión, obtener los puntos claves de los participantes y dirigir las discusiones. Pero es el papel de los participantes hacer un recuento del tema que se está tratando, preguntar, contestar preguntas, compartir su propia experiencia y participar de lleno en las discusiones. El instructor debe funcionar como coordinador y cuando sea necesario, como la persona a quien recurrir.

Retroalimentación

La retroalimentación, es decir, el informar a los participantes sobre su progreso, es muy importante en el proceso de aprendizaje. A través de sus comentarios, ya sean verbales o escritos, debe hacerles saber exactamente en qué nivel de comprensión del material del curso se encuentran. Usted cuenta con varias formas para brindar esta retroalimentación.

Cuando hay pequeños grupos de participantes, tendrá tiempo suficiente para seguir de cerca el trabajo de cada persona, brindará retroalimentación directa, comentando sus respuestas o discusiones. Esto refuerza mucho el aprendizaje.

Durante su estudio preparatorio, los participantes debían escribir las respuestas a las preguntas del folleto. Estas respuestas deben ser revisadas en este momento.

Algunas preguntas requieren respuestas exactas y simplemente se señala si están correctas o incorrectas. Otras requieren comentarios u opiniones y respuestas más largas por escrito. Estas pueden ser especialmente útiles como indicadores del nivel de comprensión del participante.

Usted debería escribir sus comentarios sobre las respuestas o requerir que los participantes releen los capítulos correspondientes, según sea necesario.

Ejercicios

Además del repaso del contenido de un folleto, pueden necesitarse ejercicios adicionales. La intención de los mismos es ayudar a los participantes a visualizar la relación del tema en estudio con sus propias realidades en el trabajo. Permiten a los participantes practicar ciertos procedimientos de trabajo que se describen en el folleto. Estos ejercicios forman una especie de "puente" entre el estudio y el trabajo.

La mayoría de los folletos contienen propuestas para "ejercicios complementarios" de ese tipo que están pensados para hacerlos en grupo. Usted está en libertad de modificar o ampliar los ejercicios para crear un programa de capacitación lo más relevante y efectivo posible.

Debería considerar las sugerencias de los participantes para efectuar la selección de los ejercicios más relevantes.

Al completar cada ejercicio en grupo, es importante que los participantes tengan un periodo adecuado de tiempo para informar de sus resultados a los otros grupos, o para hacer una demostración de los resultados prácticos de una tarea.



Los ejercicios incluidos en el programa de capacitación deben tener una estrecha relación con el trabajo y los problemas reales de los participantes.

"Compromisos de actuación"

Se ha observado en algunas ocasiones que el personal de cooperativas invierte largo tiempo asistiendo a cursos de capacitación, sin cambios visibles en el desempeño de su trabajo cuando retornan y sin producir mejoras en sus cooperativas.

Dijimos anteriormente que debe haber una relación entre la capacitación y el trabajo. El contenido del programa debe estar estrechamente ligado a las tareas reales de los participantes. Sin embargo, esto puede ser insuficiente.

Un compromiso por parte de cada participante al final del curso, para implementar un "plan de actuación" específico, garantizará una aplicación más efectiva.

Los programas de actuación individual se desarrollan en la forma descrita a continuación:

- Notifique a cada participante al comenzar el curso, que tendrá que decidir cómo hará uso del mismo en su trabajo práctico. Deberá escoger un problema particular y resolverlo, utilizando técnicas aprendidas durante el curso.
- Al final del curso, solicite a cada participante que escriba su compromiso de actuación, definiendo el problema, la solución propuesta y la calendarización.
- Dé suficiente tiempo para que los participantes discutan sus programas entre ellos y con usted. Estas consultas pueden permitir modificaciones y mejoras.
- Solicite a cada participante que presente su plan a todo el grupo o a sus compañeros. Impulse sus comentarios y consejos. Debe ser evidente que el participante tiene claras las etapas involucradas en la ejecución de su plan y que está comprometido de lleno con éste.
- Obtenga una copia escrita del compromiso de actuación de cada participante, que incluya los detalles y la calendarización.

Seguimiento y evaluación

Guarde las copias de los planes de actuación de los participantes para darles seguimiento. Esto es importante por varias razones.

- Su interés y apoyo estimulará a los participantes a desarrollar sus planes en forma efectiva.
- Pueden necesitar de su asistencia para la ejecución de los planes y pueden además, tener otras ideas para discutir las con usted.
- Le permite a usted evaluar los cursos de capacitación estudiando el progreso de los participantes. Si fallan ellos, puede que la falla esté en su programa. Debe determinar las razones por las cuales fallaron y tomar acción de acuerdo a ellas.

