

# Gestión de Recursos Económicos Para las Cooperativas



**ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS**







Central de Organizaciones Productoras de Café y Cacao del Perú - Café Perú



**ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS**



### **CONSEJO DIRECTIVO**

Javier Santivañez Juscamayta – Presidente  
Liniers Altamirano Medina – Vicepresidente  
Pio Gutiérrez Badajos – Secretario  
Erland Paredes Hidalgo – Fiscal  
Rolando Suca Apaza - Primer Vocal  
Rolando Herrera Ramírez - Segundo Vocal

### **GERENTE GENERAL**

Geni Fundes Buleje

### **ELABORACIÓN DE CONTENIDOS**

Dick López Heredia

### **COLABORADORES**

Ela Pérez Alva

### **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

José Luis Bardales Pérez

### **ILUSTRACIONES**

Joan Ulloa Figueroa

### **DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

Juan Pablo Balabarca Saldivar

### **EDICIÓN**

Sofía Chumpitaz Aguirre

### **IMPRESIÓN**

MACROGRAFIC EIRL

Lima - Perú

### **AUSPICIADO POR**

USAID/PERÚ/PDA

SOS FAIM y DGCD de Bélgica.

### **Central Café y Cacao del Perú**

Central de Organizaciones Productoras de Café y  
Cacao del Perú

Calle Enrique Villar No 103 – Santa Beatriz – Lima.

Telefax: 2653844, 2655392

Correo Electrónico: [cafeperu@cafeperu.org](mailto:cafeperu@cafeperu.org)

Página web: [www.cafeperu.org.pe](http://www.cafeperu.org.pe)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del  
Perú

N° 2008-10081.

Segunda Edición: Lima, abril 2010

300 ejemplares.

La Central Café y Cacao del Perú autoriza la reproducción parcial del presente manual solo para fines educativos, previa autorización, citando la fuente.



# PRESENTACIÓN

**R**esulta muy gratificante para nosotros presentar este trabajo producto del esfuerzo y compromiso conjunto de una serie de actores que han ido dejando su experiencia en la construcción de un proyecto que tras años de esfuerzo logra al fin materializarse en el presente manual.

Nosotros, la Central Café y Cacao del Perú, estamos seguros que esta acción redundará en beneficio del desarrollo cooperativo agrario en nuestro país.

La Central Café y Cacao del Perú, fundada el 14 de marzo del año 2003, es una organización de segundo grado, conformada por más de nueve mil pequeños agricultores cafetaleros y cacaoteros peruanos constituidos en once cooperativas agrarias; entidades que han contribuido a posicionar con mucho éxito nuestro café y cacao en el mercado internacional.

En su etapa inicial este proyecto, llamado Escuela de Dirigentes, se desarrolló como un programa de capacitación basado en competencias, orientado a fortalecer las capacidades de gestión de los dirigentes cooperativistas cafetaleros que aporten activamente en el desarrollo de su empresa y fortalezcan el movimiento cooperativo en el Perú; todo ello desarrollado bajo criterios de sostenibilidad y equidad de género.

Sin embargo, nos dimos cuenta que esta necesidad de capacitación no era exclusiva de nuestras bases cooperativas cafetaleras, por ese motivo decidimos ampliar la cobertura del programa, es así que nace ELCA: Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios, un programa de cobertura nacional desarrollado para todas las organizaciones que funcionan bajo el modelo cooperativista.

Como sabemos, el dirigente cooperativista cumple un rol fundamental en el desarrollo de su organización pues es quien representa a la cooperativa: Organiza, planifica y controla la marcha técnica y administrativa de la institución, cumpliendo y haciendo cumplir los acuerdos y los estatutos, además es el encargado de orientarla hacia el éxito a nivel interno y en su relación con la comunidad y los mercados; es él quien desempeña estos roles a través de los órganos establecidos en la Ley general de Cooperativas y a nivel de su estatuto: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación, Comité de la Mujer y la Familia, entre otros.

Por ese motivo la Central Café y Cacao del Perú considera importante el desarrollo de esta iniciativa que no se hubiera materializado sin el apoyo de las fuentes cooperantes SOS FAIM y la DGCD de Bélgica y el Programa de Desarrollo Alternativo de USAID/PERÚ; asimismo, agradecemos el apoyo de nuestras cooperativas base, así como el aporte de los dirigentes, administrativos y técnicos cooperativistas y los alumnos y alumnas que integran nuestro primer grupo de egresados, quienes con su análisis crítico y sus opiniones basadas en su propia experiencia, nos han permitido delinear nuestros conceptos y hacerlos más viables a una realidad, a su realidad.

**JAVIER SANTIVAÑEZ JUSCAMAYTA**  
**Presidente Consejo Directivo**  
**CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ**



## ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS

Como organización cercana al desarrollo del mundo cooperativista cafetalero, hemos visto con agrado que en los últimos años las cooperativas han mostrado un interesante y significativo desarrollo económico, enfatizado en la apertura de nuevos mercados, captación de financiamientos provenientes de fuentes financieras externas e internas (banca nacional), desarrollo de productos de alta calidad, café y cacao con certificados o sellos de producción sostenible, trabajar con personal altamente calificado que conduzca a la organización hacia un desarrollo sostenible.

Estas acciones han permitido que el Perú sea líder mundial en la producción y comercialización de café orgánico y segundo a nivel internacional en lo que se refiere a cacao orgánico.

Los logros obtenidos han permitido que las cooperativas regulen los precios del café y del cacao en las principales zonas de producción de nuestro país, en beneficio de los cientos de miles de productores de café y cacao asentados en la selva alta del Perú.

Sin embargo, en este proceso de desarrollo se pueden identificar algunos puntos críticos, uno de los más importantes: El progreso económico no va a la par del crecimiento de la gestión dirigencial en las cooperativas, y una de las causas se relaciona con la limitada capacidad de administración de los productores, la cual se ha estancado en el tiempo, situación que actualmente se constituye en la principal debilidad del desarrollo cooperativo en nuestro país.

La situación es clara: Muchos productores son elegidos sin la preparación o capacitación previa correspondiente al cargo que se les asigna, lo cual pone en riesgo la estabilidad y la gobernabilidad de la organización. Esta situación genera un problema real que ya se está evidenciando en muchas cooperativas, no solo en las cafetaleras, por este motivo nosotros como Central decidimos que era necesario buscar una solución al problema, así nació ELCA.

Como sabemos, el factor humano es pieza clave en el desarrollo de una empresa y la cooperativa no es la excepción; en función a este punto crítico la Central emprende el reto de fortalecer las capacidades de gestión para que los productores puedan asumir cargos dirigenciales y aportar en el desarrollo de su organización.

La idea es demostrar que el modelo cooperativo es el único capaz de generar competitividad en el sector rural, allí está el reto: Mostrar que no solo la inversión privada puede generar desarrollo, los pequeños productores también pueden construir empresas competitivas bajo el modelo cooperativo, organizaciones que permitan lograr ese ansiado desarrollo del campo que a la fecha no se ha logrado concretar; por ese motivo, la Central Café y Cacao del Perú trabaja desde el año 2007 en este proyecto, el cual fue aplicado inicialmente con nuestras bases socias, y que en la actualidad se viene realizando a nivel nacional, orientado a promover el cooperativismo en el campo.

Actualmente, todo este trabajo ha sido enmarcado en el Programa de Capacitación “Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios - ELCA”, el cual tiene como objetivo fundamental dotar al pequeño agricultor de las herramientas básicas que le permitan desarrollar una gestión eficiente y conjunta con la unidad administrativa; para que mejoren su capacidad de generar propuestas de desarrollo, control del flujo económico y apliquen mecanismos de información y comunicación con sus socios; hacerlos capaces de posicionar al movimiento cooperativo en el escenario político y social como una alternativa de desarrollo y generadora de empleo.

ELCA fue constituido con el apoyo de fuentes financieras nacionales y extranjeras, quienes confiaron en este programa que ha sido desarrollado con la activa participación de consultores y especialistas con amplia experiencia en la facilitación de programas educativos para adultos, que dominan el enfoque de capacitación por competencias, con pleno conocimiento del mundo cooperativista y la gestión empresarial.

El programa consta de ocho módulos, con 320 horas académicas de capacitación efectiva, que son dictados en ocho meses, un módulo por mes, dirigido a un grupo no mayor de 30 participantes, socios y socias habilitados para ocupar cargos directivos, con la participación activa de un 30% de mujeres, ello en pos de propiciar la participación activa de ambos géneros.

Como vemos, ELCA se desarrolla en un grupo reducido de participantes, con la intención de brindar una atención personalizada al educando, con talleres grupales de trabajo donde se aplica la lógica de “aprender haciendo”.

Los ocho módulos que conforma ELCA son:

- 1.- Calidad Humana
- 2.- Reglamentación Cooperativa
- 3.- Planificación Estratégica en Cooperativas
- 4.- Control Integral del Desempeño Técnico – Administrativo
- 5.- Fortalecimiento de la Base Social y la Cooperativa
- 6.- Mecanismos de Representatividad
- 7.- Medios de Información y Comunicación
- 8.- Gestión de Recursos Económicos para las Cooperativas

Cada uno de ellos está diseñado pensando en las necesidades que el mundo rural presenta y sobre todo, en brindarles una educación confiable y de calidad, tal y como ustedes lo requieren y merecen.

La ELCA cuenta con un estudio del perfil de los participantes, una estructura curricular acorde a sus necesidades, módulos auto-educativos y evaluación permanente para la certificación y validación de las competencias adquiridas por los alumnos y las alumnas.

ELCA representa una importante herramienta de apoyo al desarrollo personal de cada agricultor y agricultora organizado/a de nuestro país, la cual sirve no solo para su desarrollo personal, también implica invertir en el desarrollo de la comunidad, de la organización y en ese sentido, contribuye a tener mayores y mejores oportunidades de desarrollo en un mundo globalizado que necesita de nosotros respuestas concretas para los cambios que nos presenta: ELCA es la oportunidad de estar acorde a esos cambios y demostrar a quienes lo dudan la gran calidad de personas que el mundo rural posee.

**GENI FUNDES BULEJE**  
**Gerente General**  
**CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ**

# Gestión de Recursos Económicos Para las Cooperativas



**ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS**



## UNIDAD DIDÁCTICA 8.1

### Búsqueda de financiamiento para actividades internas ..... 21

#### Sesión de Aprendizaje 8.1.1 Bases de datos de fuentes financieras..... 21

1. Establecimiento de base de datos de fuentes financieras..... 21
2. Base de datos..... 22
3. Ventajas de las bases de datos..... 22
4. Base de datos sobre cooperación internacional..... 24
5. La cooperación internacional
6. Tipos de cooperación para el desarrollo
7. Recursos de la cooperación internacional
8. Naturaleza de los recursos financieros
9. Instrumentos de la cooperación internacional

#### Sesión de Aprendizaje 8.1.2 Calendarios de solicitud

1. Establecimiento de calendarios de solicitud de financiamiento
2. Calendarios de solicitud de financiamiento
3. Calendarización de actividades en función de la cooperante

#### Sesión de Aprendizaje 8.1.3 Sistematización de información para la cooperante

1. Sistematización de la información para solicitudes de información
2. Información a sistematizar para la cooperante
3. Estructura de un perfil de proyecto
4. Preparación de solicitudes de cooperación

## UNIDAD DIDÁCTICA 8.2

### Gestión de recursos para el desarrollo comunal

**Sesión de Aprendizaje 8.2.1 Demandas de tipo social**

1. Sistematización de demandas de tipo social de los socios y socias
2. Las demandas de tipo social
3. Pobreza
4. Niveles de pobreza
5. Mapa de pobreza
6. Situación socio-económica del sector cafetalero
7. Actuación de los sectores en el desarrollo
8. Enfoque de desarrollo
9. El árbol de problemas
10. Ejemplos o modelos de árbol de problemas

**Sesión de Aprendizaje 8.2.2 Traducción de demandas**

1. Traducción de demandas en solicitudes de apoyo
2. Las actuaciones de desarrollo
3. El análisis de objetivos
4. Ejemplos o modelos de árbol de objetivos

**Sesión de Aprendizaje 8.2.3 Elaboración de propuestas**

1. Elaboración de propuestas de desarrollo local
2. Propuestas de desarrollo
3. Ideas de proyecto
4. Configuración de la propuesta
5. Ejemplo o modelos de componentes y actividades de un proyecto

# INTRODUCCIÓN

En un contexto en que la única variable que permanece es el cambio, las organizaciones cooperativistas competitivas buscan adaptarse al mismo respondiendo a las necesidades del mercado y por ende afianzando el desarrollo de la familias cafetaleras y cacaoteras, en ese marco promueven y gestionan programas, proyectos y actividades para fortalecer la gestión asociativa y empresarial.

Los balances económicos gozan de gran importancia, por ello se hace necesario contar con las herramientas básicas para analizar e interpretar los movimientos económicos financieros en las cooperativas cafetaleras y cacaoteras.

