



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
FACULTAD DE DESARROLLO RURAL**

**Informe de pasantías realizado en la Fundación
de Investigación y Desarrollo Rural**

AUTORA

Br. Dagley María Rivera Picado

ASESORA

Lic. MSc. María Salomé Antequera

**Managua, Nicaragua
Diciembre, 2016**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
FACULTAD DE DESARROLLO RURAL**

**Informe de pasantías realizado en la Fundación
de Investigación y Desarrollo Rural**

**Trabajo sometido a consideración del honorable tribunal
examinador de la Facultad de Desarrollo Rural de la
Universidad Nacional Agraria para optar al grado de:**

Licenciada en Agronegocios

AUTORA

Br. Dagley María Rivera Picado

ASESORA

Lic. MSc. María Salomé Antequera

Managua, Nicaragua

Diciembre, 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

Facultad de Desarrollo Rural

Este trabajo de graduación fue evaluado y aprobado por el honorable tribunal examinador designado por la decanatura de la facultad y/o director de sede: _____ como requisito parcial para optar al título profesional de:

Licenciada en Agronegocios

Miembros del tribunal examinador

Lic. MSc. Johanna Herrera Ampié
Presidenta

Lic. MSc. Manuel Díaz M.
Secretario

Lic. MP. Adriana Montenegro
Vocal

Lugar y fecha (día/mes/año) _____

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN EJECUTIVO	iii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL PROYECTO	3
1.1. Caracterización de la Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER)	3
1.2. Caracterización del Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (PROGRESA)	5
III. OBJETIVOS DE LA PASANTÍA	8
IV. FUNCIONES DE LA PASANTE EN EL ÁREA DE TRABAJO	9
V. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO	10
5.1. Aplicación de herramienta de auto evaluación de las cooperativas	10
5.2. Elaboración de plan de fortalecimiento socio organizativo y empresarial acorde al nivel de desarrollo de las mismas	10
5.3. Facilitar reuniones de órganos de dirección	11
5.4. Capacitación sobre roles y funciones de los diferentes comités	12
5.5. Acompañar en la elaboración de políticas de crédito	12
5.6. Elaboración de planes de negocios	12
5.7. Planes estratégicos	13
5.8. Acompañar en el desarrollo de relaciones y alianzas comerciales con otros actores de las cadenas de valor de los rubros de hortalizas y frijol	13
5.9. Acompañamiento en la aplicación de metodologías Value Link	14
5.10. Aplicación de seis módulos de la alianza de aprendizaje (ADA)	16
VI. PROBLEMÁTICA ENCONTRADA	20
6.1. Problemática identificada	20
6.2. Acciones correctivas ante la problemática	20
VII. RESULTADOS OBTENIDOS	21
VIII. LECCIONES APRENDIDAS	25
IX. CONCLUSIONES	26
X. RECOMENDACIONES	28
XI. LITERATURA CITADA	29
XII. ANEXOS	30

DEDICATORIA

A mis hijos Erick Cecil y Alex Raúl, que han sido luz en mí caminar, llenando mi vida del más sincero y profundo amor, a ustedes mis niños todo mi amor, mi confianza y dedicación.

A mi abuelo Cecil Francisco Rivera (QEPD), a él con todo mi amor, dedico cada triunfo en mi vida, por sus sabios consejos, sus valores, su motivación, que me permitieron ser una persona de bien, pero sobre todo por el amor que siempre me demostró.

Br. Dagley María Rivera Picado

AGRADECIMIENTO

A Dios: por permitirme conocerle, por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mi madre Amada Rosa Picado, por todo el amor y esfuerzo que siempre ha realizado para que sea una buena persona.

A mis hermanos, Mauricio, Isayana y Flavia, por todos esos momentos maravillosos, por todo el apoyo brindado en los momentos difíciles, a ustedes mil gracias.

A Jorge Ulises Castellón, por todo su tiempo, por su apoyo en mis momentos difíciles, por su cariño y comprensión, por hacer de este trabajo como suyo, gracias por ayudarme a cumplir uno de mis sueños.

A mi Amiga Martha Fletes y a todos los que estuvieron conmigo en mis años de universidad apoyándome de una u otra manera.

A mi asesora: María Salomé Antequera, por sus enseñanzas su paciencia y comprensión, gracias por su apoyo

Br. Dagley María Rivera Picado

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene como objetivo presentar las actividades realizadas durante el período de la pasantía, la que fue realizada de junio a diciembre 2014, en la Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER), que ejecuta proyectos de desarrollo en el campo agropecuario en la zona norte de Nicaragua, específicamente en los departamentos de Jinotega, Madriz y Estelí. En este tiempo se coordinó el área de Desarrollo Empresarial, realizando actividades de fortalecimiento socio organizativo y empresarial de cinco cooperativas, establecimiento de relaciones comerciales de las cooperativas con proveedores de servicios financieros y no financieros, relaciones comerciales con el mercado formal (ICI - Walmart, UNISPICE, Esperanza Coop.), fortalecimiento en aspectos de planificación, organización, gestión financiera, comercialización y visión estratégica empresarial. Durante el trabajo se aplicaron diferentes metodologías y herramientas; metodología Value link 1 para el fortalecimiento de relaciones comerciales entre las cooperativas y empresas compradoras de productos hortícolas, módulos de la Alianza de Aprendizaje (ADA), para el fortalecimiento socio organizativo y fortalecimiento de capacidades técnicas. Estas actividades permitieron poner en práctica los conocimientos adquiridos en los años de estudios universitarios y el desarrollo de capacidades para enfrentar el campo laboral. A nivel de las empresas cooperativas, dentro de los principales resultados destacan, establecer relaciones comerciales con el mercado formal, apertura de líneas de financiamiento con proveedores de insumos y servicios financieros, planificación de la producción en base a demandas del mercado formal, actualización/elaboración de documentos de gestión (políticas de crédito, planes de negocios, planes estratégicos), fortalecimiento de capacidades de los diferentes órganos de las cooperativas.

¹Metodología Value Link: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes y sostenibles para pequeños agricultores con mercados modernos.

I. INTRODUCCIÓN

Durante el período de Junio, 2014 a Diciembre, 2015 se realizó pasantía en la Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER), en el Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (PROGRESA).

FIDER, se fundó en 1991, impulsa y acompaña a la sociedad rural diseñando y desarrollando soluciones, productos y servicios innovadores que le ayudan a los pobladores rurales a reducir la pobreza, la gestión sostenible de los recursos naturales y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

Las actividades realizadas en el transcurso de la pasantía fueron desarrolladas en el marco del Programa Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (PROGRESA), el cual tiene como objetivos; mejorar la productividad y expandir el comercio de los rubros frijol, hortalizas – frutas y ganado doble propósito. El desempeño profesional fue ejercer el puesto de Coordinador de Desarrollo Empresarial, cuyas actividades se enfocaron en acompañar a cinco cooperativas en el fortalecimiento socio organizativo y empresarial.

Entre las principales actividades realizadas destacan; aplicación de herramienta de auto evaluación a las cooperativas, elaboración de plan de fortalecimiento participativo acorde al nivel de desarrollo de las mismas, facilitación de reuniones de órganos de dirección, capacitación sobre roles y funciones de los diferentes comités, asesoría en la planificación y desarrollo de reuniones y asambleas ordinarias y extraordinarias, acompañamiento en la elaboración de políticas y manuales de crédito, elaboración de planes de negocios y planes estratégicos, acompañamiento en el desarrollo de relaciones y alianzas comerciales con otros actores de las cadenas de valor de los rubros de hortalizas y frijol, acompañamiento en la aplicación de la metodología Value link, así como la aplicación de los cuatro módulos de la alianza de aprendizaje, entre otras actividades.

La ejecución de estas actividades permitieron el establecimiento de relaciones comerciales con compradores y proveedores de insumos, obteniendo valores por las ventas de sus productos en un monto de C\$6, 697,413.66 y logrando un financiamiento para actividades productivas por un valor de C\$12, 574,890.00.

En el presente documento se describen la caracterización de la institución, funciones del área de trabajo, descripción del trabajo realizado, problemática encontrada, resultados obtenidos de las actividades realizadas durante la pasantía y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

II. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL PROYECTO

1.1. Caracterización de la Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER)

La Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER) es una asociación civil, sin fines de lucro, apolítica, laica y con duración indefinida, creada con la finalidad de contribuir al desarrollo socioeconómico de la población nicaragüense, en el marco de una concepción de desarrollo en la que destacan como atributos esenciales, la competitividad, la sostenibilidad y el carácter incluyente o equidad.

La fundación ofrece y pone en práctica sus productos y servicios a través del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural, mediante el acompañamiento y asesoría a otras entidades o proyectos.

FIDER opera en cinco departamentos de Nicaragua y brinda servicios de cooperación técnica y financiera a más de 3,000 familias en 100 comunidades rurales. Funciona a través de una Oficina Regional con sede en Estelí, dos oficinas zonales en Yalagüina, San Jacinto Telica y una Oficina Central con sede en Managua.

El enfoque se fundamenta en la acción y el análisis integral de las dimensiones, económica, social, ambiental y político institucional que interactúan en el territorio rural, impulsando y acompañando procesos que potencian la diversidad social y cultural de las familias rurales, quienes son los actores principales.

El programa de trabajo de la fundación define las siguientes líneas de acción estratégicas:

- **Gestión de recursos naturales** en territorios rurales para garantizar un uso sostenible de los mismos.
- **Gestión del desarrollo rural con actores sociales** para desarrollar sistemas locales (económicos, ambientales y sociales) protagonizados por la gente.

- **Gestión del conocimiento** para la identificación, difusión y aplicación de buenas prácticas de desarrollo rural sostenible.
- **Estrategias, políticas e inversiones** para promover mejor calidad de vida de la población rural.
- **Modernización institucional** para impulsar procesos institucionales innovadores que potencien el desarrollo del capital humano y social.

La **Misión de FIDER** es ser una organización reconocida por su capacidad para diseñar y desarrollar soluciones, productos y servicios innovadores que ayudan a las comunidades rurales a ser más eficaces en el logro de sus objetivos.

La **visión de FIDER** es Apoyar a la sociedad rural en su búsqueda de progreso y prosperidad, mediante la modernización de sus instituciones, la promoción de la seguridad alimentaria y el desarrollo de un medio rural competitivo, ambientalmente sostenible y socialmente equitativo.

Para lograr los objetivos propuestos FIDER cuenta con recurso humano capacitado y calificado teniendo un total de 23 empleados, bajo la siguiente estructura:

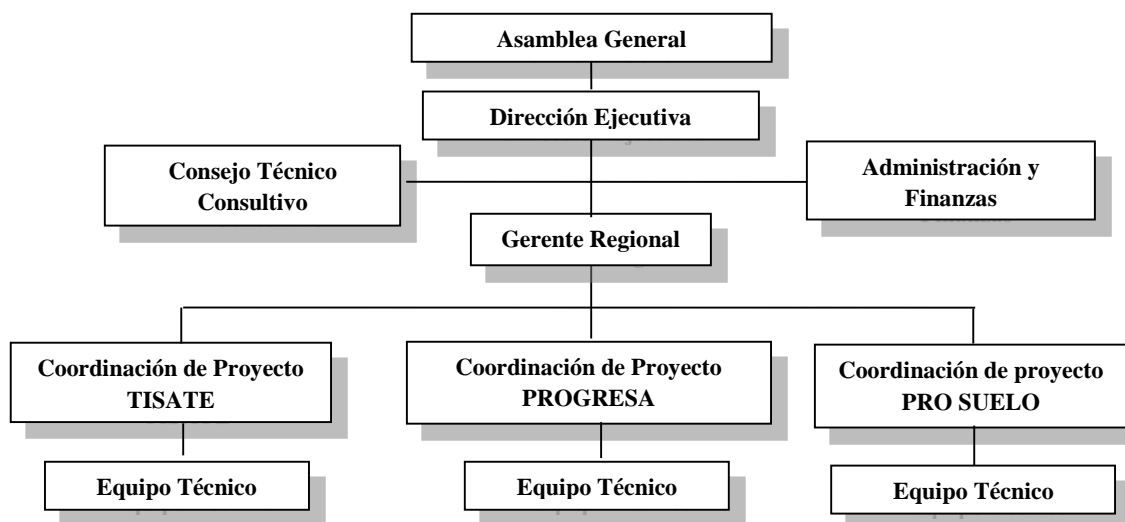


Figura 1: Organigrama de FIDER

1.2. Caracterización del Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (PROGRESA)

FIDER, actualmente se encuentra ejecutando El Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente (PROGRESA), financiado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), y ejecutado por Catholic Relief Services (CRS) y sus socios Cáritas Diocesana de Estelí, Caritas Diocesana de Matagalpa, Asociación para la Diversificación y el Desarrollo Agrícola Comunal (ADDAC), Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER), Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte de Nicaragua (UCOSEMUN), Asociación de Desarrollo Social de Nicaragua (ASDENIC), Instituto de Promoción Humana (INPRHU) y la Comisión Nacional Ganadera de Nicaragua (CONAGAN).

A través de PROGRESA, se está trabajando en el fortalecimiento de las cadenas de valor de frijol, hortalizas - frutales y ganado de doble propósito (leche y carne), con el objetivo de que 4,700 pequeños productores(as) agrícolas de los departamentos de Matagalpa, Jinotega, Madriz y Nueva Segovia.

Las intervenciones del proyecto se centran en la asistencia técnica y capacitación a los productores para incrementar la productividad y contribuir a ampliar el comercio de los productos agrícolas, a través del fortalecimiento de capacidades productivas y socio organizativas que permitan mejorar el manejo operativo y financiero de las fincas, incrementando el valor agregado de los productos en actividades de pos producción que permitan a los productores y productoras el acceso a los diferentes mercados.

Las cooperativas atendidas por FIDER en el marco del programa PROGRESA son:

- **Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Jinotega (COOSMPROJIN, R.L.),** se fundó en el año 2004 con un total de 18 socios, dedicados a la producción de frijol, hortalizas y vegetales, de las comunidades de Sasle, Sisle, San Gabriel, San Antonio de Sisle, El Mojón y San Gregorio, todas ubicadas a unos 18 Km al Norte de Jinotega. Actualmente está constituida por 82 socios de los cuales 14 son mujeres.

- **Cooperativa de Servicios Múltiples Señor de Esquipulas, R. L.**, constituida el 05 de junio del 2009, con un total de 126 socios, apoyados por Caritas Diocesana de Jinotega. Se constituyó con el propósito de fortalecer la producción y comercialización de granos básicos que faciliten el desarrollo social y económico de las familias. Está ubicada a 15 km al norte de Jinotega en la comunidad de Chagüite Grande, actualmente cuenta con 56 socios de los cuales 16 son mujeres.
- **Cooperativa Padre Odórico de Andrea, R. L. (COSEMPODA)**, fue fundada en 1995 con 25 socios todos del sexo masculino y un capital social de C\$12,500 córdobas. Se ubica en la comunidad de El Mojón a 25 kilómetros al norte de la ciudad de Jinotega. Actualmente está constituida por 114 asociados de los cuales 11 son mujeres, ubicados en las comunidades de La naranja, Santa Isabel, San Gregorio, El Mojón, El Carril, El Charcón, Los Ángeles y Anita. Sus asociados se dedican a la producción de hortalizas, café, ganado y granos básicos.
- **Cooperativa Multisectorial de Responsabilidad Limitada (SOPROCON)**, ubicada en el municipio de La Concordia departamento de Jinotega. Fue constituida el 11 de Noviembre del año 2004 como una sociedad mercantil, con una cantidad de 141 socios de los cuales 128 son hombres y 13 mujeres, dedicados a la producción de granos básicos, hortalizas y papas, transformándose luego el 15 de abril del año 2009 en una Cooperativa Multisectorial de Responsabilidad Limitada con las mismas siglas de SOPROCOM R.L con una cantidad de 71 socios, distribuidos en 65 hombres y 6 mujeres.

Actualmente está constituida por 143 hombres y 35 mujeres, ubicados en las comunidades de La Concordia, Valerio, Coyolito, Canta Gallo, Calpules, Granadilla, Mora Abajo, Mora Arriba, Boniche, Chichiguas, Volcán, El Salto, La Esperanza, La Colmena, San Ramón, Wiscanal, San Rafael del Norte, Buena Vista, Guanábana, Arenilla, Potrerillos, Horcones, Quebracho y Zapote Occidental quienes se dedican a la producción de granos básicos y hortalizas.

- **Cooperativa Agropecuaria de crédito y Servicio Mujeres de la Concordia Blanca Arauz R.L.**, ubicada en el municipio de La Concordia a 28 km de Jinotega, constituida por la necesidad de las mujeres campesinas, las cuales se encuentran marginadas y en un

contexto económico deplorable, pues la desigualdad de género existente era un factor que impedía que las mujeres se organizaran y fuesen ellas quienes velaran por sus propios intereses.

La cooperativa Blanca Arauz, se constituyó en noviembre del año 2000 por 75 mujeres del campo y la zona urbana, con el objetivo de velar por los intereses de las mujeres productoras del municipio de la Concordia iniciando con un capital suscrito de C\$7,500.00 córdobas netos. Actualmente tiene una membresía de 367 mujeres dedicadas a la producción de guayaba, café, granos básicos y en menor escala a la ganadería. Estas mujeres se encuentran distribuidas en las 33 comunidades del municipio de La Concordia.