Es muy importante visitar constantemente a los participantes. Sólo manteniendo un contacto estrecho con las cooperativas, su personal y sus líderes, será posible que usted diseñe e implemente programas de capacitación efectivos.



Sección de Referencias

LISTA DE TAREAS

¿Cuáles son las tareas que hay que realizar? ¿Quiénes van a realizarlas? Estas preguntas son la base, tanto de contratación y administración de personal en una cooperativa, así como de la evaluación de necesidades de capacitación. Debe elaborarse una descripción de tareas para cada una de las personas que trabajan en la organización, esbozando sus responsabilidades.

Para fines de contratación y administración, la descripción de tareas puede ser relativamente general. Para analizar las necesidades de capacitación, es necesario ir un paso más adelante y establecer una lista de cada tarea individual que debe ser realizada.

La lista de "Tareas en una Cooperativa" que sigue tiene la intención de ser una ayuda para que usted prepare descripciones de tareas detalladas.

Cuando usted con los miembros del Consejo de Administración y los empleados, comiencen a preparar las descripciones de tareas detalladas para una cooperativa, recuerde los siguientes puntos:

La lista puede ser utilizada sólo como una guía. Las actividades pueden variar de una cooperativa a otra. Elimine las tareas que no se aplican, modifique algunos términos y agregue nuevas tareas, según corresponda.

La lista por sí misma no constituye una descripción de tareas para el gerente, sino más bien, en cierto sentido, para toda la cooperativa. Algunos trabajos son específicamente para los miembros de los Consejos de Administración, otros para los gerentes o para el personal. A través de discusiones con las personas involucradas, deberá determinarse en forma precisa quiénes realizan o deben realizar las distintas tareas y de acuerdo con esto, se escribirán las distintas descripciones de tareas.

Tareas en una cooperativa

Las tareas se han listado bajo los siguientes títulos principales:

1. Planes y programas
2. Gestión financiera
3. Teneduría de libros y contabilidad
4. Administración de la oficina
5. Reuniones
6. Administración de personal
7. Educación e información de los socios
8. Administración de ahorros y créditos
9. Servicios de suministros
10. Recolección y recepción de productos
11. Almacenaje
12. Comercialización (*)
13. Transporte
14. Gestión de riesgos

1. PLANES Y PROGRAMAS

1.1 Determinación de objetivos y políticas

- 1.1.1 Formular los objetivos a corto y a largo plazo para la cooperativa.
- 1.1.2 Decidir sobre las políticas generales de la cooperativa en relación con los diversos campos de acción de la misma.

1.2 Planificación de las actividades de la cooperativa

- 1.2.1 Planificar las operaciones de intercambio de la cooperativa y preparar personal e instalaciones y equipo para estas operaciones.
- 1.2.2 Preparar planes para proyectos nuevos y evaluar su factibilidad.

(*) En este manual se emplea "comercialización" por ser el término más tradicional y generalizado y que permite además el uso de derivados ("comercializar", "comercializado", etc.).

- 1.2.3 Decidir sobre la ejecución de nuevos proyectos.

2. GESTION FINANCIERA

2.1 Administración del capital de trabajo

- 2.1.1 Determinar las necesidades de capital de trabajo.
- 2.1.2 Identificar fuentes internas y externas para conseguir fondos.
- 2.1.3 Preparar presupuestos anuales.
- 2.1.4 Aprobar los presupuestos.
- 2.1.5 Dar seguimiento a los resultados; comparar resultados presupuestados con los reales, mensualmente.
- 2.1.6 Tomar acciones correctivas y revisar presupuestos cuando haya necesidad.

2.2 Administración del efectivo

- 2.2.1 Estimar la necesidad de efectivo y preparar presupuestos de efectivo.
- 2.2.2 Dar seguimiento al presupuesto de efectivo continuamente, tomando medidas correctivas cuando sea necesario.

2.3 Administración de los activos fijos

- 2.3.1 Estimar las necesidades totales de diferentes tipos de capital fijo, de acuerdo al volumen y estructura de las operaciones.
- 2.3.2 Adquirir los activos fijos necesarios.
- 2.3.3 Utilizar los activos fijos para el máximo beneficio de la organización.
- 2.3.4 Mantener y reparar los activos fijos cuando sea necesario.

2.3.5 Planificar y llevar a cabo el reemplazo de activos fijos.

2.3.6 Mantener un registro de los activos fijos.

2.4 Control de costos

2.4.1 Diseñar y poner en práctica un sistema de contabilidad de costos para algunas operaciones y productos seleccionados.