Cuando hablamos de fortalecimiento, nos referimos tanto a la familia como a la organización cooperativa pues sólo así se logrará un verdadero desarrollo de las bases cooperativas.

El presente módulo VIII denominado “Gestión de Recursos Económicos para las Cooperativas”, tiene como principal objetivo promover la adquisición de competencias a través del desarrollo de conocimientos, promoción de actitudes y habilidades de el/la líder, de modo que puedan participar y contribuir con propuestas claras y asertivas en el momento de estructurar o formular proyectos de desarrollo local que beneficien a su organización cooperativa, colaborando con ello a la generación de valor agregado, mejorando la rentabilidad y la capacidad de negociación con las posibles entidades financieras.

El módulo VIII promueve el desarrollo de capacidades en mujeres y hombres líderes agrarios, sobre la GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS. Para el logro de estos objetivos el módulo ha sido estructurado en dos unidades didácticas, las cuales se desarrollan de la siguiente manera:

- UNIDAD DIDÁCTICA 8.1 Búsqueda de financiamiento para actividades internas.
- UNIDAD DIDÁCTICA 8.2 Gestión de recursos para desarrollo comunal.

La primera unidad didáctica está compuesta por tres sesiones de aprendizaje orientadas a desarrollar y brindar conocimientos sobre las principales bases de datos de fuentes financieras de cooperación nacional como internacional, los calendarios de solicitud y la sistematización de información requerida por las fuentes cooperantes para la empresa cooperativa, con el fin que el/la líder cuente con las capacidades para concretar la búsqueda de fuentes de financiamiento para iniciativas de desarrollo local.

La segunda unidad didáctica desarrolla tres sesiones de aprendizaje orientadas a promover capacidades sobre la identificación de las demandas de tipo social, la traducción de las demandas en ideas de proyectos y la formulación de propuestas de desarrollo local.

Es nuestro propósito que las y los participantes de este VIII módulo logren conocer la importancia de la “Gestión de recursos económicos en la empresa cooperativa” para lo cual entregamos el presente manual a ser utilizado en la fase presencial del módulo y como material auto instructivo de los y las líderes agrarios/as que intensifican su aprendizaje para generarse una mejor calidad de vida.

**Área Fortalecimiento Organizacional  
Central Café y Cacao del Perú**



Hola, mi nombre es Flor y tengo 18 años, estoy siempre atenta a cualquier información interesante que pueda aprender, pues espero algún día ser dirigente de mi cooperativa.



Mi nombre es María y soy dirigente de la cooperativa. Me gusta estar en contacto con la gente de mi comunidad y atender las inquietudes de Flor y otros jóvenes interesados en aprender.

Hola, soy Adela, estoy casada y tengo tres hijos. Participo como dirigente de mi cooperativa; a veces el tiempo no es suficiente pero trato de hacerme espacio para todo y no dejar nunca mis capacitaciones.



Ya me conoces, soy Armando, uno de los facilitadores de la Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios, juntos aprenderemos cada día algo nuevo.

Hola, soy Ana, me encanta facilitar talleres de capacitación pues aprendo tanto como los participantes de la escuela, considero que el aprendizaje es un proceso que debe ser llevado con mucho cariño y empeño para lograr los objetivos.





Me llamo Lino, tengo 22 años y soy socio de mi cooperativa, me esfuerzo en la Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios porque espero ser muy pronto un dirigente y poder ayudar al crecimiento de mi organización.

Hola, me llamo Felipe, tengo 24 años y soy amigo de Flor, soy una persona muy alegre pero a veces me distraigo en las reuniones y mi amiga Flor me ayuda cuando eso pasa. Sin embargo, cuando hay talleres, soy el que más participa.



Yo soy dirigente de la cooperativa, tengo 50 años y me gusta actualizarme, pienso que nunca es tarde para aprender.

Hola, mi nombre es Teófilo y tengo 40 años, soy dirigente de mi cooperativa y participo de la ELCA. Al principio creía que las escuelas eran sólo para niños o jóvenes, pero con el tiempo he visto que también puedo aprender ¡y mucho!



# BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO PARA ACTIVIDADES INTERNAS

16 Horas

## Competencia a lograr:

Busca financiamiento para actividades de desarrollo productivo y social de los asociados de la cooperativa.

## Sesión de Aprendizaje 8.1.1 Bases de Datos de Fuentes Financieras.

Capacidad: Establece base de datos de fuentes financieras para actividades de desarrollo.

---

### 1.1. ESTABLECIMIENTO DE BASE DE DATOS DE FUENTES FINANCIERAS

Nuestra cooperativa como organización está en permanente búsqueda de recursos económicos para financiar actividades en beneficio de sus asociados.

Es importante que como líderes cooperativistas agrarios manejemos información sobre las actividades que requieren financiamiento y cómo es que podemos obtenerlo.

#### **Pasos a seguir para obtener financiamiento:**

- ✓ Definir el tipo de actividad a realizar.
- ✓ Estimar los montos requeridos para la actividad.
- ✓ Recopilar información sobre experiencias de financiamiento en la propia cooperativa.
- ✓ Recopilar información sobre experiencias de financiamiento en otras cooperativas.
- ✓ Preparar una lista de entidades cooperantes.
- ✓ Describir características de las fuentes financieras.
- ✓ Proponer una estructura de base de datos al área de informática.

Como líderes cooperativistas agrarios, debemos relacionarnos estrechamente con el área de informática de la cooperativa; así podremos conocer de cerca las bases de datos de información que nos permitan realizar una adecuada gestión.

## 2. 2. BASE DE DATOS

La base de datos (BD) es un banco de información ordenada, ya sea impresa (libros, estudios, investigaciones, etc.) o almacenada en medios digitales (un archivo de excel, por ejemplo).

Una fuente importante de información para armar bases de datos es el internet, al cual accedemos mediante una computadora.

En una computadora conectada a internet podemos encontrar información económica de la producción y exportación de café en la región Ayacucho, Huánuco o cualquier otra región cafetalera.



## 3. VENTAJAS DE LAS BASES DE DATOS

Es importante que nosotros como líderes cooperativistas, tengamos acceso a diferentes bases de datos que nos den información sobre fuentes y condiciones de financiamiento de proyectos de inversión.

Así, cuando la persona encargada de colocar la información en el sistema o programa (puede ser Excel)

El líder cooperativista agrario debe participar en la selección y entrada de datos a estas bases (clasificadas como útiles) pues esto le permitirá contar con información procesada y actualizada en cualquier momento.

<sup>1</sup>La Gerencia y el trabajo en equipo. Tópicos gerenciales modernos. En: [www.articuloz.com/.../la-gerencia-y-el-trabajo-en-equipo-1992348.html](http://www.articuloz.com/.../la-gerencia-y-el-trabajo-en-equipo-1992348.html) - España

<sup>2</sup>Seguridad Operacional y calidad. En: [www.starperu.com/.../BOLETIN\\_JULIO\\_09\\_01.pdf](http://www.starperu.com/.../BOLETIN_JULIO_09_01.pdf)

### Usar bases de datos permite: 1

✓ **Independencia de datos y tratamiento.**

Puedes hacer cambios en datos y estos no implican realizar cambios en los programas informáticos que generan y dan soporte a la base de datos y viceversa (menor costo de mantenimiento).

✓ **Coherencia de resultados. Reduce redundancia.**

Las acciones son lógicamente únicas, evitando las inconsistencias.

✓ **Mejora en la disponibilidad de datos.**

No hay propietarios de la información. La información de base de datos contenida en las páginas o direcciones web del sistema de internet, es utilizada por cualquier usuario que acceda a esta. Los datos e información contenida en la base de datos puede ser utilizada de la manera más conveniente por cualquier usuario para sustentar una propuesta o proyecto.

✓ **Cumplimiento de ciertas normas.**

Existen mecanismos de seguridad, accesos autorizados sin costo y con costo por el servicio brindado (de usuarios a datos).

✓ **Ventajas adicionales.**

Permite un manejo más eficiente de la gestión de almacenamiento.

<sup>3</sup>Liderazgo, habilidades y desempeño. Valiotti Pérez Beingolea. 2008. En: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-habilidades-y-desempeno.htm>

#### 4. BASES DE DATOS SOBRE COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL

Para acceder a fuentes de financiamiento debemos primero saber cuáles existen.

**Así, tenemos:**

→ **Cooperantes nacionales.**



→ **Cooperantes internacionales.**



→ Cooperantes nacionales

Entre las fuentes de cooperación nacional (fondos públicos del gobierno peruano) ubicamos a:

✓ **Los gobiernos regionales:**

Principalmente los que cuentan con recursos provenientes de los impuestos por concepto del canon minero, gasífero o petrolero.

<sup>4</sup> El trabajo colaborativo en la educación superior, mediado por herramientas tecnológicas. Por: Pedro Méndez. Dr. En educación. En: [www.quadernsdigitals.net/index.php?accion](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accion)

<sup>5</sup> Aprendizaje cooperativo y de evaluación grupal de conocimiento. En: [www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca)

### ✓ **Los gobiernos locales (distritales)**

A los cuales el gobierno regional asigna un porcentaje del presupuesto para obras, más aún si gozan del beneficio del canon de cualquier naturaleza.

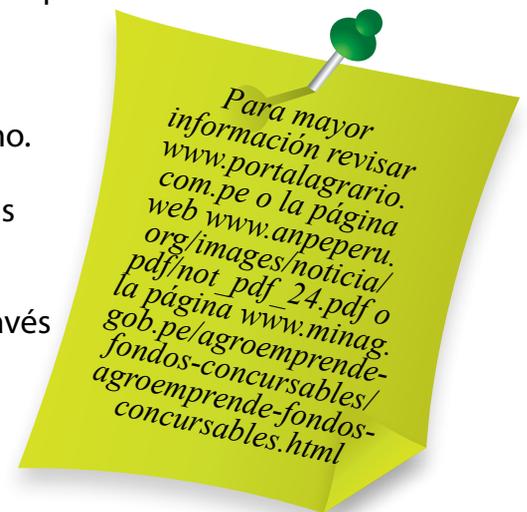
### ✓ **Los programas del gobierno central**

#### **El Fondo de cooperación para el desarrollo social (FONCODES)**

Que apoya el desarrollo e implementación de obras de infraestructura en diferentes distritos rurales (en situación de pobreza). [www.foncodes.gob.pe](http://www.foncodes.gob.pe)

#### **Incagro**

Entidad de Innovación y competitividad para el Agro Peruano. [www.incagro.gob.pe](http://www.incagro.gob.pe). Esta entidad del sector agrario apoya y financia investigación aplicada al agro así como propuestas de capacitación en beneficio de productor agrario. Incagro administra el apoyo a los agricultores organizados en asociaciones, consorcios o cooperativas de producción a través de un programa de fondos concursables que se detalla en su página web.



#### **Agroemprende**

Es un programa de fondos concursables del Ministerio de Agricultura que apoya propuestas de planes de negocio de productores organizados en consorcios, asociaciones de productores o cooperativas agrarias de producción.

Como líderes cooperativistas dedicados productores de café y cacao, podemos obtener apoyo financiero de cooperación nacional, proponer o formular proyectos para que sean financiados por gobiernos locales o regionales.

#### **Agrorural**

Es un programa de desarrollo productivo del Ministerio de agricultura. [www.portalagrario.com.pe](http://www.portalagrario.com.pe)

<sup>6</sup> Guía de la Prueba de Habilidades Intrapersonales e Interpersonales. Por: Secretaría de la Función Pública de México. En: <http://www.spc.gob.mx/>

## Agrobanco

Entidad financiera promovida por el Estado Peruano, que brinda financiamiento al agricultor cafetalero y que en el presente año (2010) cuenta con una línea de apoyo financiero para la renovación de las plantaciones de cafetales en las parcelas donde se requiera invertir en cafetales nuevos y así mejorar rendimientos de café por hectárea.

Como líderes cooperativistas dedicados productores de café y cacao, podemos obtener apoyo financiero de cooperación nacional, proponer o formular proyectos para que sean financiados por gobiernos locales o regionales.

## Ejemplos de oportunidades a las cuales podemos acceder

### Oportunidad 1

#### ESTE CUADRO VA COMO LLAMADA CON LA ILUSTRACION

La construcción de canales de riego, reservorios, protección de suelos o reforestación podría ser financiado por el gobierno distrital con el trabajo organizado de la población comunal quien brindaría su mano de obra no calificada como contraparte de la inversión.



<sup>7</sup> La hora de los intangibles y el capital intelectual. La gestión del conocimiento. En: [www.inpeau.ufsc.br/coloquio02/.../DOMENICO.DOC](http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio02/.../DOMENICO.DOC)

## Oportunidad 2

Como cooperativa tenemos la posibilidad de conseguir el financiamiento para capacitaciones en temas de gestión y desarrollo de técnicas agrícolas productivas a través de la institución Incagro. El apoyo de estas demandas se puede concretar participando en los fondos concursables que ofrece la entidad mencionada. Dichos fondos son donaciones dirigidas a las organizaciones de productores agropecuarios que financian las propuestas que estos sustentan en beneficio de su comunidad u organización.