III. OBJETIVOS DE LA PASANTÍA

3.1 Objetivos propuestos como estudiante egresada de la carrera de Agronegocios

- 3.1.1 Aplicar conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos durante los años de estudio en la carrera de Agronegocios.
- 3.1.2 Adquirir conocimientos y experiencia para la vinculación con al campo laboral.

3.2 Objetivos propuesto en el área de trabajo

- 3.2.1 Fortalecer a cinco cooperativas en aspectos socio organizativo y empresarial que les permita mejorar su capacidad de gestión y su desempeño.
- 3.2.2 Proponer un plan de mejoras que sirva de guía para superar las debilidades identificadas en cada una de las áreas funcionales de las cinco cooperativas.

IV. FUNCIONES DE LA PASANTE EN EL ÁREA DE TRABAJO

El desempeño profesional se realizó en FIDER, específicamente en el Programa Gestión Rural Empresarial Sanidad y Ambiente (PROGRESA), donde se coordinó el área de Desarrollo Empresarial siguiendo y desarrollando un plan de trabajo (Anexo 1) diseñado para tal efecto.

Las principales funciones ejercidas en el área de trabajo fueron:

- Gestionar vínculos entre las empresas asociativas rurales, productores individuales y otros actores de la cadena de valor de hortalizas y frijoles, además de contribuir al desarrollo empresarial de las unidades de producción, garantizando la coordinación, ejecución, supervisión y evaluación de las actividades vinculadas al establecimiento y desarrollo de los negocios rentables a nivel de empresas asociativas rurales, grupos familia, en las unidades productivas tomando género como eje transversal.
- Fortalecer las cadenas de valor de hortalizas y frijoles a través de alianzas estratégicas con los diferentes actores públicos y privados que actúan en los diferentes eslabones, a través de la implementación de la metodología Value Link, (Modelos de negocios inclusivos) para mejorar relaciones comerciales.
- Estudiar oportunidades de mercado a nivel nacional y regional para las cadenas de valor de frijol y hortalizas, facilitando a su vez relaciones comerciales a través de la participación en reuniones y ferias que permitan mejorar los ingresos familiares.
- Desarrollo de un sistema de información de mercado que permita al productor estar informado de los precios en los diferentes mercados a nivel nacional.
- Planificar la producción para mercados formales que cumplan con los estándares de calidad exigidos por el mercado.
- Desarrollo de cooperativas, a través de la implementación de los módulos de la alianza de aprendizaje, facilitando el intercambio de conocimientos que promuevan el desarrollo rural sostenible e inclusivo, identificando y priorizando temáticas que permitan mejorar los procesos socio organizativos y por ende la efectividad de las empresas asociativas rurales.

V. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO

A continuación se describen las actividades desarrolladas durante el período de la pasantía, destacando los logros y limitaciones en el cumplimiento de éstas.

5.1. Aplicación de herramienta de auto evaluación de las cooperativas

Una de las primeras actividades de la pasantía fue aplicar a cada cooperativa la herramienta de autoevaluación, la cual consiste en una serie de preguntas que son aplicadas a socios, consejo de administración y personal administrativo de cada una de las organizaciones, con el objetivo de evaluar el criterio socio organizativo y empresarial de cada una de las estructuras.

Esta herramienta permite evaluar el grado de desarrollo y desempeño de las cooperativas en los aspectos de orientación estratégica empresarial, estructura organizativa y funcional, gestión empresarial, fortaleza de los procesos organizativos y servicios ofrecidos por la organización y equidad de género. Así mismo, permite medir indicadores cuantitativos como datos de comercialización y venta, datos financieros, sostenibilidad financiera y cartera de crédito (Anexo 2. Herramienta de autoevaluación y Anexo 3. Resultados de la autoevaluación de las cinco cooperativas).

5.2. Elaboración de plan de fortalecimiento socio organizativo y empresarial acorde al nivel de desarrollo de las mismas

Del resultado de la evaluación de las cooperativas, en consenso con los consejos de administración y personal técnico de las mismas, se procedió a priorizar los aspectos a fortalecer. Para ello se elaboró un plan de fortalecimiento socio organizativo y empresarial de cada una de las organizaciones en el cual se definieron actividades específicas, fechas de ejecución y recursos para su cumplimiento.

Como parte del desarrollo socio organizativo se realizaron capacitaciones sobre roles y funciones a los diferentes órganos de gestión de las organizaciones, se revisaron los estatutos de cada una y se realizaron capacitaciones sectoriales para retroalimentar a los asociados de las cooperativas, así mismo, se revisaron y elaboraron planes estratégicos de las organizaciones que permitieran dar respuesta a los intereses de las mismas.

Los planes de negocio y políticas de créditos fueron revisados y elaborados en algunas de las organizaciones.

Ver Anexo 4. Plan de fortalecimiento socio organizativo y empresarial de la cooperativa Blanca Arauz.

5.3. Facilitar reuniones de órganos de dirección

Como parte del trabajo realizado para fortalecer la cadena de valor de hortalizas y frijoles se realizó reunión para establecer relaciones entre la Cooperativa SOPROCOM y el banco PRODUZCAMOS, esto con el fin de acceder a una línea crediticia para la compra de un invernadero para la producción de plántulas de hortalizas.

Se promovió reunión entre FIDER y las cooperativas, Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Jinotega R.L (COOSMPROJIN), y la cooperativa de Servicios Múltiples Señor de Esquipulas R.L, para el acceso a línea de crédito que permita la compra de insumos, financiamiento para pago de mano de obra y compra de sistemas de riego por goteo. Producto de estas reuniones la cooperativa COOSMPROJIN, estableció relaciones con FIDER para el financiamiento de C\$162,000.00 córdobas para desarrollar actividades agrícolas que les han permitido a sus asociados vincularse con los mercados formales obteniendo mejores ingresos.

De igual forma, la cooperativa Señor de Esquipulas obtuvo un financiamiento de C\$153,000.00 córdobas para el pago de mano de obra y compra de insumos agrícolas para la producción de ejote francés, con lo que se beneficiaron ocho productores.

Se promovieron reuniones para establecer relaciones comerciales con empresas proveedoras de insumos, materiales y equipos agrícolas, entre las empresas están: RAMAC, AGROLOGICO, SAGSA DISAGRO y AGRO MARY. Las cooperativas que participaron en estas reuniones son Padre Odórico de Andrea (COSEMPODA), COOSMPROJIN, Señor de Esquipulas y SOPROCOM, como resultado de estas reuniones se logró el financiamiento de materiales e insumos agrícolas para la producción de ejote francés, repollo, zanahoria, remolacha, lechuga y frijol negro en las zonas de La Concordia, Chagüite Grande, Sasle y Sisle 2 en Jinotega.

Se realizaron tres reuniones entre productores de las cooperativas COOSMPROJIN, SOPROCOM, Señor de Esquipulas, y empresa Chiles de Nicaragua, UNISPICE Industrias Cárnicas de Nicaragua (ICI Walmart) y Esperanza **Coop**, para establecer convenios comerciales de chile, ejote francés, hortalizas diversas (repollo, remolacha, lechuga, zanahoria) y frijol negro. En estas reuniones participaron 70 productores y 10 productoras.

5.4.Capacitación sobre roles y funciones de los diferentes comités

La capacitación en aspectos cooperativos es una de las prioridades para los socios de las diferentes cooperativas durante el período de la pasantía se capacitaron a las cooperativas Señor de Esquipulas, SOPROCON y Blanca Arauz en los roles y funciones de los diferentes órganos de gestión, además se les capacito en el uso y manejo de los diferentes libros que llevan las cooperativas, en las cooperativas es notorio la necesidad de capacitaciones continuas con los diferentes órganos de gestión. Ver Anexo 5- Funciones de los órganos de gestión.

5.5. Acompañar en la elaboración de políticas de crédito

Se revisó la política de crédito de la cooperativa COOSMPROJIN, a que se realizaron ajustes que se consideraron pertinentes para mejorar los servicios financieros que brinda la cooperativa, entre los ajustes que se realizaron fue la apertura de líneas de créditos por socio para brindar un mejor servicio, la inscripción de garantías a favor de la cooperativa, fijación de créditos según carta tecnológica de los diferentes rubros. Así mismo, se acompañó en la elaboración de la política de crédito de la cooperativa Señor de Esquipulas, que permitiera regular y garantizar el pago de los créditos.

5.6.Elaboración de planes de negocios

Se elaboró el plan de negocio de acopio y comercialización de Granos básicos de la cooperativa Señor de Esquipulas, para ser presentado a la dirección de PROGRESA con el objetivo de solicitar la construcción de un centro de acopio de granos básicos para la posterior comercialización. Esta propuesta fue aprobada por la dirección de PROGRESA, y cuya infraestructura actualmente está en proceso de construcción.

5.7. Planes estratégicos

Se revisaron los cinco planes estratégicos de las cooperativas y se identificó que el plan de COOSMPROJIN no se implementaba porque no coincidía con los intereses o servicios de la cooperativa, y en el caso de la Cooperativa Blanca Arauz el plan estratégico no tenía vigencia y la cooperativa Señor de Esquipulas está incompleto.

Como parte de mi trabajo, se acompañó a la elaboración de los planes estratégicos de las cooperativas COOSMPROJIN y Blanca Arauz, y actualmente está en proceso la elaboración del plan estratégico de la cooperativa Señor de Esquipulas. Ver Anexo 6.

5.8. Acompañar en el desarrollo de relaciones y alianzas comerciales con otros actores de las cadenas de valor de los rubros de hortalizas y frijol

Se organizó y realizó gira de intercambio de experiencia a El Salvador, con productores, directivos y técnicos de las cooperativas SOPROCON, COOSMPROJIN y COOSEMPODA.

Los objetivos de la gira fue fortalecer los conocimientos de técnicos, productores y productoras para el establecimiento y manejo de hortalizas a través de sistemas de agricultura protegida, y acompañamiento a directivos y gerentes de organizaciones, y gestión de comercialización de hortalizas.

Para el cumplimiento de estos objetivos, durante la gira se realizaron dos reuniones con potenciales compradores de hortalizas, y recorridos por las parcelas con agricultura protegida, así como charlas para el manejo de hortalizas protegidas.

Se visitó la cooperativa Cuscatlán ubicada en el municipio del Carmen departamento de Cuscatlán, El Salvador, donde se produce hortalizas con tecnología de sistemas protegidos y comercializan su producción en el mercado formal e informal.

Se desarrollaron dos charlas sobre manejo agronómico del tomate y chile dulce, así como el proceso de construcción de las infraestructuras (materiales, dimensiones) e importancia de la protección de cultivos en el manejo fitosanitario de los mismos. Las charlas estuvieron a cargo de los ingenieros Ulises Álvaro López funcionario de CENTA – Ministerio de Agricultura –

San Salvador, y el ingeniero Miguel Ángel Durán oficial de AGRINTER y técnico que brinda asistencia técnica a la cooperativa Cuscatlán.

En las reuniones de negociación con los directivos y gerentes de las organizaciones de productores, y asesores de Catholic Relief Services (CRS), los compradores dieron a conocer las exigencias del mercado Salvadoreño (constancia en las entregas, estándares de calidad y variedades). Estas reuniones les permitieron conocer a los directivos, conocer cuáles serían las exigencias para entrar a negociaciones de hortalizas en los mercados regionales.

En esta ocasión no se logró establecer negociaciones, ya que los precios de los productos en ese momento eran superiores en Nicaragua a los ofertados por los compradores salvadoreños. Sin embargo, aún está pendiente una próxima coordinación quedando abierta la posibilidad de revisar precios y volúmenes para tomate Pony y chiltoma Nataly, y ver la posibilidad de concretar algún tipo de negociación en el futuro de acuerdo a evolución del mercado nicaragüense y salvadoreño.

5.9. Acompañamiento en la aplicación de metodologías Value Link

Para mejorar las relaciones comerciales entre compradores y las empresas asociativas rurales se está implementando la Metodología Link que permite evaluar el estado de los modelos de negocios actuales entre un vendedor (que puede ser una organización de productores, bien sea asociación, cooperativa o grupo informal) y un comprador (que puede ser un intermediario, minorista o mayorista); y co-desarrollar modelos de negocio más inclusivos con los productores a pequeña escala, cuyos cambios sean medibles.

Esta metodología se implementó entre la Cooperativa COOSMPROJIN Jinotega y la empresa Industrias Cárnicas de Nicaragua (ICI Walmart). Para ello se realizaron talleres, en los cuales participaron miembros del consejo de administración, gerente, personal administrativo de la cooperativa, compradores y coordinador regional de la zona norte de vegetales fresco WALMART. La aplicación de la metodología incluye la aplicación de diferentes herramientas las que se detallan a continuación:

- a) **Mapeo de la cadena.** Esta herramienta permite construir la cadena de valor en la que participan los actores, se tiene un esquema grafico que permite ver en qué eslabones participan los productores, el contexto en el que la cooperativa produce y comercializa las hortalizas, incluyendo en el proceso a los diferentes actores, sus roles y relaciones entre sí en los diferentes eslabones de la cadena.

- b) **Modelos de negocios.** Se construyen modelos de negocios actuales, tanto de la cooperativa hacia los productores como de la cooperativa hacia Walmart, lo que permite organizar la información referente a nueve áreas como son: Clientes, Propuesta de valor, Canales de comercialización, Relaciones, Fuente de ingresos, Recursos, Actividades Claves, Socios claves, Costos, considerado estos como los elementos claves que describen la forma lógica en que una organización crea, captura y entrega valor.

La aplicación de esta herramienta, permitió a la cooperativa identificar que los servicios que ofrecían a sus socios, no cubrían las necesidades del productor, lo que provocaba que a la hora de entregar la producción a Walmart esta no cumpliera con los estándares de calidad que exige la empresa. Esto contribuyó a mejorar la propuesta de valor de la cooperativa hacia Walmart y recopilar información que se estaba obviando y que era importante para que mejorara la relación comercial con los productores.

- c) **Principios de inclusividad.** Esta herramienta evalúa seis aspectos de la relación comercial, colaboración entre actores, vinculación más efectiva al mercado, gobernanza transparente y consistente, acceso a servicios, innovación incluyente y medición de resultados. Los resultados de la herramienta se representan en un diagrama radial, donde se muestra alto grado de similitud entre los principios aplicados al gerente de la cooperativa y el aplicado al representante de Walmart encontrando que las tendencias de las áreas de innovación, acceso a servicios y medición de resultados son las que presentan menor inclusividad.

- d) **Ciclo del prototipo.** Es la construcción del modelo de negocio a futuro y la elaboración de un plan de acción para alcanzar las metas propuestas en ese modelo.

El modelo de futuro que se había creado se empezó a implementar de manera inmediata y después de tres meses ya se había alcanzado un nivel de implementación del 80%. Este proceso metodológico se ha llevado en asesoría con Catholic Relief Services (CRS) y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), en éste, cada proceso metodológico desarrollado ha recibido retroalimentación de las partes. Ver en Anexo 5 la aplicación de la metodología Link a la cooperativa COOSMPROJIN – ICI Walmart.

5.10. Aplicación de seis módulos de la alianza de aprendizaje (ADA)

Otros procesos metodológicos implementados dentro del marco de PROGRESA son los módulos de la alianza de aprendizaje (ADA). El ciclo de aprendizaje incluye tres elementos fundamentales: la capacitación, aplicación de los módulos de capacitación con acompañamiento de los proveedores de servicios empresariales y evaluación/sistematización e intercambio de experiencia del proceso.

El proceso de graduación tiene una duración aproximada de año y medio, las cooperativas fueron calificadas por el programa según su desarrollo socio económico, el grupo A, son cooperativas de bajo nivel de desarrollo, el grupo B son cooperativas con un nivel socio económico más alto, este proceso inició con la inducción sobre que es la alianza de aprendizaje, las organizaciones que la integran y los objetivos que persigue.

El primer módulo de autoevaluación fue facilitado para la gestión de empresas asociativas rurales (EEAARR). Esta metodología busca un proceso participativo de autoevaluación por parte de los órganos directivos, los socios y socias, y los equipos gerenciales, administrativos y técnicos de las empresas asociativas rurales.

La herramienta central de esta metodología procura que los resultados de las autoevaluaciones sean comparables entre sí a través del tiempo para poder evaluar el desarrollo de la organización y sus avances hacia el logro de las metas.

Así mismo, permite a las organizaciones realizar un análisis participativo y ágil de su gestión empresarial y socio-organizativa. A través de este análisis, el personal técnico, los directivos y las personas socias de las organizaciones autoevalúan seis áreas de gestión: (i) orientación

estratégica empresarial; (ii) estructura organizativa y funcionalidad, (iii) gestión (administrativa, financiera, técnica, comercial, ambiental, de comunicación interna y externa y de alianzas), (iv) procesos socio-organizativos, (v) servicios, y (vi) equidad de género.

Los resultados se muestran en una radial que son comparados cada semestre para evaluar los avances en los procesos, una vez aplicada la herramienta de autoevaluación se realizó un plan de fortalecimiento en cada cooperativa el cual se ejecutó en sinergia entre los socios, órganos de dirección equipo técnico del programa, y personal administrativo de las cooperativas.

El segundo módulo, procesos socio-organizativos que sustenta la gestión de las EEAARR permite la reflexión colectiva sobre el modelo de gestión organizacional de la Empresa Asociativa Rural (EEAARR) y los efectos de este modelo en su desempeño. A partir de la reflexión, esta propuesta metodológica busca que las empresas asociativas rurales diseñen e implementen acciones estratégicas para su fortalecimiento y mejora continua, las cuales se plasmen en un plan de fortalecimiento socio-organizativo.