2.4.2 Identificar costos excesivos y tomar acción necesaria con el fin de reducir costos.

3. TENEDURIA DE LIBROS Y CONTABILIDAD

3.1 Preparación de cuentas:

3.1.1 Preparar recibos.

3.1.2 Registrar en libros.

3.1.3 Preparar balances de prueba según sea necesario.

3.1.4 Preparar y conciliar cuentas periódicamente.

3.1.5 Preparar cuentas de entradas y salidas.

3.1.6 Preparar cuentas a mediados y final del año; cuenta de explotación, cuenta de excedentes y pérdidas y hoja de balance.

3.1.7 Mantener libros de cuentas al día.

3.2 Auditoría

3.2.1 Preparar estados de conciliación bancaria.

3.3.3 A solicitud, poner a disposición de auditores externos todos los libros y cuentas.

4. ADMINISTRACION DE LA OFICINA

4.1 Organización del trabajo de oficina

4.1.1 Planificar el trabajo a realizar, delegar tareas específicas al personal de oficina y supervisar su ejecución.

- 4.1.2 Obtener equipo de oficina adecuado.
- 4.1.3 Dar mantenimiento al equipo de oficina.
- 4.1.4 Mantener los libros de la organización en custodia segura.
- 4.1.5 Mantener la oficina limpia.

4.2 Mantenimiento de registros

- 4.2.1 Preparar informes requeridos por estatutos y reglamentos.
- 4.2.2 Mantener registros de certificados de aportación, bonos, correspondencia, inventarios y otros.

4.3 Archivo

- 4.3.1 Desarrollar un adecuado sistema de archivo.
- 4.3.2 Archivar correspondencia, informes, registros del personal, actas, etc.

5. REUNIONES

5.1 Reuniones del Consejo de Administración

- 5.1.1 Preparar informes de operaciones para el Consejo de Administración.
- 5.1.2 Preparar las agendas para las reuniones.
- 5.1.3 Notificar a los miembros del Consejo sobre la hora y lugar de las reuniones.
- 5.1.4 Conducir las reuniones.
- 5.1.5 Tomar actas de las reuniones y suministrarlas a los miembros del Consejo y a todos los que las requieran.
- 5.1.6 Ejecutar cualquier decisión tomada por el Consejo.
- 5.1.7 Dar seguimiento a las decisiones y acciones tomadas.

5.2 Asamblea General de Socios

- 5.2.1 Decidir fecha y lugar de la reunión.
- 5.2.2 Preparar el informe para la Asamblea General Anual.
- 5.2.3 Preparar la agenda.
- 5.2.4 Notificar a los socios la hora y lugar de la reunión.
- 5.2.5 Preparar el local de la reunión.
- 5.2.6 Conducir la asamblea.
- 5.2.7 Tomar actas de la reunión y enviarlas a las autoridades correspondientes y a otros que las requieran.
- 5.2.8 Ejecutar cualquier decisión tomada por la Asamblea General.
- 5.2.9 Dar seguimiento a las decisiones y acciones tomadas.

6. ADMINISTRACION DE PERSONAL

6.1 Selección y contratación

- 6.1.1 Decidir sobre las categorías y cantidad de personal que se necesita para llevar a cabo los servicios que ofrece la cooperativa.
- 6.1.2 Preparar las descripciones de tareas para cada uno de ellos.
- 6.1.3 Determinar los salarios para todos los cargos.
- 6.1.4 Seleccionar, contratar y despedir personal de acuerdo a los reglamentos.

6.2 Supervisión y capacitación

- 6.2.1 Disponer programas de orientación y capacitación en el lugar de trabajo para el nuevo personal.

- 6.2.2 Enviar al personal a cursos de capacitación adecuados.
- 6.2.3 Guiar y estimular al personal en su trabajo.
- 6.2.4 Desarrollar un sistema de evaluación interna de personal, brindando debido reconocimiento y tomando acciones correctivas, según el caso.
- 6.2.5 Mantener al personal informado sobre el funcionamiento de la cooperativa, sus progresos y problemas.

6.3 Administración

- 6.3.1 Mantener controles de salarios, prestaciones, deducciones, ausencias, vacaciones, etc., del personal.
- 6.3.2 Pagar salarios.

7. EDUCACION E INFORMACION DE LOS SOCIOS

7.1 Información sobre la cooperativa

- 7.1.1 Planificar programas y actividades de educación para el año siguiente.
- 7.1.2 Preparar material informativo para los socios.
- 7.1.3 Ejecutar los programas educativos.
- 7.1.4 Mantener a los socios informados sobre el funcionamiento de la cooperativa.
- 7.1.5 Afiliar nuevos socios para la cooperativa.