## Oportunidad 3

Otra modalidad de cooperación nacional lo constituyen los Fondos concursables para la mejora de la competitividad que administra el programa Agroemprende del Ministerio de agricultura. A través de esta opción financiera nosotros como líderes cooperativistas agrarios podemos presentar planes de negocio para financiar infraestructura para almacenes de café, maquinaria o tecnología de procesamiento del café cerezo a café seco, descascarado y clasificado.

### → Cooperantes internacionales

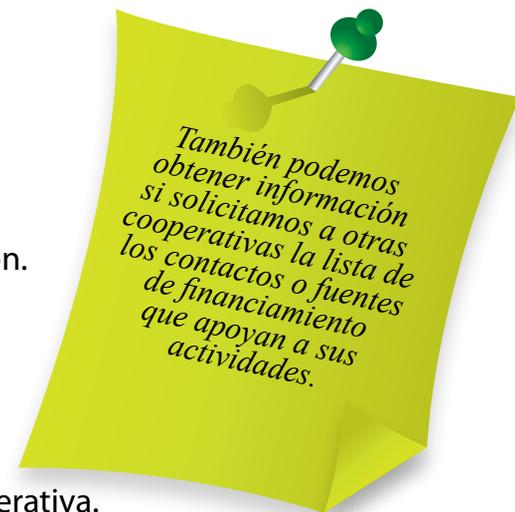
Podemos recoger información de las fuentes de cooperación internacional en nuestro país acercándonos a la oficina de proyectos de nuestra cooperativa. Si no tenemos esta oficina, es probable que exista un "área de proyectos" en la administración. Si tampoco contamos con un área de proyectos, son las áreas de planificación en la administración las que cumplen este rol.

Algunas veces las áreas de desarrollo productivo o desarrollo social, tienen información de qué cooperantes han apoyado o están apoyando con financiamiento a las actividades de la cooperativa.

Como líderes cooperativistas agrarios podemos sustentar o formular requerimientos de financiamiento ante la cooperación internacional, para la adquisición de maquinaria o construcción de infraestructura. Se puede sustentar financiamiento de tecnología para procesar y secar el café cerezo y contar con un producto uniforme de alta calidad.

Otra fuente de información de entidades de financiamiento es la página web de la APCI (Agencia Internacional de Cooperación Internacional) <http://www.apci.gob.pe/principal.php>

La APCI tiene datos sobre las fuentes de financiamiento de la cooperación internacional.



**Fuentes de financiamiento perteneciente a la cooperación internacional**  
**Fuente: Página web del APCI**

<b>ALEMANIA</b>
Cooperación Alemana para el Desarrollo – GTZ
Cooperación Alemana para el Desarrollo - GTZ - Programa Desarrollo Rural Sostenible de la GTZ
Embajada de la República Federal de Alemania
KFW - Cooperación Financiera Alemana (Pág. en Construcción)
Fondo Contravalor Perú Alemania
Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica – DED
INWENT
<b>ARGENTINA</b>
Fondo Argentino de Cooperación Horizontal - FO-AR
<b>BÉLGICA</b>
Cooperación Técnica Belga – CTB
Embajada de Bélgica
<b>BRASIL</b>
Agencia Brasileña de Cooperación – ABC
<b>CANADÁ</b>
Agencia Canadiense Para El Desarrollo Internacional-ACDI
Agencia Canadiense Para El Desarrollo Internacional-ACDI (Unidad de Servicio de Apoyo a la Cooperación Canadiense -USACC)
<b>COLOMBIA</b>
Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional - ACCIÓN SOCIAL
<b>CHILE</b>
Agencia de Cooperación Internacional de Chile – AGCI
<b>CHINA</b>
Embajada de China
<b>ESTADOS UNIDOS</b>
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID
Embajada de Estados Unidos de América
Fondo de las América
Fundación Interamericana
<b>ESPAÑA</b>
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID

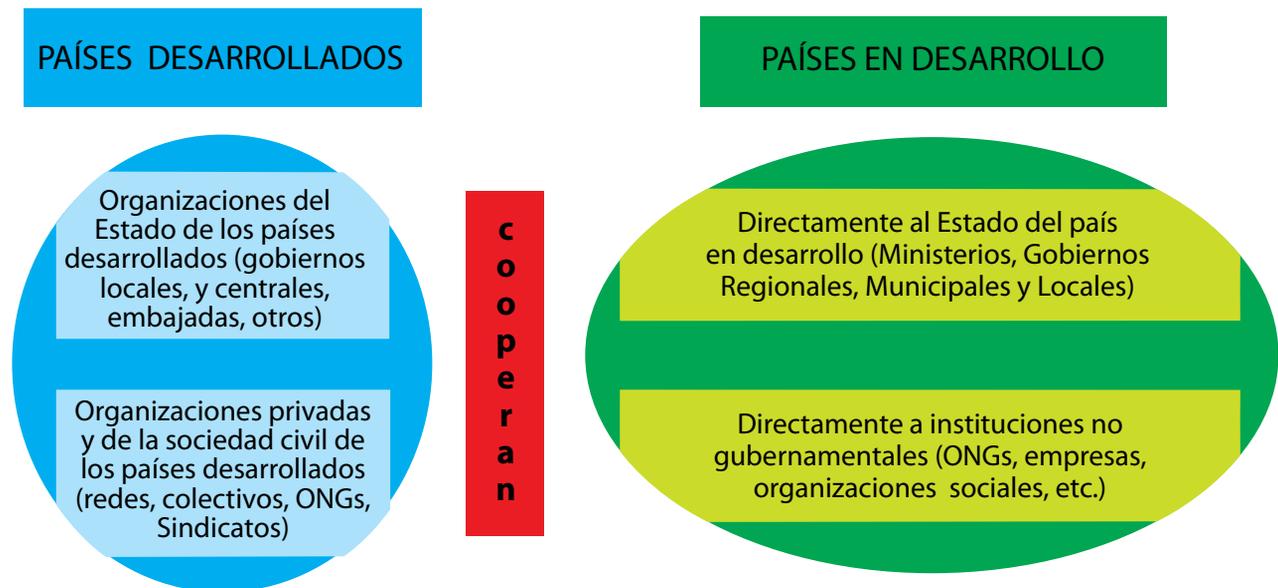
En esta lista podemos ver 35 fuentes financieras para las actividades de desarrollo de la cooperativa.

Otra fuente de información de entidades de cooperación es la página web de la "Coordinadora de entidades extranjeras cooperación internacional" [www.coeci.org.pe](http://www.coeci.org.pe)

Estas fuentes financieras nos pueden apoyar en actividades de desarrollo productivo y social de los asociados organizados.

#### 4. COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Cuando hablamos de cooperación internacional nos referimos al conjunto de acciones realizadas por países desarrollados, que a través de sus organizaciones o instituciones públicas y privadas destinan fondos para los países en desarrollo, con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida.



Para que la calidad de vida en países en desarrollo como el nuestro, se generan mecanismos de participación a través de convocatorias a proyectos o programas, con formatos y criterios básicos que debemos cumplir para postular y ser seleccionados.

<sup>8</sup>[www.receduc.com/.../conflictresolution.html](http://www.receduc.com/.../conflictresolution.html)

## 5. TIPOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

**La cooperación internacional puede ser :**

- **Cooperación Multilateral** o cooperación a través de agencias, u organismos multilaterales autónomos.
- **Cooperación Bilateral** o cooperación directa de país donante a país receptor a través de los organismos gubernamentales autónomos de ambos países.
- **Cooperación a través de Organizaciones No Gubernamentales** de Desarrollo, con ellas mismas como protagonistas de la ejecución e intercambio.
- **Asistencia Humanitaria**, o acciones puntuales de ayuda alimentaria, socorro, protección de derechos humanos, acompañamiento a las víctimas, presión política y denuncia, así como preparación, prevención y mitigación de desastres naturales, epidemias, conflictos armados y guerras.
- **Cooperación Empresarial**, mediante empresas que brindan asistencia técnica y transferencia de tecnología a sus equivalentes en los países en vías de desarrollo .

## 6. RECURSOS DE LA COOPERACION INTERNACIONAL

Los fondos de la cooperación internacional provienen de:

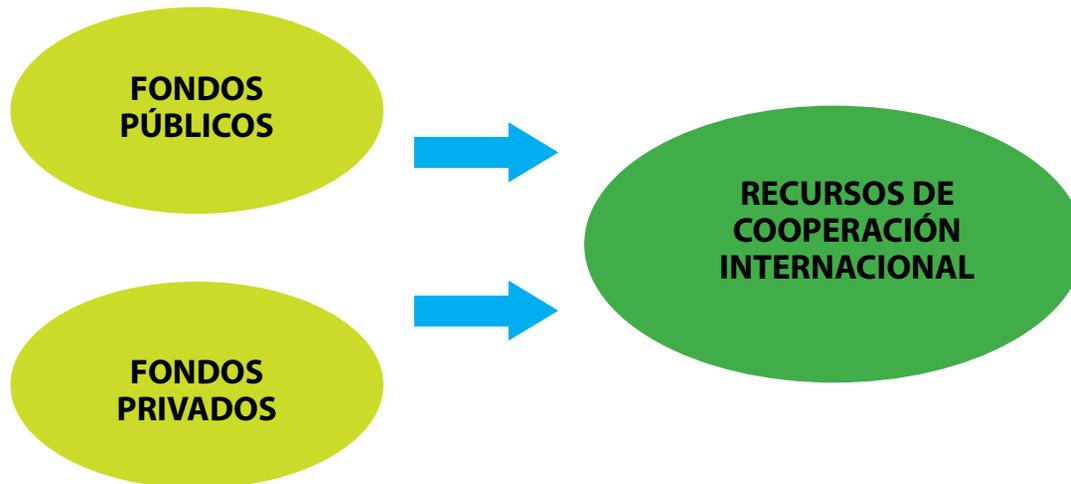
→ **De origen público**

Los que son administrados por un ministerio, departamento de Estado, agencia nacional, gobierno regional o gobierno local del país cooperante.



### → De origen privado

Los que son recursos propios de particulares, personas, empresas, fundaciones y asociaciones sin fines de lucro (ONG's, iglesias).

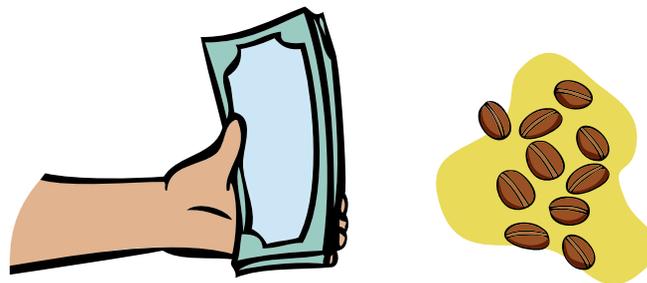


## 7. NATURALEZA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos o fondos pueden ser:

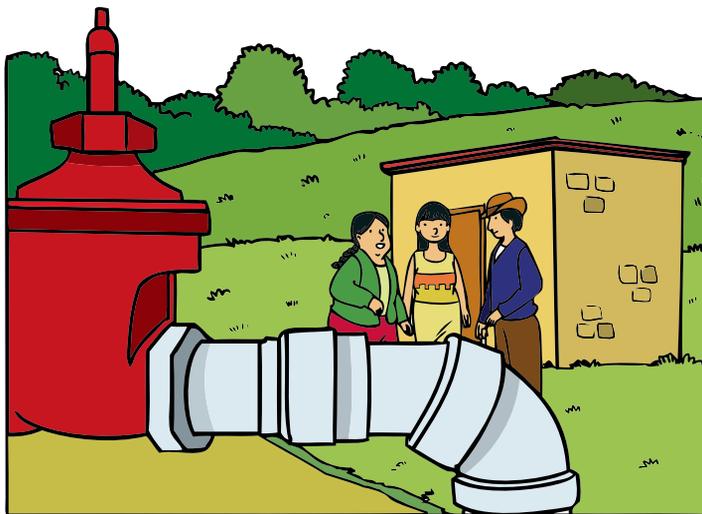
- **Reembolsables**
- **No reembolsables**
- **Son fondos reembolsables**

Los recursos brindados por la fuente cooperante, que deben ser devueltos en forma de dinero o en especie.



→ **Son fondos no reembolsables**

Los recursos que se entregan como donación de acuerdo a políticas de apoyo al desarrollo de la entidad cooperante. Las prioridades de la cooperación para otorgar este tipo de apoyo son las propuestas que promueven principalmente:



- ✓ La seguridad humana a través de proyectos de agua potable saneamiento, servicios e infraestructura básica.
- ✓ El desarrollo humano a través de proyectos que posibiliten la educación de calidad.
- ✓ La institucionalidad democrática, la justicia y la paz.
- ✓ La competitividad sostenible a través de proyectos que favorezcan las oportunidades laborales justas para sus ciudadanos, la protección del medio ambiente, el uso sostenible de recursos naturales así como el desarrollo de ciencia y tecnología.