El plan de fortalecimiento socio-organizativo que se realizó en las diferentes cooperativas arroja la necesidad de refrescar los conocimientos sobre la ley 499, ley de cooperativas en Nicaragua. Los temas de interés de las EEAARR, fue todo lo concerniente al régimen económico con los cuales pueden contar para el desarrollo socio económico, roles y funciones de los órganos de dirección. Se realizó una capacitación para el uso y llenado de libro mayor, libro diario, libro de actas, libro de aportaciones, se elaboró formato para elaborar estados financieros y se capacitó para el llenado de los mismos.

El tercer módulo, planificación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de EEAARR. Sirve de apoyo a las organizaciones en sus procesos de definición y concertación de su orientación estratégica con un enfoque de cadena de valor, a partir de procesos participativos que tomen en cuenta aspectos de mercado y de género, así como los recursos (humanos, sociales, financieros, físicos y naturales) y las capacidades con los que cuentan las organizaciones y sus familias socias.

El cuarto modulo, plan de negocio para la gestión de EEAARR permite apoyar en la elaboración de planes de negocios, a partir de su plan de fortalecimiento socio-organizativo y su plan

estratégico, los cuales les permitan gestionar efectivamente sus procesos de implementación, y a la vez gestionar los recursos de inversión necesarios para su ejecución. Con este fin, se incluye una herramienta informática que permite compatibilizar estos tres planes, y a partir de esto, elaborar el documento del plan de negocio. Simultáneamente, la herramienta también realiza los cálculos para desarrollar el plan financiero, y genera el Estado de Resultados, el Flujo de Caja, así como el Valor Actual Neto.

El proceso de implementación de la metodología de graduación de las EEAARR se acompañó de otros procesos de fortalecimiento como: capacitaciones, asesoría en temas de desarrollo empresarial y acompañamiento para la vinculación de mercados. Para la definición de estos procesos de fortalecimiento cada EEAARR definieron un Plan de Acción para el fortalecimiento de capacidades.

Otras actividades de fortalecimiento cooperativo fue la participación de miembros de las cooperativas en los seminarios que impartió Bussines Profesional Networt (BPN), sobre recursos humanos, alguno de los temas desarrollados durante el seminario fueron: Fundamentos de la gerencia; La responsabilidad de la gerencia; Como piensa el líder; Una pequeña instrucción para la gerencia; Evaluación del desempeño; Tipos de personalidades según el modelo DISC (Dominante, Influyente, Sereno, Cauteloso).

El trabajo visionario orientado en metas y la participación de miembros de las cooperativas en el seminario permitió, orientar de una forma más eficiente el trabajo del personal administrativo, la evaluación del desempeño se retomó en todas las cooperativas considerando que es una herramienta que da pautas para mejorar el funcionamiento del personal y de las organizaciones.

Además de participar en el seminario de recursos humanos, también participaron en el seminario de Gerencia de Mercadeo. En este seminario se transmiten los instrumentos básicos de mercadeo a fin de que el empresario tenga en sus manos herramientas que le ayuden a colocar sus productos y servicios de manera óptima en el mercado.

El género como eje transversal se trabajó dentro del programa con acciones que incluyan a las mujeres en la participación activa en las actividades de las cooperativas y del programa. La participación de la mujer en los procesos de aprendizajes e intervenciones del programa fue de

un 19.3% (106 mujeres de 550 productores/as) promoviéndose la participación de mujeres y jóvenes en actividades organizativas, productivas y sociales.

Se trabajó el plan de negocio de la iniciativa de invernadero para la producción y comercialización de plántulas, con 12 socias, hijas y esposas de socios de la cooperativa SOPROCOM, el cual tiene un costo de \$19,000 dólares, esta iniciativa estará percibiendo ingresos brutos de \$2,959.36, por cada ciclo productivo. Actualmente el reglamento de operación está siendo revisado por la cooperativa para su aprobación.

Se participó en el proceso de sistematización de la cadena de valor de hortalizas dentro de PROGRESA. También, se participó en la escritura del documento de competitividad de la cadena de hortalizas en los departamentos de influencia del proyecto.

VI. PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

6.1 Problemática identificada

Una de las primeras actividades desarrolladas en la pasantía fue la autoevaluación de cada una de las cooperativas, lo cual permitió determinar / medir seis indicadores de gestión y desempeño de las organizaciones. Uno de los aspectos relevantes de la autoevaluación fue el desconocimiento de los asociados de quehacer cooperativo, baja participación de la mujer en actividades, debilidad en el funcionamiento de los órganos de gestión de las cooperativas, entre otros.

6.2 Acciones correctivas ante la problemática

Producto de los resultados de la autoevaluación, se procedió a elaborar planes de fortalecimiento para cada una de las cooperativas dando prioridad a los aspectos que presentaron bajos puntajes.

VII. RESULTADOS OBTENIDOS

Durante el período de la pasantía laborando para FIDER Estelí en el programa PROGRESA, considero que mis mayores contribuciones como profesional se reflejan en los siguientes resultados:

- a) Las cooperativas SOPROCOM, COOSMPROJIN, COSEMPODA, Blanca Arauz y Señor de Esquipulas, establecieron relaciones comerciales con proveedores de insumos, obteniendo financiamiento para la producción agrícola de hortalizas y frijol por un monto de C\$12, 574,890.00 córdobas netos.
- b) Las cooperativas COSEMPODA y COOSMPROJIN lograron establecer relación comercial con Industrias Cárnicas de Nicaragua (mercado formal), a través de la suplencia de hortalizas y vegetales (papa, lechuga, repollo, remolacha, zanahoria, tomate, chiltoma, y pipián), generaron ventas de C\$6,697,413.66 córdobas netos. La Cooperativa COOSMPROJIN fue premiada por ICI Walmart como el proveedor de excelencia 2015-2016 al vender C\$4,176,788.00 córdobas netos en vegetales. La cooperativa COOSMPROJIN, actualmente ha formalizado la relación comercial a través de un contrato por un período de dos años.
- c) Las cooperativas COSEMPODA, COOSMPROJIN, SOPROCOM, Blanca Arauz y Señor de Esquipulas, establecieron relación comercial contractual para comercializar Ejote francés con la empresa UNISPICE de Guatemala, ventas que se realizaron por un valor de C\$8,281,838.00 córdobas netos. Actualmente estas cooperativas continúan estableciendo planes de producción escalonados del rubro de ejote.
- d) Establecidas relaciones comerciales contractuales entre las cooperativas Señor de Esquipulas y Blanca Arauz con Esperanza Coop.

e) Los resultados obtenidos por cooperativas se detallan a continuación:

1. Cooperativa de Servicios Múltiples Productores de Jinotega (COOSMPROJIN):

- En esta cooperativa se establecieron relaciones comerciales con compradores formales en los rubros lechuga, repollo, pipián, zanahoria, remolacha, chiltoma, tomate, ejote, frijol (ICI-Walmart, UNISPICE y Esperanza Coop.), con proveedores de herramientas e insumos (SAGSA DISAGRO, Agrologico, Duwest, Agromary, Agritrade).
- Aplicación de la metodología link, actualización de la política de crédito de la cooperativa,
- Apoyo en la revisión e implementación del plan de negocio del centro de acopio de vegetales
- Aplicación de los módulos de la alianza de aprendizaje, elaborado plan de fortalecimiento socio organizacional.

2. Cooperativa de Servicios Múltiples Señor de Esquipulas, R. L:

- Establecida relación comercial con Esperanza Coop y UNISPICE.
- Elaborado plan de negocio para la producción y comercialización de granos básicos, elaborada política de crédito, establecidas alianzas con proveedores de herramientas e insumos (SAGSA DISAGRO, Agromar y, RAMAC).
- Elaborado formato electrónico para realizar estados financieros, capacitados para hacer uso de la ventanilla electrónica de la Dirección General de Ingresos (DGI),
- Elaborado formato electrónico para registrar créditos por socio,
- Capacitados para hacer uso de páginas web del Ministerio Agropecuario (MAG) y La Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA) para obtener información de mercado,
- Capacitados órganos de gestión para el desempeño de sus funciones, capacitados órganos de gestión y socios sobre la elaboración y desarrollo de agendas en reuniones y asambleas,
- Elaborado formatos para solicitudes de créditos, aplicación de los módulos de la alianza de aprendizaje y
- Elaborado plan de fortalecimiento socio organizacional.

3. Cooperativa Padre O dórico de Andrea, R. L. (COSEMPODA):

- Establecida relaciones comerciales con proveedores de herramientas e insumos (SAGSA DISAGRO, Agrologico, Duwest, Agromary, Agritrade, RAMAC, Agropecuaria Bravo), con compradores formales en los rubros lechuga, repollo, zanahoria, remolacha, chiltoma, tomate, papa, ejote francés con las empresas ICI– Walmart y UNISPICE.
- Se, aplicaron los módulos de la alianza de aprendizaje,
- Elaborado plan de negocio para la producción y comercialización de hongos comestibles con mujeres socias de la cooperativa,
- Capacitados órganos de gestión para el desempeño de sus funciones, capacitados para hacer uso de páginas web del Ministerio Agropecuario (MAG) y La Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA) para obtener información de mercado y elaborado plan de fortalecimiento socio organizacional.

4. Cooperativa Multisectorial de Responsabilidad Limitada (SOPROCON):

- Relaciones comerciales con proveedores de herramientas e insumos y proveedores de servicios financieros (SAGSA DISAGRO, Agrologico, Duwest, RAMAC, Agrologico, Banco Produzcamos),
- Establecidas relaciones comerciales con la empresas UNISPICE para la comercialización de ejote francés,
- Se aplicaron los módulos de la alianza de aprendizaje,
- Elaborado plan de negocio para la producción y comercialización de plántulas con mujeres socias,
- Capacitados órganos de gestión para el desempeño de sus funciones, capacitados para hacer uso de páginas web del Ministerio Agropecuario (MAG) y La Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA) para obtener información de mercado.
- Elaborado plan de fortalecimiento socio organizacional.

5. Cooperativa Agropecuaria de crédito y Servicio Mujeres de la Concordia Blanca Arauz R.L (Blanca Arauz).

- Relación comercial con Esperanza Coop y UNISPICE,
- Elaborado plan estratégico,
- Establecidas alianzas con proveedores de herramientas e insumos (SAGSA DISAGRO, RAMAC UNAG),
- Capacitadas para hacer uso de páginas web del Ministerio Agropecuario (MAG) y La Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA) para obtener información de mercado,
- Capacitados órganos de gestión para el desempeño de sus funciones,
- Aplicados los módulos de la alianza de aprendizaje y
- Elaborado plan de fortalecimiento socio organizacional.
- Actualmente 58 mujeres se han involucrado en actividades productivas: producción de ejote francés, hortalizas y frijol negro, lo que ha permitido mejorar los ingresos en las familias atendidas por PROGRESA, además del acceso a créditos de insumos y materiales y la inclusión de estas a comercializar en mercados formales.
- Cinco mujeres socias y personal administrativo de las cooperativas están participando en los talleres y réplicas de las alianzas de aprendizaje, con la participación de estas mujeres se pretende promover y fortalecer el liderazgo de mujeres dentro de las cooperativas.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS

- Para lograr desarrollar relaciones comerciales sostenibles con compradores formales son indispensables la construcción de modelos de negocios inclusivos, donde se materialicen compromisos y coinversión de los diferentes actores que participan.
- Las alianzas y coordinaciones con instituciones públicas y privadas contribuyen a que las organizaciones de productores desarrollen capacidades para fortalecer aspectos de gestión, organización, acceso a créditos, y oportunidades de comercializar en los mercados formales.
- Las actividades productivas en las EEAARR, deben ir acompañadas por el fortalecimiento socio organizativo y empresarial que permita a sus asociados pasar de ser productores tradicionales a empresarios rurales.
- La aplicación de la metodología link, permite ampliar y mejorar los servicios ofrecidos por la organización a sus asociados, permanencia en el mercado, dar valor agregado a sus productos, lo que se traducirá en mejora de ingresos para los productores y sus familias.
- La herramienta de autoevaluación permite tener una radiografía de las organizaciones de productores en determinado momento, esta herramienta debe ser la base para implementar planes de fortalecimiento consensuados y/o definiendo la prioridad de los asociados, es decir deben elaborarse planes diferenciados en base a demanda y necesidades.

IX. CONCLUSIONES

- El acompañamiento a las cinco cooperativas en el desarrollo de vínculos de negocios, desarrollo de alianzas con empresas privadas y gobierno, el acompañamiento en procesos de gestión, planificación, organización y visión estratégica empresarial, permitió que éstas lograran establecer relaciones comerciales con mercados formales y con proveedores de insumos agropecuarios.
- La aplicación de la metodología link (negocios inclusivos) en la cooperativa COOSMPROJIN, permitió ampliar y mejorar los servicios financieros y no financieros a sus asociados y a la vez está permitiendo a la cooperativa permanencia en el mercado con un valor agregado de sus productos, posicionamiento como uno de los principales proveedores de vegetales para ICI Walmart, mejora de la calidad del producto entregado por los productores y la oportunidad de agregar valor a los productos. Todo lo anterior se ha traducido en mejora de ingresos para la familia y capitalización – apertura de nuevos negocios para la cooperativa.
- La metodología valué Link es buena, las herramientas y metodologías son muy claras y factibles de implementar. Asegura una ruta lógica para recopilar información, generar espacios de reflexión, la toma de decisiones e identifica acciones de mejoras hacia la inclusividad. Sin embargo en la aplicación, algunos aspectos no fueron bien conducidos por razones de fuerza mayor, tal es el caso del mapeo de la cadena, en la cual se usó un mapa que ya estaba elaborado en el cual no participaron actores que eran de relevancia para estas cooperativas, como es ICI Walmart.
- La falta de involucramiento de las mujeres en el mapeo significó una debilidad, debido a que su participación es vital ya que ellas participan en la producción y comercialización de las hortalizas, y desde sus experiencias pueden aportar información y hacer más real el mapeo de la cadena.

- La implementación de los módulos de la alianza de aprendizaje (ADA), permitió a las cooperativas recién conformadas alcanzar un nivel de desarrollo más competitivo a través de la mejora de los procesos de planificación, productivos y empresariales, logrando con ello vincularse a mercados formales.
- Así mismo el nivel de desempeño de una organización dedicada a la comercialización es diferente a una donde su principal fuente de ingresos es el manejo de cartera. Muchas organizaciones menos desarrolladas mostraron avances significativos mientras las más avanzadas sus logros son relativamente menores.

X. RECOMENDACIONES

- La herramienta de autoevaluación permite tener una radiografía de las organizaciones de productores en determinado momento, ésta debe ser la base para implementar planes de fortalecimiento consensuados y/o definir la prioridad de los asociados.
- Las organizaciones, de acuerdo a su nivel de desarrollo, deben abarcar herramientas de sistemas de medición y temáticas de fortalecimiento diferenciadas. Por ejemplo, los giros de negocio de las organizaciones definen su nivel de crecimiento.
- Durante la pasantía se aplicaron cuatro de seis módulos de la metodología ADA a todas las cooperativas, sin embargo, esto debe ser revisado en el futuro y ajustado según el nivel de desarrollo de las cooperativas, ya que los módulos iniciales (autoevaluación facilitada, plan de negocios, plan estratégico) no han sido de mucho interés para las cooperativas de mayor nivel de desarrollo.
- La aplicación de metodología Value Link, debe de ir de la mano con la herramienta de auto evaluación. Esta metodología identifica aspectos relevantes para la organización en la cual se ven involucradas todas las áreas operativas de las organización, es relevante que en la construcción del mapeo de la cadena se inviten a los actores involucrados, hay casos en que algunos actores participan en los procesos a lo largo de la cadena y en muchas ocasiones es desconocido por las organizaciones o no se visibilizan, tal es el caso de la mujeres, entre otros.
- Se debe de promover la equidad de género en los diferentes espacios cooperativos, iniciando por utilizar un lenguaje incluyente y promover la participación de las mujeres en los cargos de dirección de las mismas.
- A nivel personal, considero que las pasantías se deben de promover en las universidades ya que éstas vinculan al estudiante con el campo laboral, lo que cataliza un crecimiento profesional, laboral y en concordancia con la realidad de familias rurales.

XI. LITERATURA CITADA

Gotret, M.V. (2011). “Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales”. 1ra edición Turrialba C.R.

Gutiérrez. R., Gotret (2012). “Fortalecimiento de los procesos socio organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales”. Turrialba C.R.

Gotret. M.V. (2012). “Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales”. Turrialba C.R.

Umaña. A., Gotret, Mojica (2012). “Elaboración de los planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales”. Turrialba C.R.