7.2. Información sobre técnicas de producción agropecuaria

- 7.2.1. Informar a los socios sobre nuevos insumos agropecuarios.
- 7.2.2 Asesorarles sobre épocas de siembra, técnicas de producción y de preparación del terreno.

- 7.2.3 Asesorarles sobre riego.
- 7.2.4 Asesorarles sobre fertilizantes.
- 7.2.5 Asesorarles sobre el manejo y uso de pesticidas e insecticidas.
- 7.2.6 Asesorarles sobre la cosecha.
- 7.2.7 Asesorarles sobre almacenamiento y protección de productos.
- 7.2.8 Coordinar programas y colaborar con funcionarios de extensión agrícola.

8. ADMINISTRACION DE AHORROS Y CREDITOS

8.1 Aportes de capital / ahorros

- 8.1.1 Recibir montos de aportaciones y emitir certificados de aportación.
- 8.1.2 Recibir ahorros.

8.2 Préstamos

- 8.2.1 Recibir solicitudes de préstamo.
- 8.2.2 Evaluar las solicitudes de préstamo.
- 8.2.3 Aprobar o rechazar solicitudes de préstamo.
- 8.2.4 Informar a los socios sobre la aprobación o rechazo de las solicitudes de préstamo.
- 8.2.5 Recibir pagos de amortización de los socios.
- 8.2.6 Completar los documentos necesarios.
- 8.2.7 Dar préstamos en efectivo o en bienes.

8.3 Registro de socios

- 8.3.1 Mantener el registro de aportaciones / ahorros / préstamos de los socios.

9. SERVICIOS DE SUMINISTROS

9.1 Compra de insumos agrícolas

- 9.1.1 Determinar la mejor selección posible de in-

sumos agrícolas para tener en existencias.

- 9.1.2 Seleccionar proveedores adecuados.
- 9.1.3 Diseñar y poner en práctica un sistema adecuado para hacer pedidos en cantidades económicas, recibir e inspeccionar la mercadería y pagar al proveedor.
- 9.1.4 Diseñar lugares adecuados de almacenamiento para suministros agrícolas.
- 9.1.5 Establecer sistemas apropiados para control de existencias e inventarios.

9.2 Venta de insumos agrícolas

- 9.2.1 Planificar y ejecutar un programa de promoción de ventas para estimular a los socios a comprar insumos agrícolas.
- 9.2.2 Decidir el procedimiento de salida de la mercadería sobre la base de pago en efectivo o por medio de crédito.
- 9.2.3 Organizar un sistema de venta a crédito.
- 9.2.4 Vender insumos agrícolas (efectivo o crédito).

10. RECOLECCION Y RECEPCION DE PRODUCTOS

10.1 Planificación del pago de los productos

- 10.1.1 Estimar costos de manejo y transporte del producto, contracción y merma probable, almacenamiento y otros costos generales.
- 10.1.2 Estimar el precio de ventas.
- 10.1.3 Decidir sobre el precio a pagar a los socios al entregar su producto.
- 10.1.4 Asegurar la disponibilidad de efectivo cuando el producto sea recibido, guardándolo en forma segura.

10.2 Preparación para la recolección del producto

- 10.2.1 Revisar anualmente la localización de los puntos de recolección, modificando el sistema si fuese necesario.
- 10.2.2 Planificar y ejecutar un sistema adecuado para proveer bolsas donde guardar los productos.
- 10.2.3 Preparar las instalaciones y equipo de los puntos de recolección.
- 10.2.4 Planificar la organización del transporte y asegurarse que los vehículos adecuados estén listos para uso intensivo.
- 10.2.5 Asegurar disponibilidad de suficientes recibos y otros formularios necesarios.
- 10.2.6 Preparar al personal para el trabajo de recolección; contratar y capacitar personal adicional según sea necesario.

10.3 Recepción del producto

- 10.3.1 Revisar la calidad y categoría del producto.
- 10.3.2 Pesar el producto.
- 10.3.3 Registrar los datos relevantes en forma sistemática.

10.4 Pago del producto

- 10.4.1 Calcular los montos a pagar.
- 10.4.2 Pagar el producto o aceptarlo como amortización de algún préstamo.
- 10,4.3 Anotar todos los pagos.

11. ALMACENAJE

11.1 Estimación de la necesidad de almacenaje

- 11.1.1 Seleccionar el tipo de almacenaje más adecuado .

11.1.2 Determinar la cantidad más económica para ser almacenada y evaluar el espacio total que se necesita para ese propósito.