**8. INSTRUMENTOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Los principales instrumentos de la cooperación son :

→ **Las preferencias comerciales**

Suprimen total o parcialmente las barreras comerciales a las exportaciones de los países en vías de desarrollo a países como Estados Unidos o Europa a través del ingreso de productos sin pagar aranceles.

<sup>9</sup> Los contenidos de este apartado parten de los enfoques PNL y coaching.

→ **Becas de estudio**

Fortalece las habilidades y capacidades técnicas de los profesionales o especialistas técnicos de los países en vías de desarrollo así como a promover el intercambio de experiencias y conocimientos entre países.

→ **La cooperación cultural**

Promueve la difusión y el intercambio de las expresiones culturales propias de cada país. Comprende, entre otros elementos, arte, pintura, teatro, patrimonio histórico.

→ **Proyectos y programas**

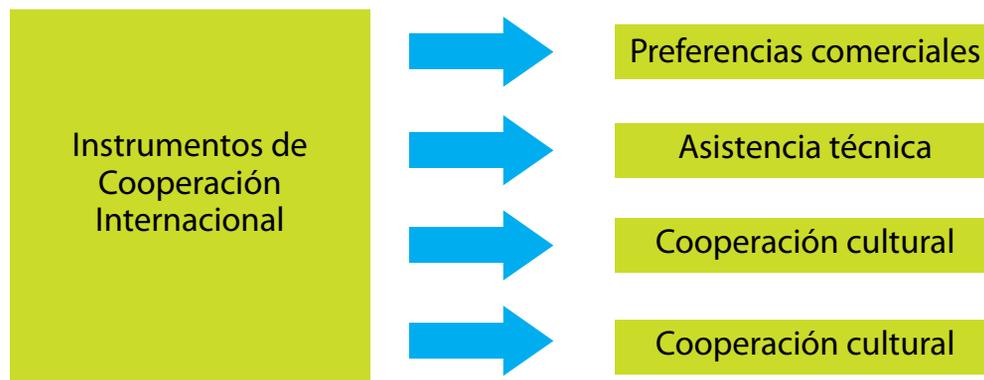
Que buscan ampliar las capacidades y oportunidades de grupos humanos u organizaciones de los países en desarrollo como el nuestro.

→ **La acción humanitaria**

Brinda ayuda alimentaria, socorro, protección de los derechos humanos y apoyo a las víctimas de los conflictos armados, situaciones de presión y denuncia política. Asimismo busca contribuir a la preparación, prevención y mitigación de desastres naturales, epidemias y guerras. .

**Ejemplo:**

En el año 2007 Ica sufrió un terremoto de enormes magnitudes. En las zonas afectadas, participaron organizaciones de acción humanitaria, con carpas, ropa y alimentos. Posteriormente han abierto convocatorias para proyectos de desastres naturales donde muchas ONGs han postulado y vienen actualmente ejecutando proyectos en esa zona.



## 9. DATOS DE BASE DE COOPERANTES INTERNACIONALES

Una vez que tenemos el dato de la cooperante necesitamos establecer otros datos útiles para la base: siglas, país de origen, temática con la que trabajan, rubro en que inciden, dirección física, dirección electrónica, representante en Perú, contacto, fecha de convocatoria a solicitudes.

El área encargada de la cooperación internacional en la cooperativa debe mantener un directorio actualizado de las agencias de cooperación.

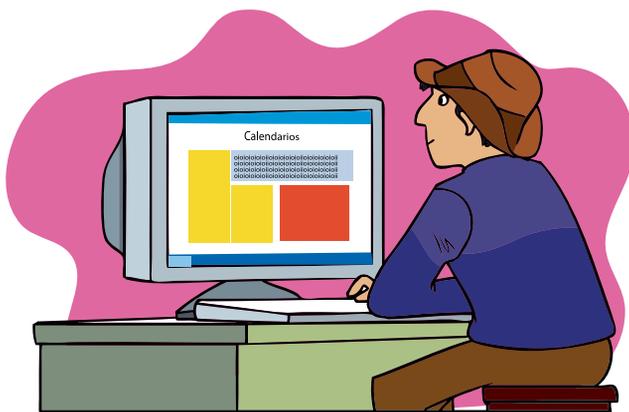
### Sesión de Aprendizaje 8.1.2: Calendarios de Solicitud.

**Capacidad:** Establece calendarios de solicitud de financiamiento de acuerdo a requerimientos de la organización.

#### 1. ESTABLECIMIENTO DE CALENDARIOS DE SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO

Esta información de la entidad cooperante es de suma importancia para nosotros como líderes cooperativistas agrarios pues nos permite programar la entrega de solicitudes de cooperación. Para cumplir esta tarea se recomienda seguir los siguientes pasos:

- ✓ Identificar el lugar de origen de la cooperante.



- ✓ Ubicarlo geográficamente en el planisferio.



- ✓ Verificar si es pública o privada.

SR SIERRA BUSCANDO SI ES PUBLICA O PRIVADA (ESO VERIFICARÉ)

- ✓ Revisar sus calendarios de financiamiento en la web



- ✓ Establecer un calendario de solicitudes.

SR SIERRA ESCRIBE EN UN PAPEL SU CALENDARIO PROPIO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS

## 1. CALENDARIOS DE SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO

Cada cooperante tiene sus propios calendarios de convocatoria y de recepción de solicitudes. No obstante estos calendarios varían en dos sentidos:

- ✓ Si se trata de países del norte-sur, donde los años fiscales tienen periodos distintos a los de los países del trópico.
- ✓ De acuerdo a si el cooperante es estatal o privado.

Si ingresamos a la dirección web de cada cooperante encontraremos las fechas de convocatoria. En cada convocatoria estarán descritas las fechas de todo el proceso de entrega de solicitudes de cooperación.

La información de los calendarios de trabajo de las cooperantes está disponible en las convocatorias cada año.

Una vez que la información de fechas de recepción de solicitudes esté en la base de datos de cooperantes, el dirigente puede establecer los calendarios de preparación de solicitudes llenando los siguientes datos:

- ✓ Ideas de proyecto.
- ✓ Perfiles de proyecto.
- ✓ Proyecto.
- ✓ Entrega de solicitudes.

---

<sup>10</sup> Documento: Reuniones de trabajo: como ser un facilitador efectivo. En: [www.actiongroup.com.ar/download/reuniones\\_efectivas.pdf](http://www.actiongroup.com.ar/download/reuniones_efectivas.pdf)

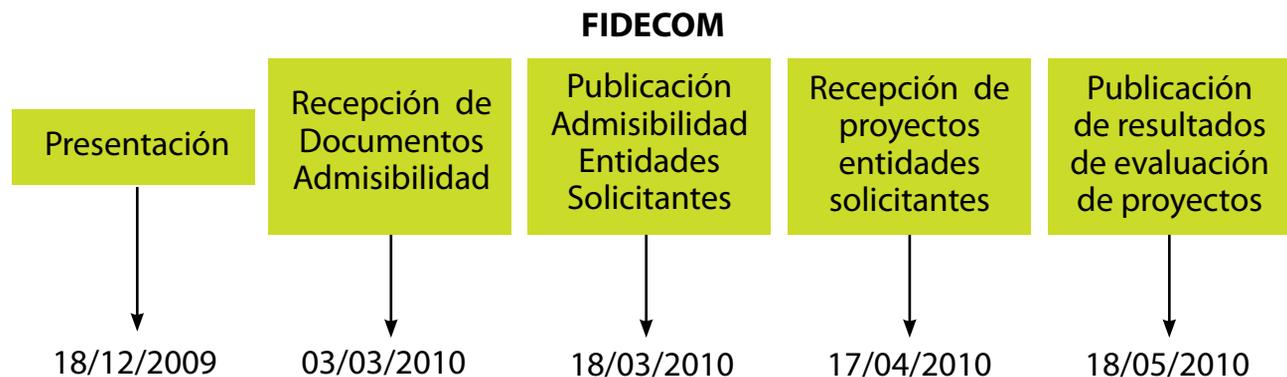
### 3. CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES EN FUNCIÓN DE LA COOPERANTE

Es importante que como líderes cooperativistas agrarios elaboremos resúmenes de los procesos más importantes de las cooperantes y tengamos los avisos y convocatorias en que estas anuncian la “recepción de solicitudes”, “períodos de evaluación”, “periodos de absolución de consultas”, etc.

De esta forma, podremos gestionar los procesos de entregas de solicitudes oportunamente.

**LINEA DE TIEMPO: Gráfico ilustrativo de la aplicación de la línea de tiempo como herramienta de programación.**

Ilustración de línea de tiempo para el Fondo de investigación desarrollo para la competitividad



## Sesión de Aprendizaje 8.1.3: Sistematización de Información Para la Cooperante.

**Capacidad:** Sistematiza información para los formatos de solicitudes de financiamiento.

---

### 1. SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN PARA SOLICITUDES DE COOPERACIÓN

Las entidades cooperantes solicitan información de acuerdo a formatos de solicitud. Para que nosotros como líderes cooperativistas podamos cumplir con la entrega de estas solicitudes, debemos contar con información sistematizada que sustente dichas solicitudes.

Para sistematizar información para la cooperante, acerca de la cooperativa y sus necesidades o potencialidades, el líder cooperativista agrario debe seguir los siguientes pasos:

- ✓ Definir las áreas de apoyo en la cooperativa (donde existan problemas o potencialidades)
- ✓ Revisar el plan estratégico.
- ✓ Identificar líneas de acción que requieren cooperación.
- ✓ Formular ideas de proyecto.
- ✓ Recopilar información que sustente la idea de proyecto.

#### ¿Qué es la sistematización?

Es el ordenamiento de la información y conocimiento obtenidos de la experiencia en una realidad específica. Cuando hablamos de sistematización nos referimos a:

#### ✓ La sistematización de información

Ordenamiento y clasificación -bajo determinados criterios, relaciones y categorías- de todo tipo de datos.

**Ejemplo:** La creación de bases de datos.

#### ✓ La sistematización de experiencias

Las experiencias son vistas como procesos desarrollados por diferentes actores en un período determinado de tiempo, envueltas en un contexto económico y social, en una institución determinada.

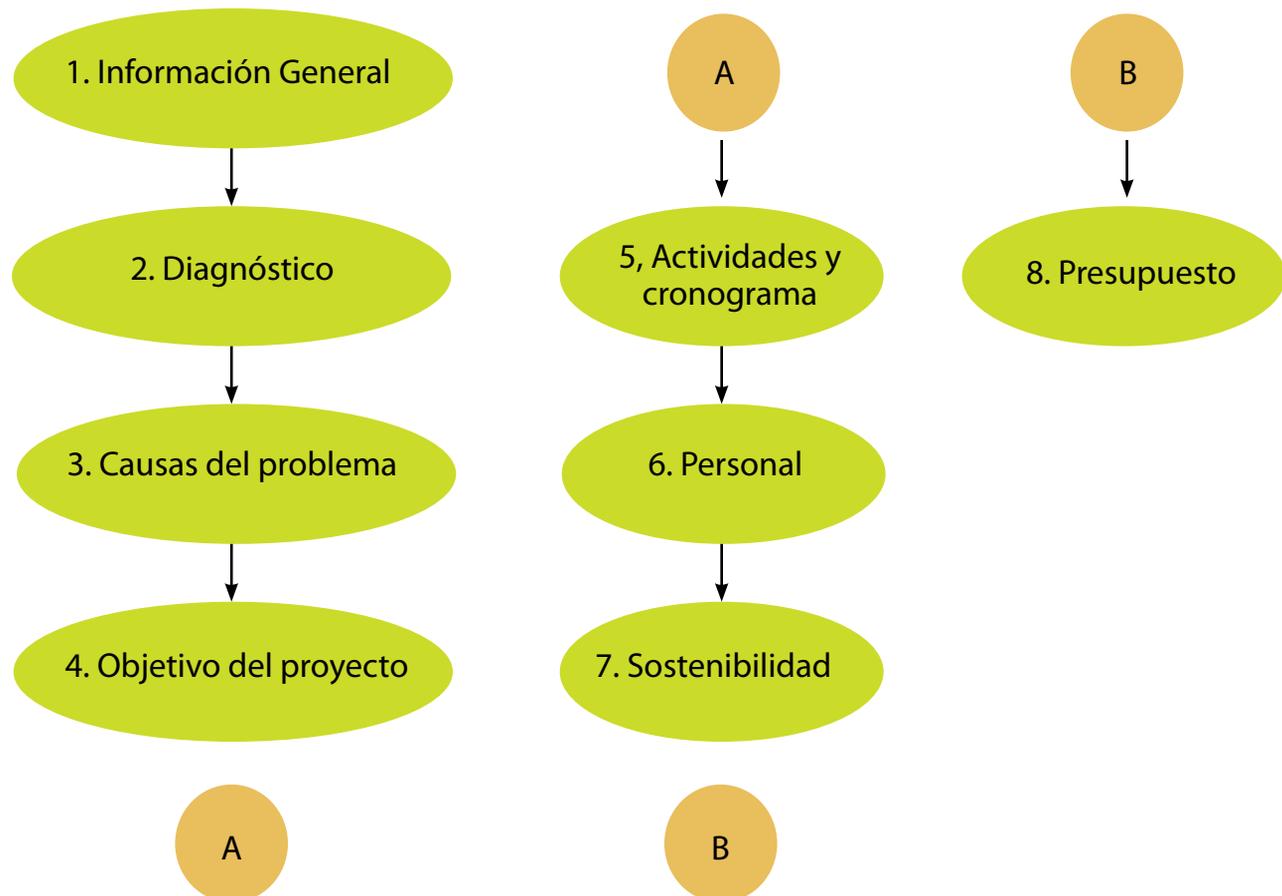
### 1. INFORMACIÓN A SISTEMATIZAR PARA LA COOPERANTE

El líder cooperativista agrario que esté involucrado con el área encargada de buscar financiamiento debe involucrarse en recopilar, organizar y sistematizar información relacionada a la idea de proyecto, para el que se solicitará cooperación.