XII. ANEXOS

Anexo 1. Plan de trabajo de la pasantía

Fundación de Investigación y Desarrollo Rural Programa de Gestión Rural Empresarial Sanidad y Ambiente (PROGRESA)

Técnico Dagley María Rivera Picado

Mes Junio

Día	Fecha	Actividad	Observaciones
Semana 1			
Lunes	02/06/2014	1er Taller: Elaboración Plan Estratégico Coop. Blanca Arauz	
Martes	03/06/2014	Acompañamiento a reunión Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	04/06/2014	Presentación de la Metodología "Link"; Productores, Consejo y Gerente COOSMPROJIN	
Jueves	05/06/2014	Reunión con Vecoma CRS FIDER	
Viernes	06/06/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 2			
Lunes	09/06/2014	2do Taller: Elaboración Plan Estratégico Coop. Blanca Araúz.	
Martes	10/06/2014	1er Taller: Plan Estratégico Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	11/06/2014	Módulo 2: Alianza de Aprendizaje (ADA)	
Jueves	12/06/2014	Módulo 2: Alianza de Aprendizaje (ADA)	
Viernes	13/06/2014	Módulo 2: Alianza de Aprendizaje (ADA)	
Semana 3			
Lunes	16/06/2014	3er Taller: Elaboración Plan Estratégico Coop. Blanca Araúz	
Martes	17/06/2014	2do Taller: Plan Estratégico Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	18/06/2014	Actualizar información de las Cooperativas en Ipad	
Jueves	19/06/2014	Actualizar información de las Cooperativas en Ipad	
Viernes	20/06/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 4			
Lunes	23/06/2014	Solicitado a cuenta de vacaciones	

Martes	24/06/2014	3er Taller: Plan Estratégico Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	25/06/2014	Réplica: Módulo 2 ADA	
Jueves	26/06/2014	Réplica: Módulo 2 ADA	
Viernes	27/06/2014	Réplica: Módulo 2 ADA	
Semana 5			
Lunes	30/06/2014	4to Taller: Elaboración Plan Estratégico Coop. Blanca Araúz	

Fundación de Investigación y Desarrollo Rural

Programa de Gestión Rural Empresarial Sanidad y Ambiente (PROGRESA)

Técnico Dagley María Rivera Picado

Mes Julio

Día	Fecha	Actividad	Observaciones
Semana 1			
Martes	01/07/2014	Aplicar herramienta de autoevaluación a las Cooperativas	
Miércoles	02/07/2014	Aplicar herramienta de Autoevaluación a las Cooperativas	
Jueves	03/07/2014	Aplicar herramienta de Autoevaluación a las Cooperativas	
Viernes	04/07/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 2			
Lunes	07/07/2014	Escritura del Plan Estratégico de Cooperativa Blanca Araúz	
Martes	08/07/2014	4to Taller: Plan Estratégico Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	09/07/2014	Ingreso de información de autoevaluación en los Ipad	
Jueves	10/07/2014	Participación en reunión entre WALMART y COOSMPROJIN	
Viernes	11/07/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 3			
Lunes	14/07/2014	1er Taller: Metodología "Link", Construcción Modelos de Negocio	
Martes	15/07/2014	Escritura del Plan Estratégico de Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	16/07/2014	Módulo 3: Alianza de Aprendizaje	
Jueves	17/07/2014	Módulo 3: Alianza de Aprendizaje	
Viernes	18/07/2014	Módulo 3: Alianza de Aprendizaje	
Semana 4			
Lunes	21/07/2014	Revisión de los modelos de negocio de la metodología "Link"; CRS, COOSMPROJIN, FIDER	
Martes	22/07/2014	1er Taller para elaborar Política de Crédito de Cooperativa Señor de Esquipulas	

Miércoles	23/07/2014	Entrega de formatos electrónicos para realizar estados financieros	
Jueves	24/07/2014	Reunión entre WALMART, CRS, FIDER, COOSMPROJIN	
Viernes	25/07/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 5			
Lunes	28/07/2014	2do Taller: Metodología "Link", Revisión del Modelo de Negocio de COOSMPROJIN hacia WALMART.	
Martes	29/07/2014	Réplica de Módulo 3: Alianza de Aprendizaje	
Miércoles	30/07/2014	Réplica de Módulo 3: Alianza de Aprendizaje	
Jueves	31/07/2014	Réplica de Módulo 3: Alianza de Aprendizaje	

Fundación de Investigación y Desarrollo Rural
Programa de Gestión Rural Empresarial Sanidad y Ambiente (PROGRESA)

Técnico Dagley María Rivera Picado
Mes Agosto

Día	Fecha	Actividad	Observaciones
Semana 1			
Viernes	01/08/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 2			
Lunes	04/08/2014	Elaboración de Memorias de Actividad	
Martes	05/08/2014	Aplicación de los Principios de Inclusividad COOSMPROJIN	
Miércoles	06/08/2014	Participación en reunión entre el banco PRODUZCAMOS y SOPROCON	
Jueves	07/08/2014	Reunión entre FIDER, COOSMPROJIN y Señor de Esquipulas	
Viernes	08/08/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 3			
Lunes	11/08/2014	Gira al Salvador	
Martes	12/08/2014	Gira al Salvador	
Miércoles	13/08/2014	Gira al Salvador	
Jueves	14/08/2014	Gira al Salvador	
Viernes	15/08/2014	Gira al Salvador	

Semana 4			
Lunes	18/08/2014	Reunión de UNISPACE con Cooperativas atendidas por FIDER	
Martes	19/08/2014	Reunión RAMAC, AGRO-LÓGICO, SAGSA con Cooperativas	
Miércoles	20/08/2014	Reunión entre WALMART y la Cooperativa COOMSEMPODA	
Jueves	21/08/2014	Aplicación de los Principios de Inclusividad WALMART.	
Viernes	22/08/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 5			
Lunes	25/08/2014	Participación en el seminario sobre Recursos Humanos	
Martes	26/08/2014	Participación en el seminario sobre Recursos Humanos	
Miércoles	27/08/2014	Participación en el seminario sobre Recursos Humanos	
Jueves	28/08/2014	2do Taller para Políticas de Crédito Cooperativa Señor de Esquipulas	
Viernes	29/08/2014	Reunión de Equipo Técnico	

Fundación de Investigación y Desarrollo Rural
Programa de Gestión Rural Empresarial Sanidad y Ambiente (PROGRESA)

Técnico Dagley María Rivera Picado
Mes Septiembre

Día	Fecha	Actividad	Observaciones
Semana 1			
Lunes	01/09/2014	3er Taller para Elaborar Política de Crédito Cooperativa Señor de Esquipulas	
Martes	02/09/2014	Escritura de Plan Estratégico Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	03/09/2014	Escritura Política de Crédito Cooperativa Señor de Esquipulas	

Jueves	04/09/2014	Recorrido por la cooperativas para capacitar uso de página web del MAG y la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola, para obtener información de mercado	
Viernes	05/09/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 2			
Lunes	08/09/2014	1er Taller Plan de Negocios Señor de Esquipulas	
Martes	09/09/2014	Reunión SOPROCON y Chiles de Nicaragua	
Miércoles	10/09/2014	2do Taller Plan de Negocios Señor de Esquipulas	
Jueves	11/09/2014	Capacitación sobre roles y funciones, Cooperativa Blanca Araúz	
Viernes	12/09/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 3			
Lunes	15/09/2014	Feriado	
Martes	16/09/2014	Feriado	
Miércoles	17/09/2014	Revisión Política de Crédito COOSMPROJIN	
Jueves	18/09/2014	3er Taller para Elaborar Plan de Negocios, Cooperativa Señor de Esquipulas	
Viernes	19/09/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 4			
Lunes	22/09/2014	Revisión Plan Estratégico COOSMPROJIN	
Martes	23/09/2014	4to Taller Plan de Negocios, Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	24/09/2014	Recorrido por cooperativas para garantizar productos a exponer en APEN	
Jueves	25/09/2014	Participación en feria APEN	
Viernes	26/09/2014	Participación en feria APEN	
Semana 5			
Lunes	29/09/2014	5to Taller de Plan de Negocios, Cooperativa Señor de Esquipulas	
Martes	30/09/2014	Reunión con COOSMPROJIN para preparar ciclo de prototipo	

Fundación de Investigación y Desarrollo Rural
Programa de Gestión Rural Empresarial Sanidad y Ambiente (PROGRESA)

Técnico Dagley María Rivera Picado
 Mes Octubre

Día	Fecha	Actividad	Observaciones
Semana 1			
Miércoles	01/10/2014	Actualización de información de las cooperativas. Herramientas de autoevaluación	
Jueves	02/10/2014	Actualización de información de las cooperativas	
Viernes	03/10/2014	Actualización de información de las cooperativas	
Semana 2			
Lunes	06/10/2014	Taller ciclo del prototipo	
Martes	07/10/2014	Reunión con grupos de mujeres con iniciativas de producción de plántulas	
Miércoles	08/10/2014	Participación en Módulo ADA N° 4	
Jueves	09/10/2014	Participación en Módulo ADA N° 4	
Viernes	10/10/2014	Participación en Módulo ADA N° 4	
Semana 3			
Lunes	13/10/2014	Reunión con grupo de mujeres con iniciativa de invernaderos y SOPROCON	
Martes	14/10/2014	Seminario de Mercadeo	
Miércoles	15/10/2014	Seminario de Mercadeo	
Jueves	16/10/2014	Seminario de Mercadeo	
Viernes	17/10/2014	Seminario de Mercadeo	
Semana 4			
Lunes	20/10/2014	Escritura Plan de Negocios, Cooperativa Señor de Esquipulas	
Martes	21/10/2014	Capacitación de Roles y Funciones, Órganos de Gestión, Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	22/10/2014	Escritura Plan de Negocios, Cooperativa Señor de Esquipulas	
Jueves	23/10/2014	Escritura Plan de Negocios, Cooperativa Señor de Esquipulas	
Viernes	24/10/2014	Escritura Plan de Negocios, Cooperativa Señor de Esquipulas	

Semana 5			
Lunes	27/10/2014	Capacitacion de Roles y Funciones, Órganos de Gestión, SOPROCON	
Martes	28/10/2014	Reunión con grupo de mujeres con iniciativa de producción de hongos comestibles, COOSEMPODA	
Miércoles	29/10/2014	Elaborar formatos con Consejo de Administración, para elaborar formatos de solicitud de crédito	
Jueves	30/10/2014	1er taller para elaborar Plan de Negocios, iniciativa: Hongos Comestibles	
Viernes	31/10/2014	Reunión Equipo Técnico	

Fundación de Investigación y Desarrollo Rural
Programa de Gestión Rural Empresarial Sanidad y Ambiente (PROGRESA)

Técnico Dagley María Rivera Picado

Mes Noviembre

Día	Fecha	Actividad	Observaciones
Semana 1			
Lunes	03/11/2014	Feriado	
Martes	04/11/2014	Revisión del Plan de Negocios del Centro de Maquila de Vegetales Frescos de COOSMPROJIN	
Miércoles	05/11/2014	2do Taller para elaborar Plan de Negocios de iniciativa "Producción Hongos Comestibles"	
Jueves	06/11/2014	Devolución de Resultados "Link"	
Viernes	07/11/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 2			
Lunes	10/11/2014	Elaborar memoria de actividad y realizar solicitud de cheque	
Martes	11/11/2014	1ra Sesión para elaborar reglamento del grupo de mujeres: Producción de Plántulas bajo invernadero	
Miércoles	12/11/2014	3er Taller para elaborar Plan de Negocios de iniciativa "Producción Hongos Comestibles"	

Jueves	13/11/2014	Reunión de Equipo de Desarrollo Empresarial y asesores de CRS. Ejecución de actividades	
Viernes	14/11/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 3			
Lunes	17/11/2014	2da Sesión Elaboración de Reglamento, Grupo de Mujeres con iniciativa: Producción de Plántulas bajo invernadero	
Martes	18/11/2014	4ta Sesión Elaboración Plan de Negocios, grupo de mujeres, con iniciativa: "Hongos Comestibles"	
Miércoles	19/11/2014	Réplica Módulo 4 ADA	
Jueves	20/11/2014	Réplica Módulo 4 ADA	
Viernes	21/11/2014	Réplica Módulo 4 ADA	
Semana 4			
Lunes	24/11/2014	Acompañamiento a equipo técnico de productividad en elaboración de plan escalonado de siembra, COOSMPROJIN	
Martes	25/11/2014	Sesión de lectura y aprobación de reglamento de grupo de mujeres	
Miércoles	26/11/2014	5to Taller para elaborar Plan de Negocios de iniciativa "Producción Hongos Comestibles"	
Jueves	27/11/2014	Reunión WALMART, COOSMPROJIN: Firma de Contratos	
Viernes	28/11/2014	Reunión de Equipo Técnico	

Fundación de Investigación y Desarrollo Rural
Programa de Gestión Rural Empresarial Sanidad y Ambiente (PROGRESA)

Técnico Dagley María Rivera Picado
 Mes Diciembre

Día	Fecha	Actividad	Observaciones
Semana 1			
Lunes	01/12/2014	Escritura Plan de Negocios: Hongos Comestibles	
Martes	02/12/2014	Escritura Plan de Negocios: Hongos Comestibles	
Miércoles	03/12/2014	Escritura Plan de Negocios: Hongos Comestibles	
Jueves	04/12/2014	Escritura Plan de Negocios: Hongos Comestibles	
Viernes	05/12/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 2			
Lunes	08/12/2014	Feriado	
Martes	09/12/2014	Acompañamiento a Reunión, Cooperativa Señor de Esquipulas	
Miércoles	10/12/2014	Acompañamiento a Reunión, COOSEMPODA y WALMART	
Jueves	11/12/2014	Entrega de cheques. Elaboración de Informe	
Viernes	12/12/2014	Reunión de Equipo Técnico	
Semana 3			
Lunes	15/12/2014	Participación en taller de Sistematización Cadena de Valor de Hortalizas	
Martes	16/12/2014	Participación en taller de Sistematización Cadena de Valor de Hortalizas	
Miércoles	17/12/2014	Participación en taller de Sistematización Cadena de Valor de Hortalizas	
Jueves	18/12/2014	Participación en taller de Sistematización Cadena de Valor de Hortalizas	

Viernes	19/12/2014	Participación en taller de Sistematización Cadena de Valor de Hortalizas	
---------	------------	--	--

Anexo 2. Herramienta de autoevaluación.

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Área 1: Orientación Estratégica Empresarial

1.1 Plan Estratégico							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
1.1.1	Se identifican y evalúan periódicamente oportunidades de mercado para los productos actuales y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.						
1.1.2	Se analiza periódicamente la cadena, o las cadenas, en que participa la empresa asociativa.						
1.1.3	Los socios y socias de la organización definieron claramente y de manera participativa, el negocio de la empresa, con base en las oportunidades evaluadas y sus capacidades.						
1.1.4	Se analiza el entorno en el que se desarrolla el negocio (o los negocios) de la empresa asociativa rural.						
1.1.5	La empresa asociativa cuenta con un plan estratégico completo y actualizado.						
1.1.6	La visión y la misión en este plan estratégico responden a los intereses de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes que conforman la empresa.						
1.1.7	La orientación estratégica empresarial de la organización es conocida y está apropiada por sus socios y socias.						
1.2 Líneas Estratégicas Empresariales							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
1.2.1	Cuenta con líneas estratégicas empresariales específicas por área de la empresa						

1.2.2	Éstas integran aspectos de producción, mercadeo y de gestión empresarial y financiera (de corto, mediano y largo plazo) para responder al negocio (o negocios) de la empresa.						
1.2.3	Éstas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas.						
1.2.4	Éstas se mantienen cuando nuevos directivos o personal gerencial asumen sus funciones.						
1.3 Líneas Estratégicas Transversales							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
1.3.1	Cuenta con líneas estratégicas transversales relacionadas con equidad de género, responsabilidad social empresarial y manejo sostenible de los recursos naturales.						
1.3.2	Éstas son conocidas y aplicadas por los órganos directivos, el personal y todas las personas asociadas.						
1.3.3	Éstas aseguran el acceso equitativo de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes a los servicios que ofrece la empresa.						
1.3.4	Éstas permiten el acceso equitativo de las mujeres, los hombres y las personas jóvenes a los espacios de participación y toma de decisión.						
1.3.5	Éstas permiten a la empresa cumplir con los estándares sociales y ambientales que requieren sus mercados y su compromiso con el desarrollo de sus socios y socias.						
1.4 Plan de Negocios							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
1.4.1	La empresa asociativa cuenta con un plan de negocios que está siendo implementado.						

1.4.2	Éste especifica los segmentos de mercado a los que se orienta la organización, sus canales de comercialización y las alianzas desarrolladas para participar en estos mercados.						
1.4.3	Éste incluye de forma explícita el análisis de factibilidad económica, social y ambiental del negocio.						
1.4.4	Éste incluye las acciones que debe desarrollar la organización para su implementación.						
1.4.5	Éste fue desarrollado con la participación equitativa y consciente de sus socios y socias, y es conocido e implementado.						

Área 2: Estructuras Organizativas y Funcionalidad

2.1 Organigrama y Funciones							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
2.1.1	La empresa asociativa tiene un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos.						
2.1.2	La organización cuenta con un manual de funciones, procedimientos y políticas, el cual se implementa.						
2.1.3	El organigrama es apropiado para desarrollar las estrategias empresariales y transversales de la empresa.						
2.1.4	Las mujeres, las personas jóvenes y los hombres tienen puestos de toma de decisión y representación en las diferentes funciones establecidas en el organigrama.						
2.1.5	Las funciones, procedimientos y políticas son ampliamente conocidas por todos y todas, y por lo tanto, se aplican correctamente.						
2.1.6	Los roles y funciones de los órganos de dirección están claramente definidos y son cumplidos en la Empresa Asociativa Rural.						
2.2 Estado Legal de la Empresa							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
2.2.1	La empresa asociativa cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida.						
2.2.2	La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de seguridad ocupacional.						
2.2.3	Las personas socias conocen, comparten y respetan los estatutos y las políticas internas de la organización.						
2.2.4	Los estatutos y las políticas de la organización incluyen una política de género y acoso sexual, y de responsabilidad social empresarial.						