11.1.3 Asegurarse que esté disponible la capacidad de almacenaje necesaria.

11.2 Preparación de la bodega

11.2.1 Limpiar la bodega

11.2.2 Suministrar la temperatura y ventilación adecuada.

11.2.3 Proteger contra insectos y roedores.

11.3 Mantenimiento de un control de existencias

11.3.1 Proveer almacenaje adecuado y seguro, inspeccionando los productos regularmente.

11.3.2 Mantener un registro continuo de existencias.

11.3.3 Registrar regularmente la temperatura y la humedad.

11.3.4 Mejorar la ventilación y la protección contra insectos y roedores cuando sea necesario.

12. COMERCIALIZACION

12.1 Identificar las posibilidades de comercialización

12.1.1 Explorar todas las posibilidades, identificando compradores potenciales.

12.1.2 Decidir sobre estrategias de comercialización, seleccionando los compradores y el periodo de ventas más adecuados.

12.2 Negociación

12.2.1 Preparar las ofertas, incluyendo precios, tiempos de entrega, condiciones de transporte y de pago.

12.2.2 Presentar las ofertas a los compradores, negociar y llegar a acuerdos; confeccionar contratos según los acuerdos.

12.3 Entrega y cobro

12.3.1 Entregar según lo prometido.

12.3.2 Enviar facturas y asegurarse que los pagos se reciban según lo acordado.

13. TRANSPORTE

13.1 Selección de un sistema de transporte

13.1.1 Calcular los costos de adquisición y operación de medios de transporte propios y compararlos con los costos de alquiler de transporte.

13.1.2 Determinar la forma de transporte más adecuada para la cooperativa.

13.2 Compra, propiedad y reemplazo de vehículos

13.2.1 Obtener información requerida para la compra de un nuevo vehículo.

13.2.2 Comparar los costos de diferentes maneras de financiar la compra.

13.2.3 Calcular los costos y comparar ventajas de varios vehículos, escogiendo el modelo más adecuado.

13.2.4 Cumplir con los reglamentos relacionados con licencias, seguros y controles técnicos de vehículos.

13.2.5 Determinar el momento oportuno para reemplazo de vehículos.

13.3 Programación y control de transporte.

13.3.1 Diseñar y poner en práctica un sistema efectivo para programar y controlar los servicios de transporte.

13.3.2 Preparar horarios diarios y semanales para transporte.

13.4 Mantenimiento de vehículos

13.4.1 Decidir y establecer las instalaciones para un mantenimiento adecuado de los vehículos de la cooperativa.

13.4.2 Organizar y ejecutar un programa de inspección y servicio periódico para los vehículos.

14. GESTION DE RIESGOS

14.1 Reducción de riesgos para la cooperativa

14.1.1 Determinar riesgos para la cooperativa; tomar acción para evitarlos o reducirlos.

14.1.2 Tomar medidas para que la cooperativa esté apropiadamente asegurada.

14.1.3 Presentar reclamaciones y obtener ajustes en caso de algún percance.

14.2 Identificar riesgos contra los cuales los miembros pueden asegurarse .

14.2.1 Asistir a los socios en la obtención de seguros y la presentación de reclamaciones.

Reconocimiento: El "Curriculum Development Guide" preparado por el Proyecto ILO/DANIDA/78/Nepal/2 ha sido de utilidad para la elaboración de esta lista de tareas.

MATERIALES DE CAPACITACIÓN MATCOM

MATCOM ha publicado varios folletos de autoaprendizaje destinados a los miembros de consejos de administración, gerentes y personal de cooperativas agropecuarias. A la fecha de la publicación de este folleto (enero de 1991) están disponibles en español:

- * Principios básicos de economía para cooperativas agropecuarias
- * El presupuesto

En el área de la capacitación para la gestión de cooperativas agropecuarias, MATCOM ha elaborado, además, una colección de manuales del instructor para cursos intensivos en aula de una a tres semanas de duración. En español se han publicado los siguientes títulos:

- * Gestión de grandes cooperativas agropecuarias
- * Preparación y evaluación de proyectos
- * Gestión financiera
- * Contabilidad para control de costos
- * Administración de personal
- * Planificación del trabajo
- * Comercialización de productos agropecuarios
- * Recolección y recepción de productos agropecuarios
- * Gestión del almacenamiento
- * Gestión de suministros y abastecimientos
- * Sistemas de ahorro y crédito rurales

Para obtener información sobre los materiales MATCOM, dirigirse a:

Proyecto MATCOM/OIT
Servicio de Cooperativas
Oficina Internacional del Trabajo
CH 1211 Ginebra 22
SUIZA