**La información que será sistematizada estará referida a:**

- ✓ **Objetivo de la solicitud de cooperación.**
- ✓ **El problema que desea resolver.**
- ✓ **Situación actual de la población que tiene el problema ( Diagnóstico)**
- ✓ **Componentes de la iniciativa (partes operativas en que se divide el proyecto para obtener resultados).**
- ✓ **Duración de las acciones que implementará con la iniciativa.**

La información sistematizada servirá para conformar un Perfil de proyecto

**ELABORAMOS UN PERFIL DE PROYECTO**

## ESTRUCTURA DEL PERFIL DE PROYECTO

El perfil de un proyecto consta de las siguientes partes o estructura:

### 1. Información general

- 1.1 Nombre del proyecto
- 1.2 Entidad responsable
- 1.3 Período de duración
- 1.4 Localización
- 1.5 Monto total

### 2. Diagnóstico

**Esta sección debe constar de:**

- ✓ Identificación de los afectados por el problema (grupos de afectados).
- ✓ Formulación de indicadores que definan el estado actual del problema (línea de base)
- ✓ Planteamiento de posibles estrategias para la solución de los problemas.

### 3. Definición del problema y sus causas

- ✓ Especificar de la manera más clara y precisa el problema central identificado, así como sus características cualitativas y cuantitativas.
- ✓ Uno de los errores más comunes en la descripción del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de contribuir a la mejora de la situación.

### 4. Objetivo del proyecto

Tanto el objetivo central como los objetivos específicos deben reflejar los cambios que se espera lograr con la ejecución del proyecto. Se debe evitar el planteamiento de objetivos muy amplios, los objetivos deben de explicarse con frases cortas y precisas.

---

<sup>11</sup> Asambleas y reuniones. Autores: Ana Rosa Lorenzo, Miguel Martínez. Año 2005. España. Asociación para la Economía

## 5. Actividades y cronograma de ejecución

Esta sección es importante porque en ella se explica lo que se va a hacer con el financiamiento solicitado. En tal sentido, es necesario que las actividades concuerden con el presupuesto del proyecto y evidencien cómo estas permitirán el logro de cada uno de los objetivos planteados.

## 6. Personal

Las entidades donantes tienen mucho interés en garantizar el éxito del proyecto que financian. Una breve descripción sobre el nivel de calificación y la experiencia de los profesionales o personas que se harán cargo de la ejecución del proyecto ayudará a convencer al donante que esta se realizará con los recursos humanos adecuados, de modo que se garantice el éxito de su implementación.

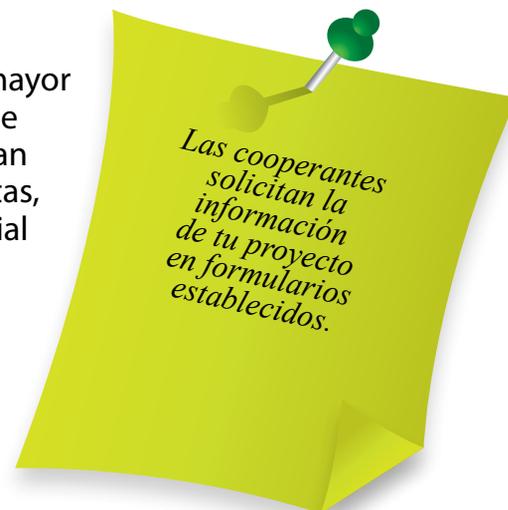
## 7. Sostenibilidad

Es importante mostrar en qué medida los actores locales podremos asumir el proyecto luego de que el apoyo del ente financiador concluya.

Una estrategia de sostenibilidad (en la cual nosotros como cooperativa demostramos o verificamos una buena organización con liderazgos responsables) permite asegurar la operación del proyecto pues hace saber a la entidad donante que sus recursos no se perderán una vez finalizada la implementación del mismo.

## 8. El presupuesto

El presupuesto es una de las partes del perfil de mayor importancia para las entidades donantes. Luego de haber definido las necesidades y establecido el plan de trabajo (actividades a realizar) así como las metas, se puede proceder a elaborar un presupuesto inicial que indique de manera precisa el monto total de recursos necesarios para la implementación del proyecto.



El conjunto de formularios llenados conforman la solicitud de cooperación. Por lo general los formularios de las fuentes cooperantes buscan obtener información principal del proyecto, en un formato de preguntas o requerimiento de datos parecidos a la “Estructura de perfil del proyecto”, señalado anteriormente.

En la segunda unidad didáctica de este módulo se explica la manera de identificar de manera lógica y razonada los problemas, sus causas y efectos, el objetivo principal y objetivos específicos, así como la formulación de las actividades dentro de un cronograma de ejecución.

### 3. PREPARACIÓN DE SOLICITUDES DE COOPERACIÓN

Cada entidad cooperante cuenta con un conjunto de formularios diseñados que facilitan la solicitud y entrega rápida de la información que ellos necesitan de nuestra cooperativa y que nosotros debemos recabar.

#### Pasos a seguir:

- ✓ Llenar una carta “Solicitud de Cooperación” (carta modelo).
- ✓ Anexar el formulario apropiado (perfil de proyecto).
- ✓ Adjuntar el juego de formularios para solicitar cooperación.

El trabajo de llenado de los formularios de cooperación no necesariamente es responsabilidad del dirigente, pero éste debe participar de las reuniones de preparación de las solicitudes

#### Cómo llenar un formulario

- ✓ Llenar el formulario excepto la sección para ser llenada por la cooperante.



- ✓ Llenar a computadora, máquina de escribir o utilizando letra de imprenta clara y con bolígrafo de tinta, nunca con lápiz. En caso de requerirse los formatos pueden ser mandados electrónicamente a las instituciones que lo requieran.

## YA TENEMOS PERSONA ESCRIBIENDO EN COMPU

- ✓ Proporcionar toda la información solicitada, incluyendo los anexos.
- ✓ Si la cooperación solicitada no es para la ejecución de proyecto sino para otros tipos de apoyo o de cooperación técnica, la cooperante internacional tiene otros formularios:
- ✓ Solicitud de cursos y seminarios.
- ✓ Solicitud de adquisiciones.
- ✓ Solicitud de consultoría.
- ✓ Solicitud de beca.
- ✓ Solicitud de otro tipo de cooperación técnica.



<sup>12</sup> La ocupación y la identificación de áreas de responsabilidad laborales, son el punto de partida para desarrollar un currículo sistemático para la formación por competencias.

# GESTIÓN DE RECURSOS PARA DESARROLLO COMUNAL

6 Horas

## Competencia a lograr:

Gestiona recursos de los cooperantes para acciones de desarrollo comunal.

## Sesión de Aprendizaje 8.2.1: Demandas de Tipo Social

**Capacidad:** Sistematiza demandas de tipo social de los socios/as y la comunidad.

---

### 1. SISTEMATIZACIÓN DE DEMANDAS DE TIPO SOCIAL DE LOS SOCIOS Y SOCIAS

Una buena iniciativa para promover acciones de desarrollo al interior de la cooperativa es acercarse a la realidad de las familias. Para ello es importante:

- ✓ Identificar problemas.
- ✓ Identificar causas primarias.
- ✓ Identificar causas secundarias.
- ✓ Identificar consecuencias del problema.
- ✓ Graficar un árbol de problemas

La sistematización de las necesidades y potencialidades de las poblaciones es la mejor forma de formular propuestas de desarrollo social y conducir acciones de desarrollo con financiamiento externo o interno desde los gobiernos locales.

### 2. LAS DEMANDAS DE TIPO SOCIAL

Las demandas sociales las podemos conocer a través de diagnósticos que realicemos en nuestra comunidad, pedidos de la población local o rural a autoridades, encuestas de evaluación de la administración del gobierno local o regional, entre otros. También a través de los medios de comunicación como el periódico, la tv, la radio comunitaria.

El diagnóstico de la información es muy importante para la definición de propuestas de cooperación para el desarrollo.

A partir de datos e información de la falta de cobertura de los principales servicios públicos (por ejemplo) se verifica una demanda social por contar con estos en poblaciones rurales que carecen de dichos servicios, así se muestran demandas como:

**Cuadro 2. Demandas sociales en el sector rural.**

TIPO DE DEMANDA	Falta de cobertura a nivel rural
Servicio de agua potable	57%
Servicio de saneamiento Amplio	68%
Electrificación	65%
Servicios de salud Pública(*)	70%

Las demandas sociales deben ser determinadas para la cooperativa y para las localidades del ámbito de la cooperativa.

Son demandas sociales también:

- ✓ La necesidad de educación de niños y niñas en zonas rurales.
- ✓ La atención de la nutrición en pequeños menores de 3 años a fin de evitar la desnutrición crónica.

## 5. SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DEL SECTOR CAFETALERO

Publicaciones recientes del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) muestran experiencias exitosas de pequeños productores agrarios, con la finalidad de influir en los tomadores de decisiones a fin de considerar políticas de apoyo a los pequeños productores.

Se dice que un porcentaje importante de los pequeños productores del agro peruano, con pocos recursos de tierra y capital, de bajo nivel educativo, con pésimos servicios públicos y malas carreteras para sacar sus productos, encuentra la manera de formar empresas de servicios, lo cual les ha permitido mejorar su producción, aumentar sus ingresos y mejorar su calidad de vida.

El siguiente cuadro nos muestra la situación socio-económica del sector cafetalero. Con fines ilustrativos se presenta la estadística de producción de café en el Perú para los años 2008 y 2009

Con fines ilustrativos se presenta la estadística de producción de café en el Perú para los años 2008 y 2009

Es trabajo del líder cooperativista agrario tomar nota de la situación en el ámbito de su cooperativa o del de un comité zonal.

PERU : PRODUCCION DE CAFÉ POR REGION EN TONELADAS : PERGAMINO(*)				
REGIONES	AÑO 2008		AÑO 2009	%
Piura	2929	1.07	4110	1.56
Lambayeque	520	0.19	397	0.15
La libertad	271	0.10	301	0.11
Cajamarca	55689	20.39	57860	21.91
Amazonas	30205	11.06	31788	12.04
Huanuco	2061	0.75	2138	0.81
Pasco	7900	2.89	5842	2.21
Junin	82053	30.04	68403	25.90
Ayacucho	4423	1.62	4433	1.68
Cusco	35263	12.91	32620	12.35
Puno	5784	2.12	6023	2.28
San Martin	44461	16.28	48478	18.36
Ucayali	1497	0.55	1577	0.60
Otros	117	0.04	91	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>273173</b>	<b>100.0</b>	<b>264061</b>	<b>100.00</b>
(*) Café con cascarilla y piel				

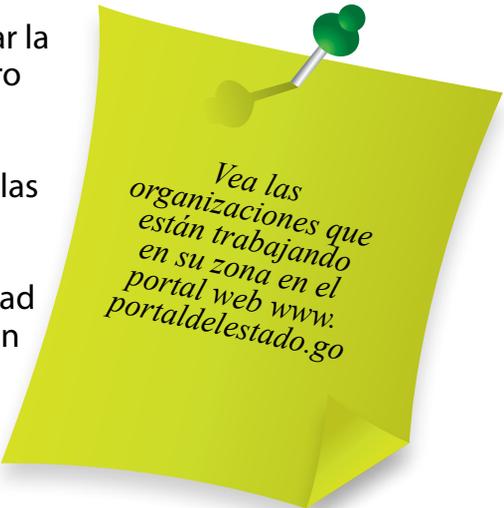
Fuente: Ministerio de Agricultura. OEEE  
[www.rel-uita.org/sectores/cafe/jnc-exportaciones-2009.htm](http://www.rel-uita.org/sectores/cafe/jnc-exportaciones-2009.htm)

En el 2009 las exportaciones de café registraron un valor de 520 millones de dólares por el comercio de 3 millones 900 mil quintales de producto. La región Junín (provincias de Chanchamayo y Satipo) generó aproximadamente 125 millones de dólares de la oferta exportable de café.