2.3 Estructura Directiva y Funcionalidad							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
2.3.1	La empresa asociativa cuenta con los órganos directivos completos, en los cuales hay una participación equitativa de mujeres y hombres.						
2.3.2	Éstos se reúnen regularmente para analizar la situación de la organización y tomar decisiones.						
2.3.3	Éstos toman decisiones con base en el plan estratégico y el análisis de la información relevante.						
2.3.4	Éstos ejecutan las decisiones estratégicas tomadas por los socios y socias en las asambleas ordinarias y extraordinarias, así como las tomadas en las reuniones de los órganos directivos.						
2.3.5	Éstos dan seguimiento a la implementación de las decisiones estratégicas, los planes y las políticas.						
2.4 Estructura Operativa y Funcionalidad							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
2.4.1	La empresa asociativa cuenta con las áreas operativas completas para desarrollar sus estrategias, las cuales están acordes con los servicios que ofrece.						
2.4.2	Estas áreas operativas cuentan con el personal suficiente (hombres, mujeres y personas jóvenes) quienes reciben un salario justo y acorde con sus responsabilidades.						
2.4.3	El personal operativo (hombres, mujeres y personas jóvenes) cuentan con un acceso equitativo a mecanismos de seguridad laboral y oportunidades de promoción.						

2.4.4	El personal cuenta con las capacidades para implementar sus planes operativos y promover el enfoque de género, y tiene acceso equitativo a oportunidades para desarrollar estas capacidades.						
2.4.5	Los planes operativos cuentan con el presupuesto necesario para su implementación, y se les da el seguimiento necesario para asegurar el cumplimiento de las metas establecidas.						
2.4.6	La empresa asociativa rural realiza evaluaciones periódicas del personal (evaluación de desempeño y alcance de objetivos y metas).						

Área 3: Gestión Empresarial

3.1 Gestión Administrativa							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.1.1	La empresa asociativa cuenta con personal calificado a cargo del área administrativa y gerencial, para la cual se contratan equitativamente mujeres, personas jóvenes y hombres.						
3.1.2	Cuenta con un manual de funciones, políticas y procedimientos administrativos y de gestión de los recursos humanos detallado, el cual está disponible y se utiliza.						
3.1.3	La gerencia maneja un sistema de control de inventarios y costea los productos y servicios que ofrece regularmente.						
3.1.4	La gerencia maneja información clave sobre los resultados de sus ejercicios comerciales, la cual está actualizada y se puede acceder oportunamente.						
3.1.5	La gerencia utiliza información relevante y actualizada, la cual analiza y usa para tomar decisiones.						
3.2 Gestión Financiera y Contable							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.2.1	La empresa asociativa cuenta con personal fijo calificado a cargo del área financiera y contable, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres.						
3.2.2	Cuenta con una política, un manual de procedimientos (control interno) y un reglamento que regulan el manejo financiero y la gestión contable.						
3.2.3	La política financiera, los manuales de procedimientos y el reglamento son conocidos por los usuarios y usuarias, y son debidamente aplicados.						

3.2.4	Los estados financieros y contables se mantienen en orden y actualizados y se analizan periódicamente para tomar decisiones financieras oportunas.						Indagar si aplican/evalúan razones financieras
3.2.5	La organización mantiene un flujo de caja que le permite cumplir en tiempo y forma con sus compromisos financieros, y ofrecer servicios financieros de calidad a sus socios y socias.						
3.2.6	La organización cuenta con un plan de inversiones, una política de dividendos y una estrategia de capitalización actualizados.						
3.2.7	La empresa asociativa rural realiza auditorías financieras de manera periódica (cada dos años).						
3.3 Gestión Técnica							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.3.1	La organización cuenta con suficiente personal técnico, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, con competencias y capacidades para desarrollar sus funciones.						
3.3.2	El área técnica cuenta con una estrategia adecuada y un plan operativo, así como con recursos financieros suficientes para implementarlos, y les da un seguimiento periódico.						
3.3.3	El personal técnico accede, genera y difunde información técnica actualizada, que analiza para la toma de decisiones y le permite desarrollar procesos continuos de innovación.						
3.3.4	La organización tiene un compromiso para establecer un proceso de trazabilidad que le permita cumplir con estándares y normas nacionales e internacionales, de acuerdo con sus mercados priorizados.						
3.3.5	La organización estableció un Sistema Interno de Control (SIC) para entrar en un programa de certificación o verificación de						

	sus productos o servicios, bajo las normas y estándares de sus mercados priorizados.						
3.4 Gestión Comercial							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.4.1	La empresa asociativa cuenta con un área comercial funcional, con suficiente personal (mujeres, personas jóvenes y hombres), el cual tiene las competencias y capacidades para desarrollar sus funciones.						
3.4.2	El personal del área cuenta con las capacidades necesarias para acceder y analizar información de mercado, y con base en esto, tomar decisiones comerciales estratégicas y operativas.						
3.4.3	El personal del área comercial conoce el funcionamiento y los requerimientos de los segmentos o nichos de mercado priorizados por la organización.						
3.4.4	El personal del área comercial conoce los eventos y medios que debe utilizar para contactar a sus compradores actuales y potenciales.						
3.4.5	El personal del área mantiene un listado actualizado de sus clientes actuales y potenciales, y los contacta regularmente, manteniendo con ellos una comunicación fluida y efectiva.						
3.4.6	La empresa asociativa rural cuenta e implementa un sistema de información para el manejo del riesgo del negocio.						
3.5 Gestión Ambiental							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.5.1	La empresa asociativa cuenta con suficiente personal, constituido por mujeres, personas jóvenes y hombres, el cual está capacitado en gestión ambiental.						

3.5.2	Cuenta con una estrategia (plan de mejora ambiental) para promover una buena gestión ambiental, tanto a nivel de la organización, como a nivel de sus socios y socias.						
3.5.3	La estrategia de gestión ambiental, tanto a nivel de la organización como a nivel de sus socios y socias, está siendo implementada y evaluada periódicamente.						
3.5.4	Los socios y socias de la empresa asociativa aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), y la empresa aplica Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).						

3.6 Gestión de la Comunicación Interna y Externa

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.6.1	La empresa asociativa cuenta con personal asignado para desarrollar sus procesos de comunicación internos y externos, y con una estrategia (acciones definidas) de comunicación con enfoque de género para desarrollarlos.						
3.6.2	El personal asignado fue capacitado en aspectos de comunicación y sensibilizado en equidad de género.						
3.6.3	La organización cuenta con un presupuesto para implementar la estrategia de comunicación.						
3.6.4	Los diferentes niveles de toma de decisión y de ejecución tienen claridad sobre los aspectos claves que deben comunicar, mantienen una comunicación fluida, y utilizan los medios apropiados para hacerlo.						

3.7 Desarrollo de Alianzas

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
3.7.1	La empresa asociativa ha logrado desarrollar y consolidar alianzas estables con otras organizaciones de productores y productoras, u organizaciones de segundo nivel.						

3.7.2	Estas alianzas horizontales fortalecen su poder de negociación e incidencia en políticas públicas y privadas						
3.7.3	La organización ha desarrollado y consolidado alianzas estables con proveedores de insumos, clientes, proveedores de servicios, así como con organizaciones especializadas en el tema de género.						
3.7.4	Estas alianzas con proveedores de servicios operativos y de apoyo, le permiten a los socios y socias acceder a servicios que responden rentablemente a sus necesidades y demandas (¿Fortalece la cadena de valor del producto?).						
3.7.5	Estas alianzas horizontales y verticales contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización, y a alcanzar su visión estratégica.						

Área 4: Fortaleza de los Procesos Organizativos

4.1 Participación y Representatividad							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
4.1.1	La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad efectivos, los cuales son funcionales y promueven la participación de las mujeres y las personas jóvenes en todos los niveles de la organización.						
4.1.2	Existe balance de género en la composición de los órganos directivos y los diferentes niveles jerárquicos de la organización.						
4.1.3	Los diferentes intereses y problemáticas de los socios y las socias de la organización están representados apropiadamente.						
4.1.4	Los procesos de toma de decisión son transparentes y las decisiones estratégicas se toman de forma colegiada.						
4.1.5	Las decisiones estratégicas y operativas se comunican de forma eficaz y oportuna entre los órganos directivos, operativos, y los socios y socias de la organización.						
4.2 Liderazgo y Transparencia							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
4.2.1	El liderazgo en la empresa se promueve equitativamente entre mujeres, personas jóvenes y hombres.						
4.2.2	Los y las líderes (de los órganos de dirección) de la organización participan en procesos de formación y cuentan con las capacidades para el desarrollo efectivo de las funciones que ejercen.						
4.2.3	Los y las líderes actúan de manera transparente y muestran resultados positivos y tangibles, motivando a los socios y socias.						
4.2.4	El liderazgo en la organización está legitimado por sus socios, socias y aliados						

	externos.						
4.2.5	Existe una rotación sana de líderes y directivas y un proceso de desarrollo de capacidades para el relevo en el liderazgo, en el cual tienen la posibilidad de participar todos los socios y las socias.						
4.2.6	El manejo financiero que hacen los directivos de la organización es responsable y transparente.						
4.3 Pertenencia y Compromiso							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
4.3.1	Los socios y socias están conscientes de que la organización les pertenece y tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados y los beneficios que reciben por esto.						
4.3.2	Las personas socias se identifican y participan activamente en las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por la empresa asociativa.						
4.3.3	Los socios y socias se sienten representados en su organización, y cumplen con todos los compromisos adquiridos con ésta.						

Área 5: Servicios Ofrecidos por la Organización

5.1 Servicios Operativos							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
5.1.1	La organización ofrece (o canaliza) servicios operativos en forma equitativa a las personas asociadas y clientes.						
5.1.2	Estos servicios son pertinentes para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo.						
5.1.3	Estos servicios tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las personas asociadas.						
5.1.4	Los servicios son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad.						
5.1.5	Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable.						

5.2 Servicios Técnicos y Empresariales							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
5.2.1	La organización ofrece (o canaliza) servicios técnicos y empresariales en diferentes áreas, incluyendo el tema de equidad de género; los cuales brinda de forma equitativa a sus socios y socias.						
5.2.2	Estos servicios son pertinentes y tienen un contenido relevante para los socios, socias y clientes, y son claves para su desarrollo.						
5.2.3	Tienen buena cobertura, son oportunos, adecuados y diferenciados según las necesidades de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres asociados.						
5.2.4	Son competitivos con los de otros proveedores en términos de costo y calidad.						
5.2.5	Los socios, socias y clientes pagan por estos servicios y acceden a ellos de manera eficaz y rentable.						
5.3 Servicios Financieros							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
5.3.1	Los socios y socias de la empresa asociativa, así como su clientela, acceden a recursos financieros diversificados, de manera eficaz, rentable y equitativa.						
5.3.2	Los socios y socias reciben capacitación en manejo responsable del crédito.						
5.3.3	Los servicios financieros que ofrece la organización tienen buena cobertura y son oportunos, para lo que la organización cuenta con recursos propios e intermedia recursos externos.						
5.3.4	Los montos y plazos de los créditos que ofrece la organización están acordes con las necesidades de sus socios, socias y clientes.						

5.3.5	Los clientes pagan por los servicios financieros, ya que la organización los ofrece a tasas de interés competitivas en relación con otros proveedores, y con la misma o mayor calidad.						
5.3.6	Se aplican herramientas/indicadores de evaluación de la cartera (riesgo) para ver la efectividad de los servicios financieros.						
5.3.7	Existen productos financieros específicos para mujeres						

Área 6: Equidad de Género

6.1 Acceso al Trabajo							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
6.1.1	El trabajo productivo, organizativo y de gestión de la organización es distribuido en forma equitativa y de acuerdo con las capacidades y las potencialidades de mujeres, personas jóvenes y hombres.						
6.1.2	Los socios y socias, al igual que los miembros de sus familias, tienen igualdad de oportunidades para obtener un puesto de trabajo en la empresa asociativa rural.						
6.1.3	La remuneración (salario y beneficios) del trabajo se hace con base en el puesto desempeñado y las aptitudes de la persona, y no con base en su género.						
6.1.4	La participación laboral de hombres, mujeres y personas jóvenes es visibilizada y valorada de la misma forma.						Reflexionar: ¿Cómo se visibiliza? Se toma en cuenta el trabajo no remunerado de mujeres y jóvenes? ¿Cómo se usa esa información?
6.2 Acceso al Fortalecimiento de Capacidades							
Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
6.2.1	La empresa asociativa cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades (plan de capacitación), al cual tienen acceso en igualdad de condiciones hombres, mujeres y personas jóvenes.						Podría estar plasmado en el plan estratégico o en el plan operativo anual
6.2.2	Las capacitaciones y la asistencia técnica son brindadas en horarios y modalidades que permiten la participación de las mujeres.						

6.2.3	Se brinda la oportunidad para que lo aprendido en las capacitaciones por mujeres, personas jóvenes y hombres, sea puesto en práctica.						
6.2.4	El desarrollo de capacidades contribuye a fortalecer la cooperación en equidad entre hombres, mujeres y personas jóvenes en la organización.						
6.2.5	Se fomenta el desarrollo de alianzas con otras organizaciones, a fin de que hombres, mujeres y personas jóvenes participen en el intercambio de experiencias en igualdad de oportunidades.						

6.3 Liderazgo y Participación de la Mujer

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
6.3.1	La empresa asociativa promueve la participación equitativa de hombres, mujeres y personas jóvenes.						
6.3.2	La organización vela porque en sus estructuras directivas exista un equilibrio en la participación de hombres y mujeres, fomentando el liderazgo de la mujer en la organización y su comunidad.						
6.3.3	La organización asigna a hombres y a mujeres la representatividad de su organización ante otras instancias en igualdad de oportunidades.						
6.3.4	Las elecciones de cargos de dirección se realizan en horarios que permiten la participación activa de las mujeres, y se asegura su participación en los puestos de toma de decisión.						

6.4 Acceso a Beneficios

Código	Criterio de calificación	1	2	3	4	5	Observaciones
6.4.1	La empresa asociativa facilita el acceso de las mujeres a recursos y activos productivos, así como a los servicios técnicos, empresariales y financieros que ofrece (o canaliza) la organización.						Qué acciones hace la cooperativa para que las mujeres accedan a los

							recursos?
6.4.2	Las mujeres participan libremente, de manera activa, informadas y conscientemente en las decisiones que toma la organización sobre el destino de sus ingresos, ahorros e inversiones.						
6.4.3	La participación de las mujeres en la organización les permite avanzar hacia su desarrollo humano y social, a la vez que les permite beneficiarse económicamente.						
6.4.4	Existe una política de género que promueve el acceso a los beneficios otorgados por la empresa asociativa rural a las mujeres.						
6.4.5	Se asigna presupuesto para acciones específicas que facilitan el acceso de las mujeres a los beneficios que ofrece la empresa asociativa rural.						

Anexo 3. Resultados de la autoevaluación aplicadas a las cinco cooperativas

A continuación se presenta el análisis de los resultados de las cooperativas alcanzados a septiembre 2014. Los resultados se muestran por las áreas principales de evaluación y por capital: Humano, Social, Físico y Financiero; el análisis de los resultados del capital natural se realiza a través de la evaluación a nivel de las familias productoras. Este análisis ayuda a entender mejor cómo operan las EEAARR, en qué áreas están más fortalecidas y en cuáles lo están menos, aspectos que se deben tomar en cuenta para su fortalecimiento.

Área Principal	
Capital Humano²:	
Orientación Estratégica Empresarial	<p>Esta área muestra avances importantes, pasando del 46% en la línea de base al 63% a septiembre 2014. En este semestre se ha dado capacitación en este tema a las EEAARR. Como parte del desarrollo del ciclo de aprendizaje, se impartió el módulo 3, el cual se enfoca en el “pensamiento estratégico de las organizaciones. El módulo impartido fue: Planificación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor. Parte del proceso consistió en una reflexión con las organizaciones y revisión/readecuación de la visión estratégica y planes estratégicos de las organizaciones.</p>
Estructura Organizativa y Funcionalidad	<p>También se experimentaron mejoras en esta área, pasando de 60.27% en la línea de base a 74% durante le evaluación en septiembre del 2014. En este caso, hubo avances en el tema de Estructura Operativa y Funcionalidad. En varias organizaciones se revisó roles y funciones de los órganos de dirección.</p>
Gestión Empresarial	<p>La gestión empresarial avanzó, logrando un puntaje del 57% (septiembre 2014); antes 39% (línea de base). El desarrollo de alianzas fue un tema muy trabajado en este período, tal es el caso de la alianza entre Walmart y Las EEAARR, MEFFCA, DISAGRO, RAMAC, entre otros. El tema de comunicación interna y externa ha sido otro aspecto donde se han logrado muchos avances. El mismo proceso de graduación de las cooperativas, ha permitido un mayor acercamiento con las bases con quienes se comparte información y se discuten planes futuros.</p>

²El capital humano se refiere al conocimiento, capacidades y habilidades de gestión y administración; al uso de planes estratégicos, de negocios y operativos actualizados; a la capacidad de gestión del riesgo productivo, comercial y al grado de resiliencia; a la capacidad para tomar decisiones y negociar; a la capacidad para la implementación del enfoque de cadenas de valor; a la aplicación de buenas prácticas de producción, seguridad e higiene laboral y la capacidad para satisfacer la demanda de servicios de sus afiliados.