## 7. ACTUACIÓN DE LOS SECTORES EN EL DESARROLLO SOCIAL

Como líderes cooperativistas agrarios debemos identificar la actuación de los gobiernos locales en el desarrollo. Dentro de cada organización, ya sea del gobierno central local, existen áreas, departamentos, direcciones o divisiones, que son las que llegan a las zonas rurales (chacras agrícolas o pecuarias) con sus propuestas.

También podemos acudir al municipio de nuestra localidad y presentar allí proyectos de desarrollo local que busquen cubrir las demandas saneamiento y alcantarillado, electrificación rural, canal de regadío, trocha carrozable, posta médica en otros proyectos de desarrollo.



*Vea las organizaciones que están trabajando en su zona en el portal web [www.portaldelestado.go](http://www.portaldelestado.go)*

## 8. ENFOQUE DE DESARROLLO SOCIAL

Cuando hablamos de desarrollo social o humano nos referimos al “proceso de ampliación de las opciones de las personas, para lo cual se hace necesario expandir las capacidades y funciones humanas”.

El PNUD señala que “en todos los niveles de desarrollo, las tres capacidades esenciales para el desarrollo humano son disfrutar de una vida larga y saludable, tener acceso a la educación y tener un nivel de vida digno. Si no se obtienen estas capacidades fundamentales, la variedad de opciones disponibles se limita considerablemente y muchas oportunidades en la vida permanecen inaccesibles.

## 9. ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO EN LAS COOPERATIVAS

Como cooperativa formamos parte de la sociedad civil organizada y por ende podemos aportar al desarrollo humano de nuestra comunidad.

Un taller realizado por la Central Café y Cacao del Perú, dio cuenta de lo que nosotros como cooperativas pensamos de lo que es desarrollo humano y cómo podemos promoverlo:

- ✓ Incrementar el porcentaje del presupuesto para el desarrollo social: Elaborar proyectos y obtener financiamiento de la cooperación internacional. Esto no significa pedir mayor aporte a socios y socias sino redistribuir lo que ya se tiene.
- ✓ Las personas que conformamos una cooperativa y tomamos decisiones, vemos que el desarrollo social es una necesidad latente que se debe atender pues contribuye a la

- sostenibilidad de la cooperativa para el futuro
- ✓ Lo social no está desligado de lo económico. Lo económico es un medio para lograr el bienestar social colectivo y por ello lo social y lo económico deben avanzar en paralelo.
  - ✓ Si bien lo económico tiene resultados a corto y mediano plazo y estos los “podemos ver” (objetos, bienes, plantas) no debemos descuidar lo social pues pese a ser un proceso de largo plazo, se enfoca en cambios de los seres humanos, lo cual pasa de generación en generación.

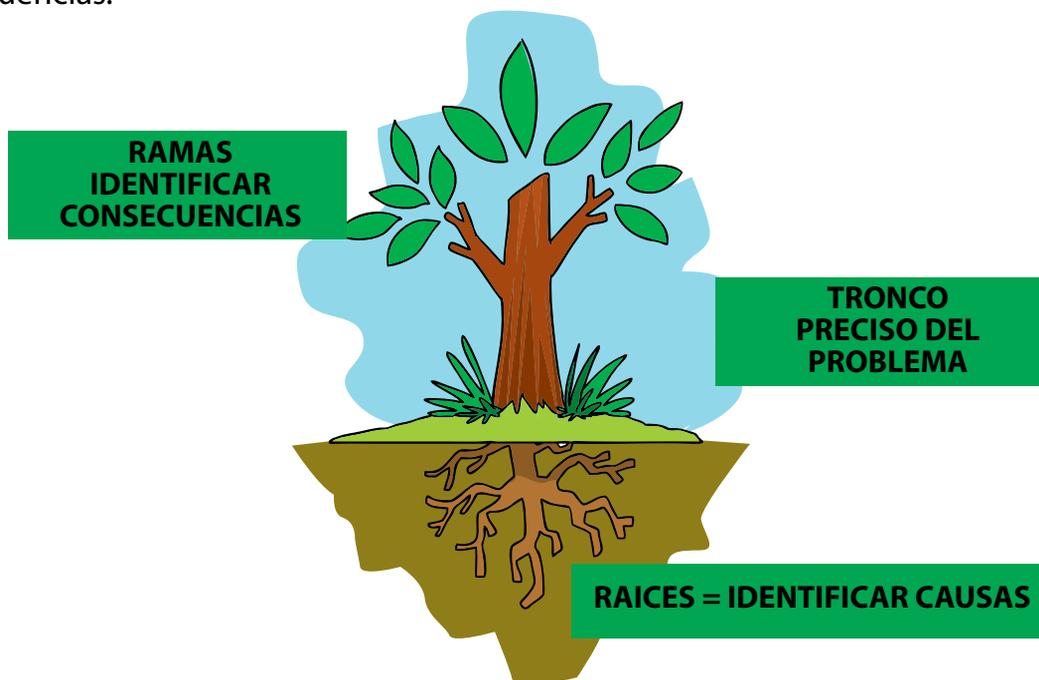
### Finalmente se obtuvo el siguiente párrafo

#### DESARROLLO SOCIAL EN LAS COOPERATIVAS

“El bienestar de las familias socias con la satisfacción de necesidades (educación, salud, buena nutrición, cuidado de medioambiente) fortaleciendo el capital humano y que integre a todos y todas, para alcanzar calidad de vida”

## 10. EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Es una técnica de análisis que nos permite analizar un problema y encontrar sus causas y consecuencias.



## 9.1 ELABORACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Una vez realizado el esquema anterior, para cada problema, se construye el Árbol de Problemas.

## 9.2 EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Se recomienda utilizar el siguiente formato para registrar la información de cada Árbol de Problemas.

1. Problemas		
2. Descripción del problema		
3. Causas	4. Consecuencias	5. Involucrados

## 9.3 ¿CÓMO SE MANIFIESTA UN PROBLEMA?

Un problema se manifiesta con hechos visibles y cuantificables que surgen al responder la pregunta ¿Cuáles son los hechos que permiten verificar la existencia del problema?

## 9.4 CAUSAS DEL PROBLEMA

Para esto nos hacemos la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los hechos, situaciones o factores que producen los resultados que denominamos manifestaciones?

El número de causas varía de un problema a otro, lo importante es que las causas sean las suficientes y necesarias para explicar el problema.

Para identificar las causas es conveniente utilizar el método participativo “lluvia de ideas” el cual permite elaborar un registro de las posibles causas del problema.

## 9.5 CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA

Los hechos o situaciones que describen el impacto que genera el problema sobre otros problemas, se les denomina consecuencias.

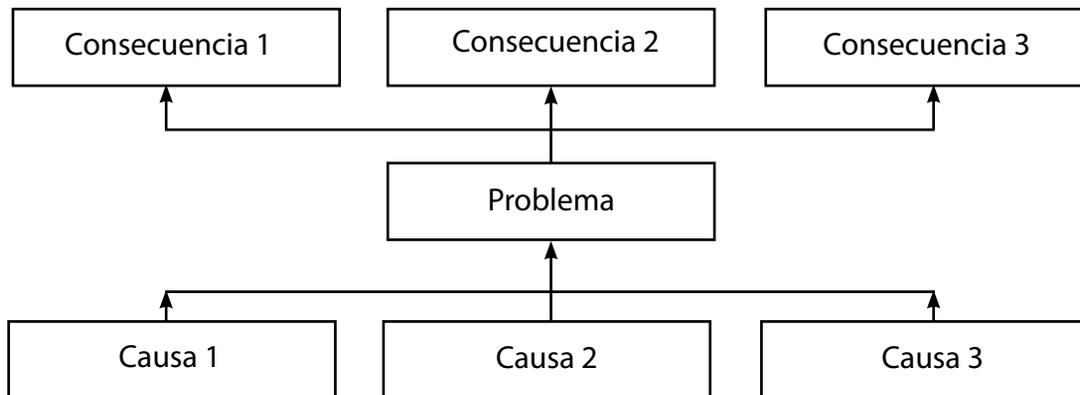
La identificación de las consecuencias de un problema, permite ratificar o validar la importancia del mismo.

## 9.6 LOS INVOLUCRADOS EN EL PROBLEMA

Se describen las personas afectadas por el problema y en algunos casos los causantes del mismo.

Ejemplo de un árbol de problemas

**Figura 5. Esquema de un árbol de problemas**



## 9.7. ANALISIS DE PROBLEMAS

Se realiza el análisis del problema con la finalidad de:

- ✓ Analizar la situación actual relacionada con el problema de desarrollo seleccionado.
- ✓ Identificar los problemas principales en torno al problema de desarrollo y las relaciones causa-efecto entre ellos.
- ✓ Visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones en un diagrama (árbol de problemas).

**El análisis de problemas se puede realizar, siguiendo estos pasos:**

- ✓ Redactar el problema de desarrollo (problema principal o central) en un papel o cartulina y pegarlo en el centro de una pizarra. Si no se logra alcanzar un acuerdo referente a cuál es el problema principal, se seguirá tratando el tema hasta lograr el consenso.
- ✓ Elegir el problema central por su magnitud y gravedad, así como la percepción que tienen los propios beneficiarios potenciales del proyecto.
- ✓ Descubrir y determinar otros problemas que son causa directa del problema de

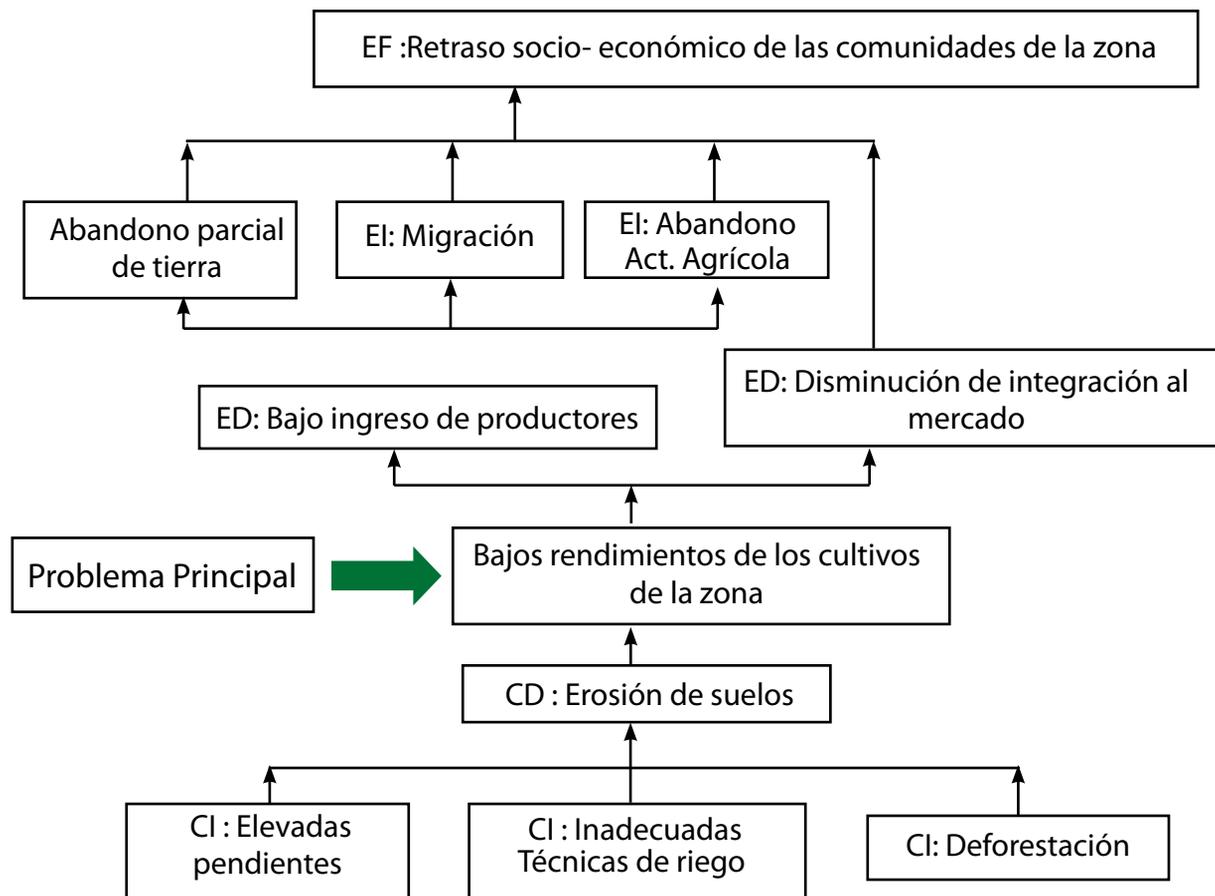
desarrollo (el cual ahora se convierte en efecto de esas causas) y escribirlos en una cartulina debajo del problema de desarrollo.

- ✓ Identificar otros problemas que se consideren causas de los problemas encontrados en el paso anterior. Seguir el análisis hasta llegar a las causas que son raíces.
- ✓ Analizar si algunos de los problemas reconocidos son efectos del problema de desarrollo y colocarlo por encima de éste. Completar los efectos del problema central. Volver a examinar el árbol, comprobar que es consistente y explica las demandas de la población.

## 9.8 EJEMPLOS O MODELOS DE ARBOL DE PROBLEMAS, CAUSAS Y EFECTOS

### PRIMER EJEMPLO:

Árbol de problemas causa y efectos en una comunidad rural campesina de la sierra, donde el problema principal se identifica como "El bajo rendimiento de los cultivos de la zona"



CD: causas directas CI: causas indirectas ED: efectos directos

EI: efectos indirectos EF: efecto final

<sup>13</sup> LÓPEZ H. D.A. 2007. Módulo: Capacitación de productores de café. JNC-INCAAGRO. Curso Virtual. [www.juntanacionaldelcafe.org](http://www.juntanacionaldelcafe.org). Lima, Perú.

## Sesión de Aprendizaje 8.2.2: Traducción de Demandas

**Capacidad:** Traduce las demandas en solicitud de apoyo.

---

### 1. TRADUCCIÓN DE DEMANDAS EN SOLICITUD DE APOYO

Una buena traducción de las demandas en propuestas consiste en convertir la situación problemática en situación satisfactoria, utilizando la técnica del “Árbol de Objetivos”. Para concretar la metodología se recomienda observar la siguiente secuencia:

- ✓ Identifica objetivos a lograr en la comunidad.
- ✓ Identifica fines a lograr en la comunidad.
- ✓ Plantea alternativas a seguir
- ✓ Selecciona a la mejor alternativa.
- ✓ Elabora un árbol de objetivos.

### 2. LAS ACTUACIONES DE DESARROLLO

Una vez que se han identificado los problemas de la comunidad en un ámbito determinado, debemos entender que esos problemas como situaciones insatisfactorias que son deben ser revertidos con nuestra intervención, es decir debemos trazarnos objetivos.

Los objetivos son estados o situaciones que deseamos alcanzar.

#### Objetivo general

Es la situación que se espera alcanzar.

#### Objetivos específicos

Son las situaciones que hay que lograr previamente para llegar al objetivo general.

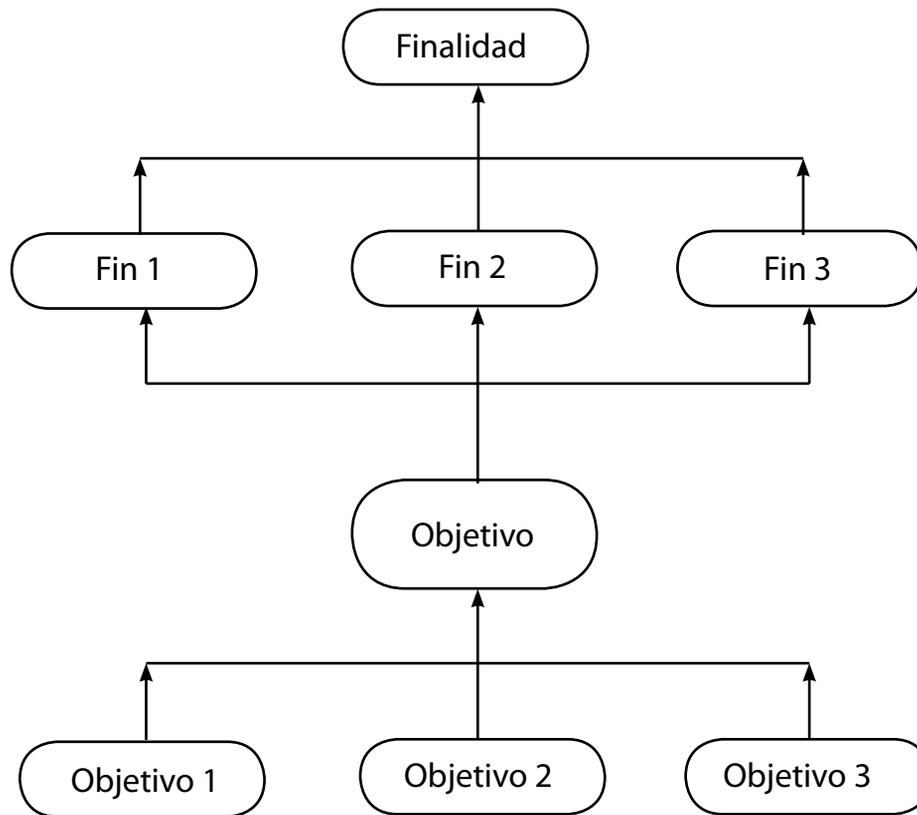
#### Un árbol de objetivos

Es una traducción de las demandas en propuesta de desarrollo.

Luego de formular los objetivos se procede a la formulación de los fines para esto los diversos efectos (situación negativa) señalados en el árbol de problemas se transforman en una situación positiva.

---

<sup>14</sup> MALLETT L. 1992. Organización formativa, coordinación y motivación. CEDEFOP. 1992. Volumen II. N° 5.

**Figura 6. Esquema de un árbol de objetivos.**

### 3. EL ANÁLISIS DE OBJETIVOS

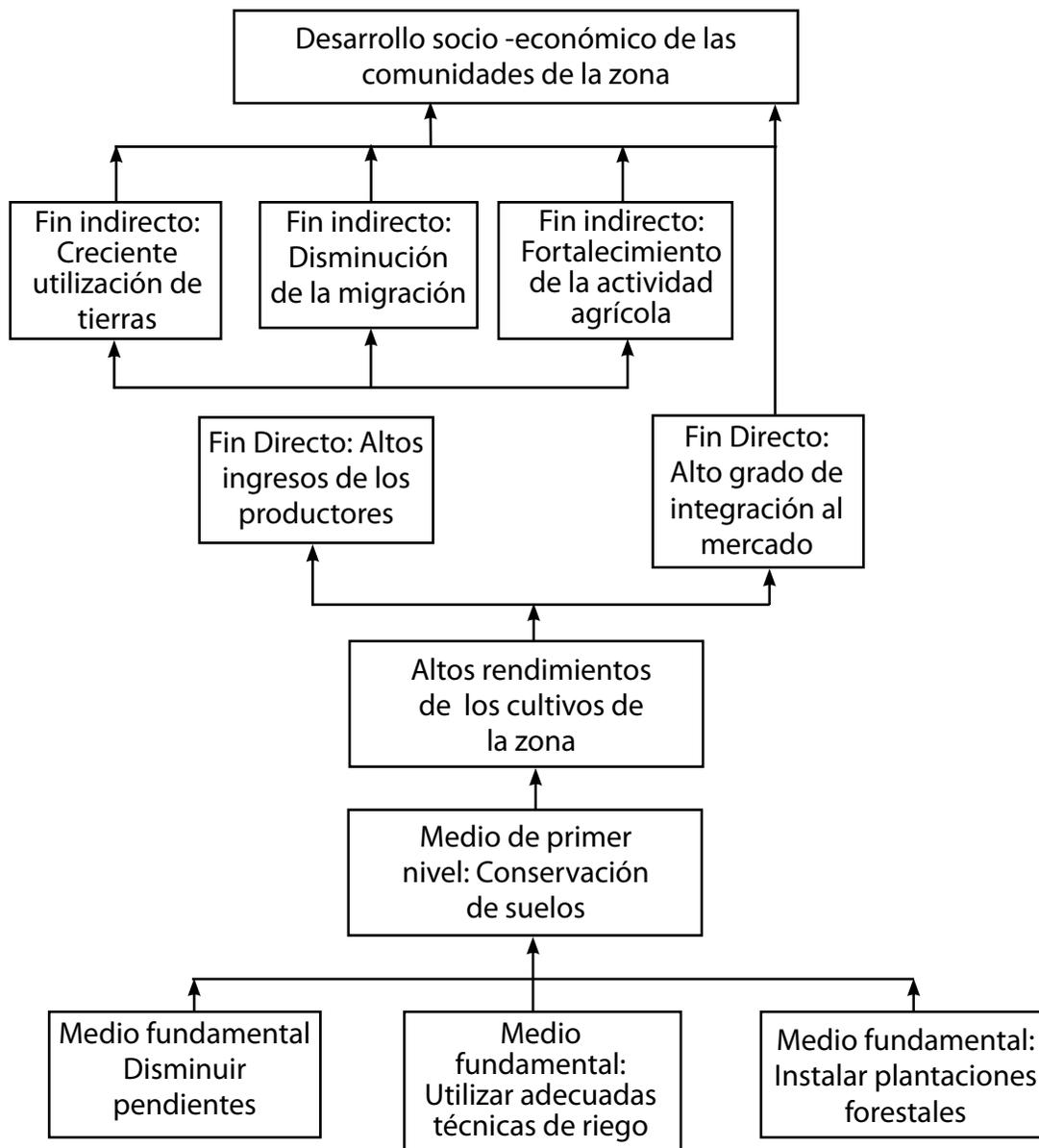
#### Se usa para:

- ✓ Describir una situación que podría existir después de resolver los problemas
- ✓ Identificar las relaciones medio-fin entre objetivos
- ✓ Visualizarlo en un diagrama

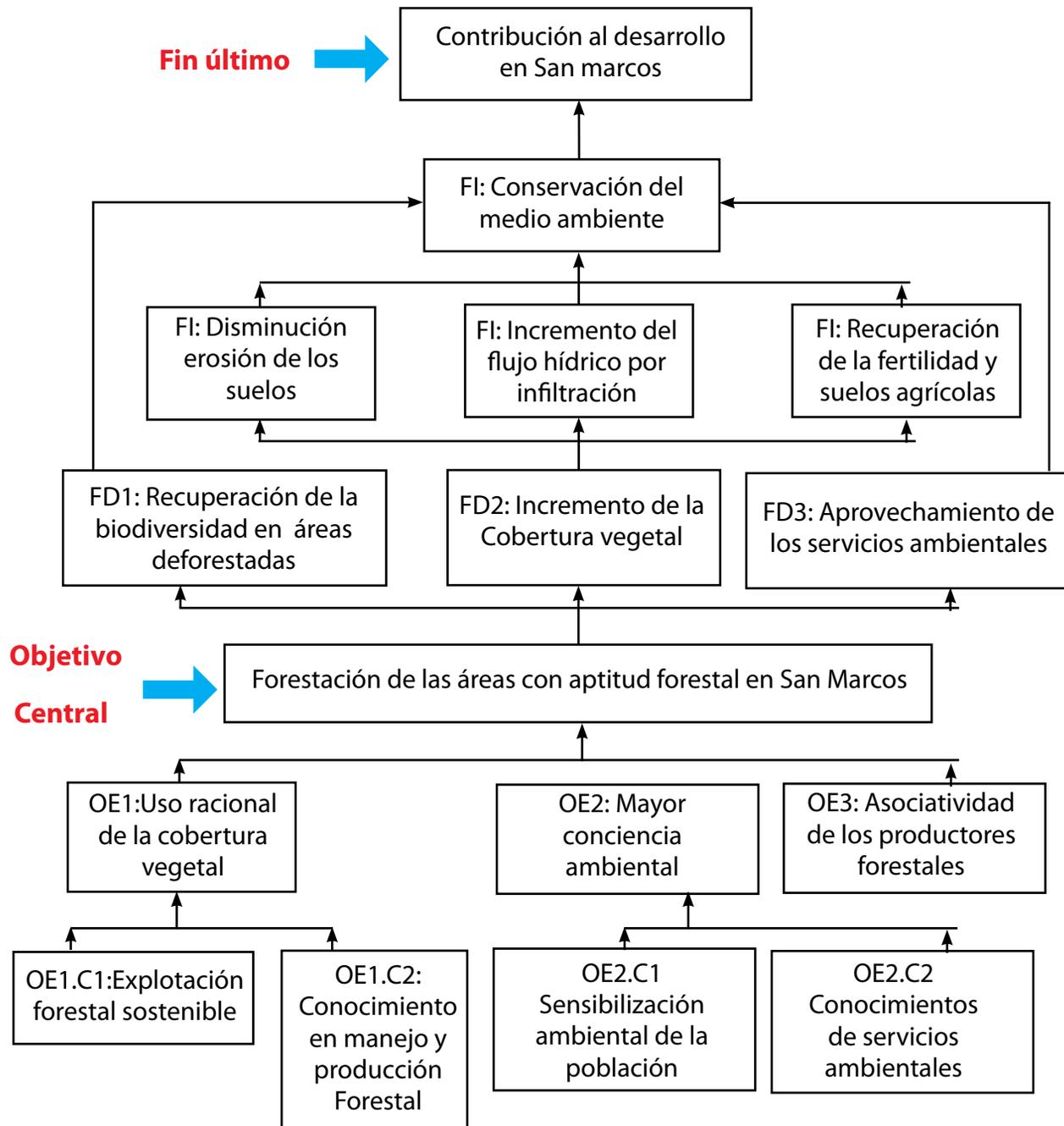
#### 4. Ejemplos o modelos de árbol de objetivos medios y fines

**PRIMER EJEMPLO:** árbol de objetivos medios y fines para proyecto que permita “mejorar rendimientos de cultivos” en una comunidad rural campesina de la sierra.