Área Principal	
Capital Social³:	
Fortaleza de los Procesos Organizativos	Esta área paso de 51.16% en la línea de base al 77% actual. Desde la última evaluación, este puntaje se ha mantenido; no obstante, se ha dado mucho énfasis a la temática de participación y representatividad. Se ha incentivado a los miembros de las organizaciones para que tengan una mayor participación en las prácticas que fomentan la asociatividad como reuniones, asambleas y otras relacionadas a los procesos socio organizativo.
Servicios Ofrecidos por la Organización	En área paso de un 46.95% en línea de base a 63% actual. Con la intervención de PROGRESA hay una mayor cobertura en servicios financieros, operativos, técnicos y empresariales. Tal es el caso de comercialización en mercados formales como Walmart y Unispice.
Equidad de Género	El área de Equidad de Género también ha mostrado avances alcanzando un puntaje del 69% (línea de base con 44%). Desde PROGRESA se están apoyando inversiones dirigidas a mujeres, las cuales les da mayores oportunidades para establecer actividades económicas que impactan directamente en sus ingresos y bienestar de sus familias.
Capital Financiero:	

³El capital social comprende la gobernabilidad y transparencia; las relaciones entre las cooperativas y los productores; los vínculos con los compradores y proveedores de servicios; la gestión de sistemas de información y el uso de información para la toma de decisiones; la re-inversión en los socios; la calidad de los servicios para las familias socias y otros clientes; la política de género y su aplicación; el cumplimiento con las obligaciones laborales y la capacidad para crear condiciones habilitantes, es decir, vínculos con los tomadores de decisión dentro de los gobiernos municipales y a otro niveles de gobierno.

Área Principal	
Datos de la Cartera	En este período la morosidad de la cartera se ha deteriorado, pasando de 25% en el último reporte al 33% a septiembre del 2014. Este podría explicarse principalmente por los efectos climáticos acaecidos durante los últimos seis meses. La sequía impactó fuertemente, donde muchos productores perdieron completamente sus cosechas. La mayoría de estas eran financiadas, lo cual dificultó el repago de los préstamos tal y como se tenía previsto en las organizaciones.
Datos sobre Comercialización y Ventas	También, la meta de comercialización sufrió un sensible deterioro, pasando de un cumplimiento del 80% a un cumplimiento del 70%. En este período el volumen cosechado y comercializado fue menor. No obstante, los precios incrementaron significativamente aliviando en alguna medida las pérdidas en el período.
Datos Financieros	El rendimiento de los activos es uno de los indicadores financieros que explican el desempeño de las organizaciones. Este indicador experimentó una leve baja, pasando del 18% en marzo del 2014 al 15% a septiembre del mismo. Las organizaciones aún están desempeñando actividades económicas que aún son rentables, a pesar de las problemáticas climáticas.
Sostenibilidad financiera.	Esta área se mide a través del nivel de liquidez o solvencia de las organizaciones. En septiembre 2014 este indicador llega a 135%, antes 183%. No obstante, aún es superior al 90% reportado en línea de base. Las organizaciones mantienen su capacidad de cubrir sus obligaciones en el corto plazo, pese a las disminuciones en volumen de producto comercializado tanto de frijol, y vegetales.

Anexo 4. Plan de fortalecimiento socio organizativo y empresarial Cooperativa Blanca Arauz.

Programa de Gestión Rural Empresarial, Sanidad y Ambiente



<p style="text-align: center;">Plan de fortalecimiento para graduación de EEAARR Cooperativa Blanca Arauz R.L</p>

Introducción

En el marco del Programa de Gestión Rural, Sanidad y Ambiente (PROGRESA), promovido por la Catholic Relief Services (CRS) y ejecutado con sus socios locales, Caritas Estelí, Caritas Matagalpa, FIDER, ASDENIC, ADDAC, UCOSEMUN y CONAGAN, y trabajara en el fortalecimiento de las cadenas de valor de frijol, hortalizas - frutales y ganado de doble propósito (leche y carne), para que los productores y productoras aumenten la calidad de sus productos, cumplan con las medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) que exigen los mercados internacionales y sean más competitivos.

En concordancia con los objetivos planteados por el proyecto y siguiendo la lógica definida por PROGRESA, la asociación/cooperativa Blanca Arauz, decide participar en el proceso de graduación de Empresas Asociativas Rurales (EEAARR) que; con la cual, persigue mejorar las condiciones socio-económicas de sus socios/as beneficiarios/as a través de la oferta eficiente de servicios que potencialicen su desarrollo.

Como parte de este proceso, el presente documento define las acciones a implementar para que la EEAARR escale en su nivel de desarrollo y se considere graduada. Este expone cada una de las líneas estratégicas que se deben implementar para fortalecer problemas sensibles en las áreas de: orientación estratégica empresarial, estructura organizativa y funcionalidad, gestión empresarial, procesos organizativos, servicios ofrecidos y equidad de género.

Objetivo del Plan

- Describir las líneas estratégicas a implementar en cada una de las áreas evaluadas en la cooperativa/asociación Blanca Arauz R.L.
- Planificar actividades y seguimiento para llevar a cabo las líneas estratégicas propuestas.
- El Plan de Seguimiento para la Graduación es el resultado de un proceso de consulta con asociados/as, órganos de dirección y órganos de gestión de la cooperativa/asociación

Blanca Arauz. Mediante este proceso, se han logrado identificar las principales debilidades y amenazas que ponen en riesgo la sostenibilidad de la EEAARR. Asimismo, se han puntualizado las fortalezas y oportunidades que actualmente envuelven a la organización, las cuales servirán como armas fundamentales para mejorar la situación actual, bajo principios de eficiencia económica y sostenibilidad social y ambiental.

- Las líneas estratégicas identificadas surgen del análisis de cada una de las áreas sensibles en la EEAARR. Estas áreas trastocan el actuar cotidiano de la organización, las cuales involucran a los asociados/as, órganos de dirección y operación, aliados y clientes. Estas líneas estratégicas se acompañan de un pequeño análisis sobre la importancia que tendrán para el mejoramiento de la situación actual y sus perspectivas de desarrollo futuro.
- A continuación se desarrollarán cada una de las líneas estratégicas identificadas. Estas serán descritas bajo el mismo orden que se han planteado en la herramienta de autoevaluación. Las áreas descritas son: orientación estratégica empresarial, estructura organizativa y funcionalidad, gestión empresarial, procesos organizativos, servicios ofrecidos y servicios de género.

Plan de fortalecimiento socio-organizativo y empresarial de la Cooperativa Blanca Arauz			
Área	Temas	Acciones	Fecha
Orientación estratégica	Plan estratégico	Actualizar plan estratégico de la cooperativa. Divulgación de plan estratégico, con apoyo del MEFCCA	
Estructura Organizativa y Funcionamiento	Manual De Funciones, política y procedimientos.	Elaborar manual de funciones de la cooperativa, con apoyo del ministerio de economía Familiar y CRS	
		Revisar y ajustar organigrama de la cooperativa.	
	Fortalecimiento de los órganos de dirección	Capacitación a los órganos de dirección para el empoderamiento del que hacer en cada uno de los cargos que desempeñan, activar los órganos de dirección.	
	Roles y funciones de cooperativa	Sesión de trabajo para la revisión de los estatutos con socios y líderes. Impresión y distribución de estatutos.	
		Impresión y distribución de estatutos	
		Elaboración de reglamento interno	

Gestión empresarial	Gestión Administrativa y financiera: manual de control interno y manual de funciones.	Asesoría para Elaboración de manual de control interno y manual de funciones, elaborar Manual para la evaluación del desempeño personal	
	Manual de Crédito.	Revisión del manual de crédito.	
	Gestión Comercial	Establecimiento de área comercial (estructura operativa): reordenamiento de personal, participación activa de comité de comercialización	
	Gestión Ambiental	Personal y productores más capacitados en estos temas vía Asistencia Técnica	
		Aplicación de BPA: vía Asistencia técnica	
Gestión de comunicación externa e interna	Activar comisiones sectoriales para tener una comunicación fluida del que hacer de la cooperativa, reuniones mensuales con cada delegado de las comunidades.		
Servicios	Personal Administrativo	Capacitar a un recurso de la cooperativa a través de un curso de caja computarizada para el manejo de créditos, ingresos y egresos de la cooperativa	
	Política de género y presupuesto para la implementación	Divulgación de la política de género	

Anexo 4. Funciones de los órganos de gestión de las cooperativas

La Asamblea General formada por los asociados delegados legalmente convocados y reunidos, constituye el órgano supremo de la Cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma, sus acuerdos obligan a todos los cooperados, presentes o ausentes, siempre que se hubieren tomado de conformidad con las disposiciones legales vigentes y el Estatuto y su Reglamento. De acuerdo a la Ley de cooperativas, una vez constituida la Cooperativa deberán realizar dos tipos de reuniones de Asamblea: Ordinaria y Extraordinaria.

La Convocatoria a Asamblea General se hará, en su orden por el Consejo de Administración, la Junta de vigilancia o por decisión de por lo menos el 20% de los asociados en pleno goce de sus derechos y con una anticipación mínima de cinco días, indicando lugar, fecha, hora y propuesta de Agenda a tratar.

Funciones: Integración y/o expulsión de asociados y asociadas, aprobar, modificar estatutos y reglamentos internos, disolución, liquidación, fusión y/o integración, elección y/o reelección de directivos, decidir sobre la distribución de los excedentes, analizar, aprobar informes financieros y de los órganos de gestión.

Como máxima autoridad las decisiones tomadas por la asamblea se adoptaran por simple mayoría de votos, excepto cuando se trate de: disolución, liquidación, fusión, integración y/o reforma de estatutos. En estos casos se requerirá de por lo menos dos terceras partes de los miembros.

Consejo de Administración

Es el encargado de la dirección y administración de la Cooperativa, integrado por un número impar de miembros, no mayor de siete miembros elegidos, por un periodo de tres años, por la Asamblea General.

Funciones de la Asamblea General:

- Reunirse mensualmente o cuando el caso lo amerite.
- Conformar un equipo de trabajo (designar presidente),
- Preparar y convocar a reuniones de Asamblea,
- Dirigir las reuniones de la Asamblea, levantar Actas tanto de sus reuniones como de la Asamblea,
- Conformar reuniones de apoyo si se requieren,
- Contribuir a evacuar los problemas que se susciten,
- Asesorarse con especialistas acerca de problemas puntuales,
- Velar por el cumplimiento de los objetivos, metas así como los acuerdos tomados en Asambleas,
- Autorizar el plan estratégico, los POAs y su presupuesto,
- Recomendar a la Asamblea sobre el uso y manejo de los excedentes,
- Recomendar a la Asamblea sobre la incorporación y/o expulsión de asociados,
- Presentar informes periódicos a órganos superiores de la organización,
- Designar un Gerente (Administrador),
- Supervisar y evaluar el trabajo de la Gerencia,
- Sugerir a la Asamblea y aplicar medidas correctivas (sanciones) a miembros que incurrieran en faltas,
- Autorizar la cancelación de las aportaciones a los asociados que renuncien voluntariamente,
- Fijar las normas crediticias en conjunto con comité de crédito, delegar poderes especiales al gerente,
- Determinar las tareas y escala salarial al personal de la cooperativa,
- Designar los bancos en lo que se deposita el efectivo y valores de la cooperativa,
- Decidir sobre materia de acciones y judiciales, aprueban y conocen las auditorías de la cooperativa,
- Velar por el buen uso de los recursos técnicos y materiales de la cooperativa-

Funciones de los integrantes del consejo de administración:

El presidente, es el representante legal de la cooperativa y ejercerá las funciones siguientes:

- Presidir las reuniones de asamblea general, ordinarias, extraordinarias y del consejo de administración.
- Firmar conjuntamente con el tesorero, todos los documentos relacionados con las actividades económicas y financieras de la cooperativa.
- Representar a la cooperativa en todos los actos oficiales dentro y fuera de ella.
- Velar por la buena marcha organizativa, socio económico de la cooperativa.
- Realizar cualquier acción que establezca la asamblea general de delegados, estatuto y la legislación vigentes de la cooperativa.
- Firmar con el secretario las actas y acuerdos de asamblea general ordinaria, extraordinaria y del consejo de administración.
- Firma y establece los convenios de colaboración y ayuda con organismos naciones e internaciones, las demás que establezca el estatuto y su reglamento.

El vicepresidente, sustituirá al presidente en sus ausencias temporales con iguales derechos y obligaciones y tiene la función de dirigir el comité de educación.

El secretario de la cooperativa será el mismo del consejo de administración y desarrollará las funciones siguientes:

- Llevar los libros de actas tanto de la asamblea general como del consejo de administración anotando en las actas los acuerdos de reuniones correspondientes, efectuar por acuerdo del consejo de administración las convocatorias de la asamblea general.
- Llevar un registro de todos los asociados y asociadas de la cooperativa que permita garantizar cualquier información con rapidez.
- Convocar a asambleas general ordinarias y extraordinarias con instrucciones o acuerdo

tomado por el consejo de administración o asamblea general.

- Firmar conjuntamente con el presidente las actas de las sesiones del consejo de administración y de la asamblea general.
- Certificar las resoluciones o acuerdos tomados por el consejo de administración y la asamblea general.
- Firmar toda la correspondencia que llegue a la cooperativa, elaborar con el presidente un informe anual de actividades realizadas para ser presentado a la asamblea general ordinaria.
- Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el consejo de administración, custodiar el sello del consejo de administración y los libros de actas.

El tesorero realiza el control contable e informar mensualmente al consejo de administración de las actividades de la cooperativa, custodia de todos los documentos, títulos y valores de la cooperativa, firmar con el presidente los cheques y valores por obligaciones económicas y financieras contraídas por la cooperativa.

Los vocales deberán participar en las reuniones del consejo de administración con derecho a voz y voto, y podrán sustituir a cualquier miembro directivo que esté ausente con excepción del presidente que será sustituido por el vicepresidente.

Junta de vigilancia

Como ente fiscalizador la junta de vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la cooperativa, esto incluye supervisión de todos los órganos de gestión, así como de la gerencia, acompañada por las personas calificadas, si el caso lo amerita.

Las funciones son:

- Velar por que el actuar de los demás órganos de gestión sean conforme lo establecen la ley de cooperativas, los estatutos y reglamentos internos de la cooperativa.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos de asamblea y consejo de administración.
- Velar por las actividades de la cooperativa estén de acuerdo a la misión, visión y

objetivos para los cuales se conformó.

- Atender, investigar y proceder de acuerdo a estatutos y reglamentos las quejas que presenten los asociados.
- Revisar periódicamente los libros de actas de la asamblea y del consejo de administración.
- Velar por la correcta ejecución del poa y su presupuesto.
- Presentar informe escrito a la asamblea o el consejo de administración, si fuere el caso de su labor.
- Hacer recomendaciones para el mejor y correcto desempeño en los casos que encontrara debilidades.
- Interponer sus buenos oficios ante cualquier órgano de gestión a fin de corregir y/o prevenir asuntos que puedan o estén causando problemas
- Participar en las reuniones del consejo de administración con voz y sin voto.

Anexo 5. Plan Estratégico de la cooperativa Blanca Arauz-

Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz

R.L



Fig. Centro de acopio Cooperativa Blanca Aráuz

Anexo 6. Plan estratégico de la cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz R.L.

2014 – 2019

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	76
NUESTRA HISTORIA.....	77
NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN.....	83
LOS VALORES DE LA COOPERATIVA.....	84
NUESTRAS FORTALEZAS:	85
LOS RETOS INTERNOS:.....	89
CONTEXTO EN EL QUE ACTUAMOS	89
A QUÉ NOS DEDICAMOS.....	90
OBJETIVO CENTRAL DE LA COOPERATIVA DE MUJERES BLANCA ARÁUZ R.L.....	58
COMPONENTES:	58
COMPONENTE No 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	58
Objetivo Estratégico No 1.1	58
Resultados Esperado No 1.1.....	58
Indicador de Impacto No 1.1	58
Medios de Verificación No 1.1	58
Actividades Estratégicas No 1.1.....	58
Objetivo Estratégico No 1.2.	59
Resultado Esperado No 1.2.	59
Indicadores No 1.2.	59
Medios de Verificación No 1.2.	59
Actividades Estratégicas No 1.2.....	59
Objetivo Estratégico No 1.3.	59
Resultados No 1.3.....	59
Indicador No 1.3.....	60
Medios de Verificación No 1.3.	60
Actividades Estratégicas No 1.3.....	60
COMPONENTE NO 2: PRODUCCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS.....	60

Objetivos estratégicos No 2.1.....	60
Resultados esperados No 2.1.....	60
Indicador No 2.1.....	60
Medios de verificación No 2.1.....	60
Actividades Estratégicas 2.1.....	61
COMPONENTE No 3: CRÉDITO PARA LA PRODUCCIÓN	62
Objetivo Estratégico No 3.1.....	62
Resultado esperado No 3.1.....	62
Indicador No 3.1.....	62
Medios de verificación No 3.1.....	62
Actividades Estratégicas No 3.1.....	62
COMPONENTE No 4: MEDIO DE MOVILIZACIÓN	62
Objetivo Estratégico No 4.1.....	62
Resultado Esperado No 4.1.....	62
Indicador No 4.1.....	62
Medio de verificación No 4.1.....	62
Actividades Estratégicas No 4.1.....	63
COMPONENTE No 5: EQUIDAD DE GÉNERO.....	63
Objetivo Estratégico No 5.1:.....	63
Resultado esperado No 5.1:.....	63
Indicador No 5.1:.....	63
Medios de verificación No 5.1:.....	63
Actividades Estratégicas No 5.1.....	63
Cronograma de actividades componente 1 o línea empresarial Fortalecimiento institucional	65
Cronograma de actividades componente No 2 o línea de trabajo Producción y gestión de los recursos	66
Cronograma de actividades Componente 3 o línea de trabajo Crédito para la producción	66
Cronograma de actividades No 4 o línea de trabajo Componente Organizacional Medio de movilización.....	67
Cronograma de actividades No 5 o línea de trabajo Componente de Género.....	67

Presentación

El Plan estratégico es un programa que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir. La elaboración de este plan nos permitirá prever el futuro, planificándonos actividades, metas y objetivos con el fin de mejorar y fortalecer el trabajo de la cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz R.L.

La implementación de este plan estratégico traerá como beneficio la mejora constante del quehacer y la gestión de la cooperativa, ya que nos permite establecer un mapa de cómo trabajará la organización durante los años 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, garantizando las herramientas básicas para tomar decisiones más acertadas, respondiendo a la demanda de cada una de nuestras socias con la inclusión de ellas en cada uno de los proyectos que ejecutará cooperativa.

Para la realización del documento se tomó en cuenta la opinión de las socias, juntas directivas y los comités de la Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz R.L, donde cada una contribuyó con la participación activa en cada una de las sesiones de trabajo. El proceso metodológico se inicia en coordinación con FIDER/PROGRESA para definir la metodología de cada sesión para la elaboración del plan estratégico, con el fin de recopilar la información para alimentar este instrumento de gran importancia para el fortalecimiento institucional, fortalecer la capacidad de gestión de sus directivos y la implementación de Programas y proyectos en el periodo del 2014-2019 para provocar cambios positivos en la economía familiar y mejorar el nivel de vida de sus asociadas.

Este documento nos permitirá:

- Mejorar la calidad de trabajo institucional de cada uno de las juntas tomando como referencia la participación activa y el trabajo en equipo.
- Tener visión de los proyectos que ejecutará la cooperativa a corto y mediano plazo.
- Enmarcar nuestra planificación operativa, detectar oportunidades y decidir sobre orden y prioridad en la ejecución de las actividades.
- Mejorar el conocimiento de la cooperativa, detectando áreas de mejora.
- Hacer uso de la distribución eficaz, eficiente y sostenible de los recursos.
- Ampliar el conocimiento del recurso humano, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus necesidades.
- Ampliar el sentido de pertenencia de las socias de la cooperativa, motivándolas al desarrollo, la productividad, capacidad de gestión.
- Permite mejorar el proceso en la toma de decisiones.
- Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la cooperativa.

Nuestra historia

La Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicio, Mujeres de La Concordia, Blanca Aráuz; R.L, nace por la necesidad existente de la organización de las mujeres campesinas, las cuales se encuentran marginadas y en un contexto económico deplorable, pues la desigualdad de género existente era un factor que impedía que las mujeres se organizaran y fuesen ellas quienes velaran por sus propios intereses, lo que generará la independencia y que poco a poco el patriarcado machista se vaya erradicando.

2000:

Debido a esta situación económica del país un grupo de mujeres emprendedoras y con deseos de superación, tomaron la iniciativa de organizarse formando La cooperativa Agropecuaria de crédito y servicio Mujeres de La Concordia Blanca Arauz R. Lla cual se constituyó en noviembre del año 2000 por 75 mujeres del campo y la zona urbana, con el objetivo de velar por los intereses de las mujeres productoras del municipio de la concordia iniciando con un capital suscrito de C\$ 7,500.00 (Siete mil quinientos córdobas netos).

2001:

Nos organizamos, formamos una directiva y logramos obtener la personería jurídica, elaboramos todos los documentos requeridos: reglamentos, estatutos, etc., pero aún con la personería jurídica no iniciamos a trabajar porque no se tenía experiencia y no contábamos con local, ni con recursos económicos.

2002:

A inicios del 2002 únicamente nos reuníamos mensualmente en UNAG La Concordia ya que no teníamos apoyo de ninguna institución únicamente el apoyo organizativo de La Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG).

2003:

En el 2003 la cooperativa ejecutó el primer proyecto transferencias de tecnología para la producción de papas, que fue cofinanciada por Instituto de Desarrollo Rural (IDR) las mujeres de la cooperativa respondieron al proyecto y demostraron el interés por hacer gestiones para iniciar otros proyectos de beneficio a este sector social.

2004:

A través de muchas gestiones en el 2004 la cooperativa ejecutó los siguientes proyectos:

- Proyecto de Huertos Familiares, financiado por Ayuda Obrera Suiza (AOS).



- Recibimos capacitaciones sobre el funcionamiento de la cooperativa.
- Proyecto de producción de papas con fondos del Instituto de Desarrollo Rural (IDR).

2005:

En marzo del año 2005 iniciamos a trabajar con:

- Proyecto Explotación y comercialización de aves y cerdos en nueve comunidades del municipio de La Concordia con un monto de 100,000 córdobas, acompañado de capacitaciones, el proyecto se llevó a cabo con fondos de una transferencia de La Alcaldía Municipal La Concordia.
- Proyecto Fortalecimiento a La Casa Materna Blanca Aráuz, con la colaboración de la UNAG Nacional y el acompañamiento de Ayuda Obrera Suiza (AOS,) que formo un componente de capacitación en apoyo al fortalecimiento institucional de Casa Materna el cual funciono en La Casa de La Mujer La Concordia.



2006:

- La cooperativa adquirió sus primeros equipos de trabajo (computadora e impresora) con el apoyo de proyecto de La Cuculmecha, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).
- Proyecto Crianza de ganado bovino en seis comunidades del municipio de La Concordia con propósito lechero con fondos del Ministerio de hacienda y crédito público Alcaldía Municipal La Concordia, con un monto de C\$100, 000 córdobas con el apoyo de la Alcaldía Municipal con recursos económicos para la ejecución de este.
- Proyecto: Funcionamiento de La Casa Materna a través de la UNAG Nacional.
- Proyecto Dotación de vaquillas de vientre, con el apoyo de PRODELSA.



- Proyecto explotación económica y comercialización de aves y cerdos en nueve comunidades del municipio de La Concordia apoyado por el Comité de Solidaridad España (CANFRAN), con un monto de 300, 000 córdobas.
- Proyecto de Crédito para pequeños negocios y huertos familiares con apoyo del Foro Mirafior el cual las socias de la cooperativa lo cancelaron en tiempo y forma.
- Programas de orientación tecnológicos para fomento a la producción en alianzas con UNAG, entrega de yuntas de bueyes.



2007:

- Construcción del primer Plan estratégico, con el apoyo de La Cuculmecca.
- Proyecto: Compra de 29 vacas paridas con fondos de Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFON), PRODELSA a través de La Alcaldía municipal de La Concordia.
- Proyecto; Contraparte para Gastos Administrativos del Proyecto Crianza de ganado bovino con doble propósito en diez comunidades del municipio de La Concordia, con un monto de C\$ 200, 000 córdobas, ejecutado durante los años 2007- 2008.
- Programas de Orientación Tecnológicos para fomento a la producción en alianzas con UNAG, entregando yuntas de bueyes.



2008:

- Proyecto: Crianza de ganado bovino con doble propósito en comunidades vulnerables del municipio de La Concordia segunda fase, con un monto de C\$100,000 córdobas.
- Proyecto: Productivo de granos básicos con fondos propios.
- Proyecto: Compra de vacas paridas con fondos PRODELSA.
- Programa: reestructuración de créditos para pequeños negocios con fondos propios.
- Programas de orientación tecnológicos para fomento a la producción en alianzas con UNAG, entregando yuntas de bueyes.



2009:

- Proyectos de cocinas y hornos mejorados con apoyo de La Cuculmecca.
- Fortalecimiento Institucional. (a través de capacitación, dotación de computadora con su mesa y sillas).
- Proyecto: Crianza de ganado bovino con fondos del Ministerio de Hacienda y crédito público, con un monto de C\$ 200, 000 córdobas.
- Programas de orientación tecnológicos para fomento a la producción en alianzas con UNAG, entrega de yuntas de bueyes.



2010:

- Proyecto: de Seguridad Alimentaria. Proyecto de producción de guayabas, Creación de 82 hornos y hornillas mejoradas, 50 sistemas agroforestales, 62 patios integrales (gallinas), con apoyo Cooperativa de Ayuda Remesas Exteriores (CARE), Ministerio de ambiente y recursos naturales (MARENA), Plan integral de manejo de cuencas de producción sostenible (PIMCHAS).
- Proyecto: dotación de bonos productivos típicos para mujeres del municipio de La Concordia, con un monto de C\$ 300, 000 córdobas. Con fondos Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).
- Proyecto: Fortalecimiento de cadenas productivas económicas y de manejo de cuencas en las micro cuencas las chichiguas y el Wiscanal.
- Programas de orientación tecnológicos para fomento a la producción en alianzas con UNAG, entrega yuntas de bueyes.



2011:

- Programa con Fondos Revolvente Alianza Terrena, para los rubros: ganadería, granos básicos, café, caña de azúcar, pequeños negocios; con un monto de U\$20, 186 dólares.
- Fortalecimiento de cadenas productivas económicas y de manejo de cuencas en las micro cuencas las Chichiguas y el Wiscanal, con apoyo CARE, MARENA PIMCHAS.



- Fortalecimiento institucional (instalación de un sistema contable y computadora e impresora) con fondos CARE, MARENA PIMCHAS y alianza TERRERNA.
- Programas de orientación tecnológicos para fomento a la producción en alianzas con UNAG, entrega de yuntas de bueyes.

2012:

Hasta el año 2012 estaban constituidas 270 Mujeres; en este mismo año se organizo y se capacito en la ley de Cooperativismo a 87 Mujeres más para la cual la Asamblea las certifico y las acepto en la Asamblea ordinaria del mismo año 2012. Los proyectos ejecutados en este año fueron los siguientes:

- Proyecto: “Apoyó a Cadena Productiva del Frijol en el Municipio de la Concordia.”
- Proyecto: “Fortalecimiento de capacidades productivas, ambientales, económicas y de manejo de cuencas de mujeres en áreas protegidas mesas de Moropotenté en las comunidades de Los Brasiles, La Laguna, Las Quebradas del municipio de La Concordia”, con fondos PNUD.
- Fortalecimiento de cadenas productivas económicas y de manejo de cuencas en las micro cuencas las Chichiguas y el Wiscanal, con apoyo CARE, MARENA PIMCHAS.
- Programas de orientación tecnológicos para fomento a la producción en alianzas con UNAG, entregando yuntas de bueyes.



2013:

- Apoyo a la cadena productiva, FIDER, a 60 productoras con semilla certificada INTA cárdenas para la siembra de primera 2013.
- Apoyo a la cadena productiva, con el programa ANF a 70 productoras con paquetes tecnológicos y semilla certificada para el fomento de la producción de grano comercial de la variedad INTA rojo de la siembra de primera y cinco manzanas para la producción de semilla registrada para la producción de semilla certificada en el ciclo postrera 2013.



- Proyecto de Apoyo a la cadena de valor del rubro del frijol con la construcción del centro de acopio con el apoyo y compra de maquinaria y equipos en alianza del MEFCCA ministerio de economía familiar, Alcaldía Municipal y aporte de la cooperativa.



- Proyecto: Seguridad alimentaria en el municipio de La Concordia - Jinotega segunda etapa, con un monto de C\$ 919, 084 córdobas. De los cuales MEFCCA aportan 417, 650 córdobas, la Cooperativa Blanca Arauz C\$ 435,434 y los beneficiarios C\$ 146, 000.

- Programas de orientación tecnológicos para fomento a la producción en alianzas con UNAG, entrega de yuntas de bueyes.

2014:

- Actualmente la Cooperativa está constituida con 329 Mujeres socias, además existe una solicitud de 75 Mujeres más de diferentes comunidades del municipio de La Concordia.
- Contamos con una planta procesadora de frijoles propiedad de las socias de La Cooperativa todo se construyó aportando la contraparte al proyecto con los fondos adquiridos de los a proyectos productivos anteriormente ejecutados desde los años 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.
- Programas de orientación tecnológicos para fomento a la producción en alianzas con UNAG, entrega de yuntas de bueyes.
- Se está ejecutando los fondos revolvente de Programa terrena a través de ONGAWA, ejecutado por CACS Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz R.L.
- Se está ejecutando los créditos con fondos resolventes adquiridos de las organizaciones FIDER, PROGRESA y ANF.
- Se está produciendo semilla certificada de frijol INTA cárdenas con seis socias de la cooperativa las cuales han entregado 89 qq de semilla, registrada posteriormente la CACS Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz, le dará agregación de valor en la planta procesadora de Somoto.



- Se realizaron siete sesiones de trabajo con las delegadas de La CACS Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz, con el objetivo de la construcción del plan estratégico 20014 -2019.

- Se está planificando siembra escalonada de hortalizas, siembra de granos básicos primera y postrera.
- Se capacito a las delegadas de La CACS Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz, sobre certificación de fincas.
- Se capacito a las Delegadas de La CACS Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz, sobre POES (Prácticas Operativas Estandarizadas Sanitarias), todo lo referente a sanidad e inocuidad. Todo estas actividades fueron financiadas por el programa FIDER, PROGRESA Estelí.



Nuestra misión y visión

Misión:

Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz R.L contribuir al desarrollo de las mujeres reduciendo la pobreza, ampliando su capacidad de autoestima, desarrollo personal y socio económico. Produciendo, comercializando con transparencia, honradez, equidad de género, comunicación, agro industrialización de productos (valor agregado), enfoque cooperativo empresarial, cuidado y protección del medio ambiente.

Visión:

La Cooperativa de Mujeres Blanca Aráuz R. L una empresa cooperativista reconocida a nivel departamental y nacional, generadora de ingresos a mujeres organizadas que permitan suplir las necesidades de las mismas, a través de la producción y acopio de diferentes productos que le permiten aumentar sus activos, promoviendo la participación femenina en la sociedad en todos los ámbitos de la vida (económico, sociales, ambientales, políticos), y que la mujer concordiana sea una mujer emprendedora y con capacidad de gestión. Adquirir su propio vehículo para el transporte y comercialización de sus productos, incremento en el número de socias (600) y el personal capacitado, mayor acceso al financiamiento, accesibilidad a nuevos mercados, obteniendo mejores precios, exportando sus productos, ampliando su producción a través de la diversificación de sus rubros (ganado, café, tostadería, cultivos no tradicionales frijol ejote francés y uva, elaboración de encurtidos).



Los valores de la cooperativa

- **Responsabilidad:**

Implica que desde nuestra posición de las socias nos empoderemos de su razón de ser, desarrollando una actitud propositiva que permita el trabajo en equipo, el cumplimiento de deberes y derechos que como socias tenemos.

- **Lealtad:**

Es reconocer el trabajo y el esfuerzo de quienes nos dedicamos a la tarea de buscar espacios para la mujer. Es luchar por los espacios que la ley otorga a la mujer.

- **Voluntad:**

Capacidad de servicio social y amor por el trabajo que nos lleva a impulsar a la mujer en la sociedad como actora de progreso.

- **Honestidad:**

Nos apegamos a nuestra misión para dar servicio y beneficio en la medida que haya credibilidad.

- **Prestigio:**

La dedicación y la perseverancia han contribuido para que con ahínco luchemos por transformar las expresiones organizadas de forma exitosa.



Nuestras fortalezas

- Infraestructura Propia.
- Contamos con una estrategia de Género.
- Estructuras bien organizadas, con bases sólidas, personal altamente capacitado, socios dispuestos a contribuir con el fortalecimiento de la cooperativa.
- Los miembros de las juntas directivas y los comités de créditos son personas responsables que trabajan con esmero para brindar un mejor servicio.
- Está formada por 329 socias legalmente constituidas y capacitadas en el tema de cooperativismo, se encuentran 75 mujeres en proceso de asociación.
- Apoyo de organismos gubernamentales como: MAGFOR, MEFCCA, INTA, UNAG, INATEC, Alcaldía municipal, Banco produzcamos.
- Créditos garantizados para buenas inversiones.
- Contamos con el apoyo de los productores de la UNAG, La Casa de la Mujer, organismos no gubernamentales como La Cuculmecca, PRODELSA, AOS, FIDER, ANF, Esperanza COOP.
- Grupo de promotores jóvenes apoyando en todas las actividades a la cooperativa.
- A continuación detalle de matriz Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de Cooperativa Agropecuaria de Crédito y Servicios Mujeres de La Concordia Blanca Aráuz R.L

FODA

LINEA DE TRABAJO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDADES	AMENAZAS
Estructura organizativa	<p>Legalmente constituida.</p> <p>Personal altamente capacitado.</p>	<p>Es una cooperativa de mujeres.</p> <p>Capacidad de gestión.</p> <p>Reconocimiento a nivel Nacional.</p>	<p>No funcionamiento de un miembro de la junta directiva.</p> <p>No apropiación del cargo que se ha asumido.</p>	<p>Manejo inadecuado de información.</p> <p>No se realizó el trabajo de la cooperativa conforme a los estatutos y reglamentos de la cooperativa.</p>
Asociatividad	<p>329 socias legalmente constituidas y capacitadas en el tema de cooperativismo.</p> <p>Apoyo de los productores de la UNAG a las mujeres de la cooperativa Blanca Aráuz.</p> <p>Grupo de promotores jóvenes apoyando en todas las actividades a la cooperativa.</p>	<p>Capacitación en los diferentes temas.</p> <p>Los productores se reconocen y tienen su identidad propia al ser parte de la cooperativa.</p> <p>Fácil acceso a crédito y flexibilidad en sus pagos.</p>	<p>Falta de interés en la realización de algún proyecto por algunos socios.</p> <p>Algunos socios no asisten a las capacitaciones.</p>	<p>Pérdida de financiamientos.</p> <p>Algunas socias pierden la oportunidad de acceder a programas de por no querer participar o asistir a las reuniones.</p>
Estrategias de alianzas	<p>Apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales como: MAGFOR, MEFCCA, INTA, UNAG, INATEC, FIDER, ANF, Alcaldía municipal, Banco</p>	<p>Acceso a diferentes proyectos.</p> <p>Capacitaciones a socios en diferentes temas por las distintas instituciones.</p>	<p>Algunas instituciones no participan cuando se convocan a las reuniones.</p> <p>Falta de comunicación con algunos organismos.</p>	<p>Retiro de algunos organismos en apoyo a proyectos.</p> <p>Desconocimiento en políticas de algunas instituciones y ONGS.</p>

	produzcamos, Esperanza COOP.			
Fortalecimiento de capacidades	Capacitaciones en diferentes temas. Se lleva a cabo la práctica.	Contacto con diferentes instituciones: MAGFOR, MEFCCA, INTA, UNAG, INATEC, FIDER, ANF. Buena capacidad de gestión.	Poca asistencia, interés e impuntualidad por parte de algunos productores. No llevan apuntes de las capacitaciones recibidas. Falta de documentación en algunos temas.	Pérdida de algunas oportunidades. Pérdida de acceso a la información.
Plan de producción	La cooperativa brinda el plan de negocio en diferentes rubros: frijol, café y hortalizas.	Formar plan de negocio conforme al rubro que el socio desea trabajar. Disposición para apoyar a la cooperativa (aliados). El aporte de los socios a través del fondo Revolvente. Abundante mano de obra.	Infidelidad a la cooperativa, incumplimiento por parte de algunos socios a la hora de entregar la producción. Desconocimiento al plan de negocio.	Inestabilidad de precios. Pérdida de fé por parte de la cooperativa. Retiro de un organismo. Afectaciones a la producción por el cambio climático. Influencia de intermediarios en la compra de producción a los socios.
Crédito	Se les brinda crédito a todos los socios de la cooperativa. Créditos garantizados para buenas inversiones.	Disponibilidad para acceder a diferentes programas y créditos. Flexibilidad en los pagos. Arreglos de pagos.	Que un productor no cumpla con sus pagos (No pago). Recaer en mora.	Quiebre de la cooperativa. El socio pierde la oportunidad al crédito. Descapitalización

Valor Agregado A Productos	Infraestructura Propia Mano de Obra. Productos	Dar valor agregado al frijol y café	Entrega de producto de mala calidad. No cumplir con los compromisos. No tenemos torrefactara.	No vendemos. Pérdida del prestigio de la marca y la empresa.
Comercialización	Hay contratos de comercialización.	Disponibilidad de aliados	Inestabilidad de precios y uso diferentes variedades	Demandas por incumplimiento de contratos.
Equidad de Género	El 100% de las socias son mujeres. Hay una estrategia de Genero	Capacitarse en diferentes temas. Participar en las tomas de decisiones. Ser protagonistas de los programas y proyectos. Ser miembros de los diferentes consejos de Dirección	No están bien empoderadas de los roles/actividades de la Cooperativa.	Pérdida en ejecución de los proyectos.
Monitoreo	Recursos humanos (RRHH)	Acompañar en todas las actividades, como capacitaciones, A T y Crediticias	No tenemos formado un equipo que lo formen un miembro del consejo, técnico, Delegados	Distorsión en la información de los programas y proyectos de la cooperativa.

Los retos internos

- Divulgar el trabajo de la cooperativa en tiempo y forma ante la organización y la sociedad en general para que se valore nuestro trabajo.
- Asistir a las reuniones, a fin de que todas conozcan las gestiones que se realizan.
- Promover espíritu de trabajo en equipo y la unidad para encaminarnos al éxito institucional.
- Lograr la participación de las socias en diferentes capacitaciones que permitan elevar su calidad humana e intelectual.
- Apoyar como organización las gestiones que se realiza la junta directiva, a su vez conocer reglamentos y estatutos de la cooperativa.
- Trabajar con esfuerzo para erradicar el analfabetismo en la cooperativa.
- Aumentar la membresía a la cooperativa.



Contexto en el que actuamos

- Asistencia técnica a las socias en las diferentes actividades de la cooperativa.
- Apropiación de los créditos.
- Apoyo a los productores en los diferentes rubros con insumos, valor agregado a los productos.
- Mejorar la comercialización de los productos.



- Mantener la fidelidad a la cooperativa.
- Accesibilidad a los créditos y flexibilidad en su cancelación.
- Reconocer las estrategias de alianzas de la cooperativa.
- Sensibilización a las productoras acerca de la comercialización de sus productos para que mantengan fidelidad hacia la cooperativa Blanca Aráuz, ya que estas es quien los apoya con el financiamiento.
- Monitoreo a la producción fondos de inversión en manos de productores socios (as).
- Integración de la cooperativa en alianzas con otros municipios y departamentos.
- Mayor participación de la mujer en espacios locales.



A qué nos dedicamos

Somos una Cooperativa Agropecuaria de créditos y servicios de la Mujeres de la Concordia nos dedicamos a:

- Financiamiento la Producción Agrícola y Ganadería.
- Desarrollar programas de mejoramiento y transferencia de tecnología adecuados a los servicios de asistencia técnica e industrialización de la producción.
- Impulsar la recuperación y preservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales.
- Contribuir a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de sus asociadas y sus familiares, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.
- La Cooperativa promueve y establece relaciones con organismos e instituciones de cooperación nacional e internacional con el objetivo de obtener apoyo que contribuya al desarrollo de la cooperativa.



- Promover proyectos de carácter social (Educación, Vivienda, Salud, Agua, Alimentación y otros) que ayuden y beneficien a las asociadas y su familia.



Análisis de los actores con los cuales trabaja la cooperativa

- Locales: Alcaldía municipal de la concordia: gestión de cooperativas y logística en organización de ferias.
- El Ministerio de educación, MINSA, Iglesias Católica y Evangélica: apoyo institucional y comunicación a la cooperativa.
- Juzgado municipal: relaciones eventuales cuando la cooperativa lo solicita.
- Policía municipal: brinda seguridad en la realización de diferentes actividades de la cooperativa.
- MARENA: proyectos ambientales de enfoques de cuencas y producción sostenibles.
- INAFOR: Producción de establecimientos de árboles forestales.
- Cooperativas: Cooperativa Odórico de Andrea, APRODECOM BZ, SOPROCOM R.L, UCOSSEM: alianzas de fondos Revolvente con proyecto Terrena.
- ANF: Paquetes tecnológicos.
- UNAG: apoyo en la inclusión de proyectos a las socias.
- MEFCCA: Apoyo al desarrollo cooperativo, cadena de valor.
- ONGAWA: elaboración de planes de fincas, seguimiento en la realización de inversiones en base a planes de fincas elaborados por el programa Terrena de La Cuculmeca.
- FIDER: Capacitación a socias, Apoyo en elaboración del plan estratégico, certificación de fincas a través de BPA, conservación de suelos, diversificación de productos con la incorporación de cultivos no tradicionales.
- MAG: certificación de semillas, gestión de alianzas con el sector público

Objetivo central de la cooperativa de mujeres Blanca Aráuz R.L.

Cooperativa de Mujeres Blanca Aráuz R.L, contribuye al desarrollo del municipio de La Concordia, mejorando el nivel de vida en familias de socias de la cooperativa, a través de la ejecución de proyectos sociales, productivos y participativos los que se realizan con el apoyo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Componentes:

Componente No 1: Fortalecimiento institucional

Objetivo Estratégico No 1.1

- Socias de la Cooperativa de Mujeres Blanca Aráuz R.L. Empoderadas en el quehacer organizacional ejerciendo cargos y desempeñando funciones.

Resultados Esperado No 1.1

Mujeres con mejores capacidades de gestión, involucramiento al que hacer de la Cooperativa de Mujeres Blanca Aráuz R.L.

Indicador de Impacto No 1.1

Al 2019 al menos el 60% (198) de la mujeres asociadas en la Cooperativa de Mujeres Blanca Aráuz. R.L. tienen conocimiento institucional participando activamente en los procesos y actividades de la Coop.

Medios de Verificación No 1.1

- Listado de asistencia.
- Informes.
- Planes de Capacitación.
- Fotos.
- Videos.
- Certificados de capacitación.

Actividades Estratégicas No 1.1.

- Construir Alianzas.
- Promover la participación e integración de las socias en diferentes actividades de la cooperativa.
- Talleres de Capacitación en Cooperativismo.
- Estimulando la participación permanente y activa de las socias.



Objetivo Estratégico No 1.2.

- Socias de la cooperativa de Mujeres Blanca Aráuz R.L mejoran la calidad de vida.

Resultado Esperado No 1.2.

Mujeres de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz R.L. incidiendo en los temas socio económico del Municipio de la Concordia.

Indicadores No 1.2.

Al finalizar el año 2019 al menos el 80% de las mujeres Cooperativa Blanca Aráuz R.L. mejoran su calidad de vida y la de su Comunidad.

Medios de Verificación No 1.2.

- Diagnostico
- Visitas de verificación
- Planes de Capacitación.
- Encuestas
- Grupos focales territoriales.

Actividades Estratégicas No 1.2.

- Convenios, contratos con organismos de cooperación.
- Realizar visitas a las Socias por territorio.
- Asambleas y reuniones.
- Financiamientos.
- Elaboración de propuestas de proyectos.
- Gestionando Proyectos y Programas Gubernamentales por medio del ministerio de Economía Familiar.
- Gestión de Proyectos. (INATEC, INTA, MAG.)
- Organizaciones no Gubernamentales FIDER, UNAG, ANF, PMA, Red de las Casas Maternas, Casa de la Mujer FORO MIRAFLOR y Comité de Solidaridad de España.



Objetivo Estratégico No 1.3.

- Socias de la Coop. de mujeres Blanca Aráuz R.L cumpliendo con sus Aportaciones ordinarias y extraordinarias.

Resultados No 1.3

Socias de la Coop. De mujeres Blanca Aráuz R.L. cumpliendo con sus deberes y derechos.

Indicador No 1.3

Al menos en el 2019 el 80% de las socias estarán dando sus aportaciones ordinarias y extraordinarias en tiempo y forma.

Medios de Verificación No 1.3.

- Tarjeta de aportes.
- Libro de Aportación.
- Recibos.
- Informes Anuales.

Actividades Estratégicas No 1.3.

- Visitas a socios.
- Convocatorias.
- Carta recordatorios.
- Acuerdo entre socias.
- Asambleas Comunitarias.
- Generando Mayores proyectos y Programas a las Socias.



Componente No 2: Producción y gestión de los recursos

Objetivos estratégicos No 2.1.

- Fortalecer la competitividad productiva, la agregación de valor y la rentabilidad económica de los rubros frijol, hortalizas, ganado, cultivos no tradicionales y café manejado bajo plan de gestión ambiental que incluye actividades de establecimiento de obras de conservación de suelo y agua.

Resultados esperados No 2.1.

- Mayor producción.
- Mujeres incrementan sus ingresos económicos con implementación de BPA.
- Nuevas técnicas de producción.
- Exploración de nuevos mercados, buscando mejores precios.

Indicador No 2.1.

Al 2019 al menos 80% de las mujeres estarán produciendo, procesando y comercializando los rubros de frijol, hortalizas, ganado, café y cultivos tradicionales y no tradicionales.

Medios de verificación No 2.1.

- Registro Productivos.
- Informes de acopio y comercialización.
- Visitas de asistencias técnicas.
- Informes de auditorías.

- Actas de recepción de materia prima.

Actividades Estratégicas 2.1.

- Alianzas estratégicas.
- Diversificación de la producción.
- Convenios.
- Visitas de asistencia técnica.
- Manejo agronómico de los cultivos.
- Diagnósticos.
- Estudio de Mercados.
- Sensibilización en las nuevas técnicas de manejo agronómico en los cultivos.
- Intercambio de experiencias.
- Manejo de maquinaria procesadora.
- Implementación de BPA.
- Dar a conocer el manejo y funcionamiento de la planta procesadora.
- Reforzamiento a la construcción de la infraestructura en un área de acondicionamiento de producto terminado (frijol comercial.).
- Ampliar el área de secado.
- Implementación de Planes de Negocios y Planes de Sostenibilidad.
- Implementación del Plan de Negocio de una tostadería de Café.
- Creación de Invernadero para producción de Plántulas de Hortalizas.
- Proyectos Ambientales y Plan de Capacitaciones.
- Realizar una planificación en todos los ejes transversales para protección del Medio Ambiente.
- Elaborar planes vinculados a cada línea de Trabajo.

Componente No 3: Crédito para la producción

Objetivo Estratégico No 3.1.

- Socias mejoran su producción a través de financiamientos.

Resultado esperado No 3.1.

Socias de la Coop. Blanca Arauz. R.L. mejoran su producción Agrícola.

Indicador No 3.1.

Al 2019 por menos el 70% de las mujeres de la Coop. Tendrán acceso a créditos para el manejo de sus cultivos.

Medios de verificación No 3.1.

- Actas de Comité de créditos de aprobación.
- Desembolsos.
- Registros Contables.
- Auditorias.
- Comprobantes de Pago.

Actividades Estratégicas No 3.1.

- Gestión de recursos ante otros organismos.
- Planificación de recursos propios de acuerdo a cada necesidad.
- Accesos a otros Financiamientos.
- Alianzas de acompañamiento a los procesos.

Componente No 4: Medio de movilización

Objetivo Estratégico No 4.1

- Socias de la Coop. Blanca Aráuz R.L. cuentan con su propio medio de transporte para la comercialización de sus productos.

Resultado Esperado No 4.1

Socias de la Coop. Blanca Aráuz. R.L. comercializan su producción utilizando su propio medio de transporte.

Indicador No 4.1.

Al menos el 30% de las socias utilizando el medio de transporte para transportar sus productos.

Medio de verificación No 4.1.

Medio de Transporte con capacidad de 250 qq funcionando.



Actividades Estratégicas No 4.1

- Gestión ante las Instituciones o financieras para acceder al un financiamiento para la compra de un medio de transporte.
- Elaboración de asambleas generales, extraordinarias con la aprobación del 70% del Quórum para la compra del medio de transporte.
- Gestiones cotizaciones, evaluaciones selección del comité de licitación.



Componente No 5: Equidad de género

Objetivo Estratégico No 5.1:

- Mejorar la calidad de vida y el nivel organizativo de las socias de la Cooperativa de Mujeres Blanca Aráuz y su núcleo familiar.

Resultado esperado No 5.1:

Socias de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz participan activamente desde su núcleo familiar (hombre, mujeres, niños) en actividades productivas, ambientales y domésticas.

Indicador No 5.1:

Al 2019 al menos el 75 % de las mujeres elevan su calidad de vida, a través de la participación activa de todo el núcleo familiar en actividades productivas, ambientales y domésticas.

Medios de verificación No 5.1:

- Visitas en fincas.
- Encuestas.
- Testimonios.
- Fotografías.

Actividades Estratégicas No 5.1

- Elaboración de asambleas generales, extraordinarias para evaluar la implementación de estrategia de equidad de género.

Actividades en base a líneas de trabajo

1. Equidad de género (2014 - 2018).
2. Dar seguimiento a la cadena productiva del frijol (2014 - 2016).
3. Implementación del plan de sostenibilidad del negocio cooperativo en la agregación de valor del rubro del frijol (2014 - 2018).
4. Plan de producción y capacitación de las socias (2014 - 2018).
5. Plan de capacitaciones (2014 - 2016).
6. Plan de producción de hortalizas (2015).
7. Creación de invernadero para producir plántulas de hortalizas (2015).
8. Implementación de buenas prácticas agrícolas para la certificación de fincas (2015).
9. Proyecto de protección del medio ambiente (2015).
10. Fortalecimiento institucional (2015 - 2017).
11. Plan de negocio de producción y tostadería de café (2016).
12. Crédito para fomento del rubro de ganado y mejoramiento de pastos (2016).

Cronograma de actividades componente 1 o línea empresarial Fortalecimiento institucional

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reuniones mensuales												
Asamblea de cooperativa												
Asamblea de Terrena												
Capacitación				x							x	
Incidencia												
Comercialización												
Formulación de proyectos												
Ingresos				x	x	x	x	x	x	x	x	x
Créditos												
Balances financieros			x									
Balance mensual												
Controles financieros				x	x	x	x	x	x	x	x	x

Cronograma de actividades componente No 2 o línea de trabajo Producción y gestión de los recursos

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reuniones mensuales												
Asamblea de cooperativa												
Asamblea de Terrena												
Capacitación				x			x				x	
Incidencia												
Comercialización												
Formulación de proyectos												

Cronograma de actividades Componente 3 o línea de trabajo Crédito para la producción

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reuniones mensuales							x			x		
Asamblea de cooperativa												
Asamblea de Terrena												
Capacitación: Elección de estructuras. Transferencia de tecnología					x		x	x	x			
Planificación						x						
Alianzas								x				
Formulación de proyectos												

Cronograma de actividades No 4 o línea de trabajo Componente Organizacional Medio de movilización

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reuniones mensuales												
Asamblea de cooperativa												
Gestión para financiamiento compra de vehículo												
Quórum de aprobación compra						x			x			X
Evaluaciones comité licitación												

Cronograma de actividades No 5 o línea de trabajo Componente de Género

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reuniones mensuales												
Asamblea de cooperativa												
Capacitación						x			x			X
Alianzas (convenios)							x					x