**Arbol de Objetivos Medios y fines**



Fuente: SEGUNDO EJEMPLO: árbol de objetivos medios y fines para proyecto de "Reforestar las áreas con aptitud forestal" en el distrito de San Marcos – provincia de Huari Región Ancash.



## Sesión de Aprendizaje 8.2.3: Elaboración de Propuestas

**Capacidad:** Elabora propuestas y/o alternativas de desarrollo de la comunidad en planes de desarrollo local.

---

### 1. ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE DESARROLLO LOCAL

Para la elaboración de propuestas y/o perfiles de desarrollo local se recomienda tener en cuenta la secuencia que se indica:

- ✓ Elaborar un árbol de objetivos
- ✓ Identificar y describir los objetivos específicos
- ✓ Cada objetivo específico se analiza para definir cuántos componentes o productos amerita contener.
- ✓ Para cada componente o producto se describen las actividades que exige su realización.
- ✓ Se elabora el cronograma de actividades para todos los objetivos específicos y sus componentes.
- ✓ Se formula el presupuesto que exige el desarrollo de cada actividad, este ejercicio permitirá conocer el valor monetario o costo (aproximado o real) de cada actividad.

### 2. PROPUESTAS DE DESARROLLO

Tal como hemos visto en la traducción de las demandas a objetivos de desarrollo, las situaciones insatisfactorias debemos utilizarlas como puntos de partida para formular propuestas que deberán estar presentadas en los formularios de la solicitud de cooperación.

No olvidemos que las situaciones insatisfactorias no necesariamente son las deficiencias en funcionamiento de algo sino también las potencialidades desaprovechadas.

La elaboración de propuestas de desarrollo para los gobiernos regionales o locales, de la misma manera como se procede con las propuestas para la cooperación internacional es un trabajo de equipo.

Los dirigentes muchas veces forman parte de los equipos de proyectistas de la cooperativa quienes junto a asesores externos formulan las propuestas.

### 3. IDEAS DE PROYECTO

Las ideas de proyecto son las primeras producciones que deben proveer los dirigentes con los encargados de las áreas de proyectos.

La idea de proyecto surge de la identificación del problema que es importante tocar.

La propuesta de desarrollo es una idea de un proyecto. Es decir el objetivo central del árbol de objetivos viene a ser el objetivo del proyecto.

Asimismo, la finalidad del árbol de objetivos viene a ser la finalidad del proyecto.

Los objetivos específicos del árbol me permiten plantear componentes del proyecto. Los componentes de cada objetivo específico se definen como una agrupación secuencial de actividades orientadas a un resultado concreto que contribuye al logro del objetivo específico.

Un objetivo específico de acuerdo al propósito y racionalidad del proyecto puede contener uno o varios componentes.

#### **Son ideas de proyecto:**

- **La potabilización de agua en el poblado**
- **Obras para el saneamiento y alcantarillado de la comunidad**
- **La electrificación del poblado**
- **El canal de regadío para la comunidad**
- **La construcción de la posta médica o centro de salud**
- **La obra de trocha carrozable**
- **La planta de procesamiento en húmedo del café**
- **La mejora de los rendimientos por hectárea del café**
- **La reforestación ( plantación de árboles) en una zona del distrito**
- **Corrales de lombricultura para producir humus pues el humus es un abono de alta calidad, formado por el excremento de la lombriz.**

### 4. CONFIGURACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez que se han definido los componentes para cada objetivo específico del proyecto, es necesario definir las actividades del proyecto para cada componente.

Luego se elabora un cronograma de actividades (mensual o semanal), estimando cuánto duraría cada actividad. Esta es la única forma de dimensionar el tiempo de ejecución del proyecto.

La propuesta además debe calcular el presupuesto de actividades para el periodo que dure el proyecto.

La configuración de la propuesta se ilustra con el siguiente ejemplo metodológico:

**Objetivo principal del proyecto:** Incremento de la producción agrícola mediante la aplicación de riego tecnificado

**Objetivo específico:** Construcción e instalación de Infraestructura de riego tecnificado (el objetivo específico es este caso sólo presenta un componente), entonces se elabora el cronograma de actividades y presupuesto.

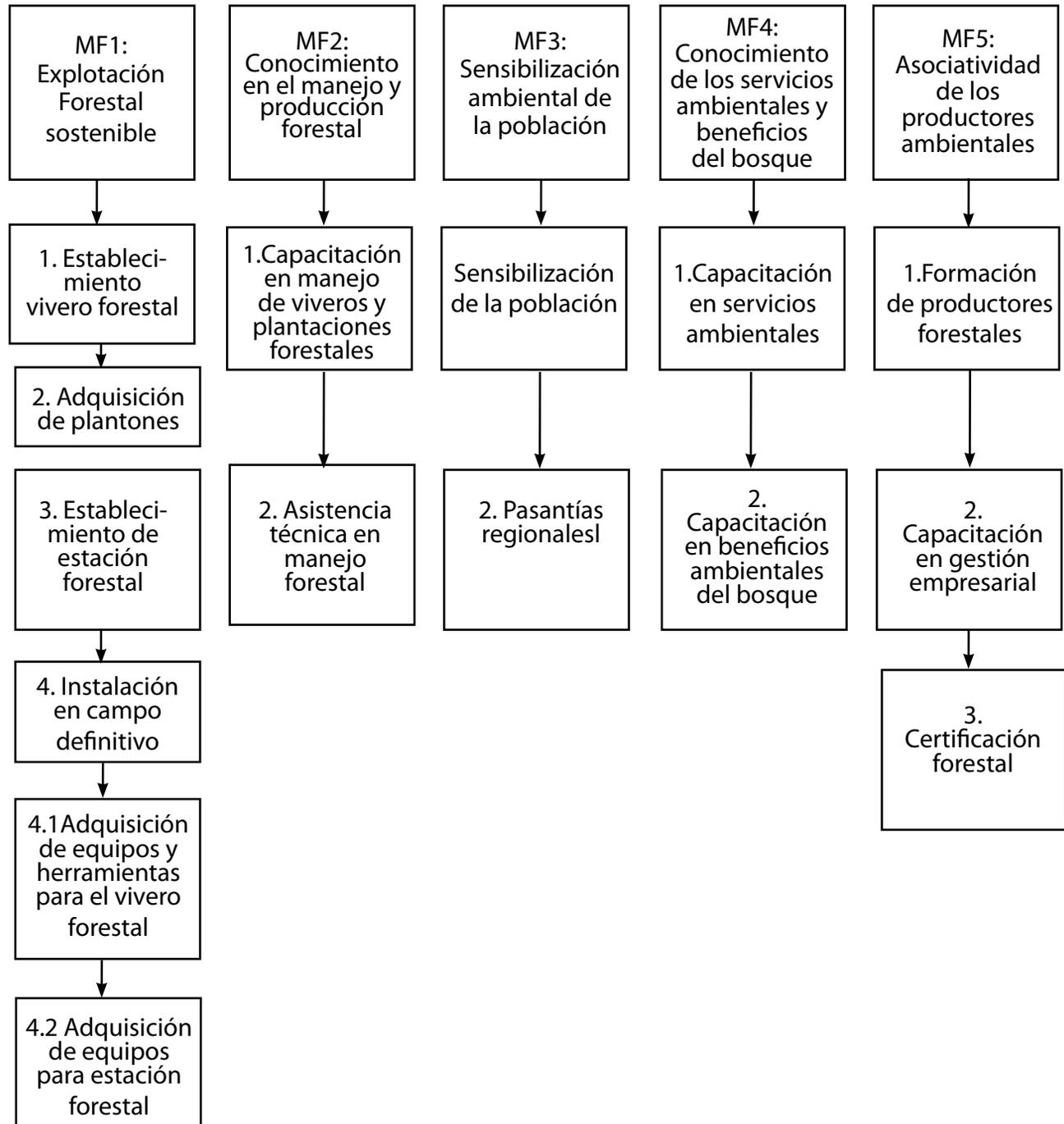
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
INCREMENTO DE LA PRODUCCION AGRICOLA MEDIANTE RIEGO TECNIFICADO								
Objetivo específico: Construcción e instalación de infraestructura de riego tecnificado								
Actividades	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	Presupuesto
1. Estudios de ingeniería	■							10.000
2. Adquisición de materiales y equipos	■	■						1500000
3. Escabación de zanjas y obras civiles		■	■	■	■			200000
4. Instalación de tuberías principales					■	■		50000
5. Implementación tuberías secundarias						■	■	250000
6. Instalación accesorios y equipos de riego							■	40000

Con los elementos antes mencionados podemos contar con una propuesta para ser sustentada donde mejor le parezca al dirigente

### 5. MODELO DE COMPONENTES Y ACTIVIDADES DE UN PROYECTO (Ejemplo para el caso de un proyecto forestal)

Finalmente se muestra una ilustración de los principales componentes de los objetivos específicos (medios) para un árbol de objetivos de un "proyecto forestal"

### ÁRBOL DE MEDIOS Y FINES



# GLOSARIO

**Biodiversidad:** Variedad de especies animales y vegetales en su medio ambiente.

**Cronograma:** Es una lista de todos los elementos de un proyecto con fechas previstas de comienzo y final.

**Desarrollo sostenible:** Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades.

**Información secundaria:** Aquella que contiene materiales ya conocidos, pero organizado según un esquema determinado. Es información de segunda mano o medianamente confiable.

**Información primaria:** Aquellas fuentes que contienen información nueva u original (obtenida por encuestas y/o investigación).

**Holístico:** Se refiere a la manera de ver las cosas en su totalidad. De esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado.

**La productividad:** Es la razón (división) entre el valor de la producción obtenida por un sistema productivo y el valor de los recursos utilizados para obtener dicha producción.

**Saneamiento ambiental básico:** Es el conjunto de acciones técnicas y socioeconómicas de salud pública. Comprende el manejo sanitario del agua potable, las aguas residuales, las excretas, los residuos sólidos, el comportamiento higiénico que reduce los riesgos para la salud y previene la contaminación.

**Seguridad alimentaria:** Cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social y económico a los alimentos suficientes que satisfagan sus necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias para llevar una vida sana y activa.

**Sostenibilidad:** Estado según el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población actual y local sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones de satisfacer sus necesidades.

# BIBLIOGRAFÍA

Alonso, José Antonio. Principales instrumentos de la cooperación internacional al desarrollo.

Altieri, M. 1998. **Sustainable Agriculture Networking and Extension (SANE), Farmers, NGOs and Lighthouses: Learning from Three Year Training.** Networking and Field Activities. Monografía. Berkeley.

APCI. 2008. **Lista de entidades cooperantes en el Perú.** Lima Perú.

Bobadilla, Percy. **Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo.**

Ceraujo, Claudia y Ana Yzaguirre. 2007. **Manual de gestión para organizaciones comunales.** Programa Selva Central. Lima Perú.

Chiavenato, I. 2000. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 4ta Ed. Buenos Aires.

Cotlear, D. 2006. **Un nuevo contrato social para el Perú.** Banco Mundial.

Gómez Galán, Manuel y Sanahuja, José Antonio **“Sistema internacional de cooperación al desarrollo”.** CIDEAL, 1999, 303 p.

MEF-DGPM. **Guía de identificación formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil.**

Holt- Giménez, E. 2001. **Alcanzando una agricultura sostenible. Lecciones del movimiento de campesino a campesino,** LEISA News, 27-29 de octubre de 2001.

INEI. 2005. Censo de Vivienda y Población. Perú.

JNC. 2007. Capacitación de Asistentes Técnicos de cafés Especiales. Sub proyecto JNC-INCAGRO. Lima Perú  
Los Medios de vida en las familias productoras de cacao orgánico del Municipio de Cundacan, Tabasco.

Ranaboldo, C. 2002. **Aproximación al análisis integrado entre las experiencias.** Documento presentado en la Reunión de SANE II en Cajamarca, 14-18 de mayo de 2002. Perú.

Venegas, C. 2004. **Factores en el Escalonamiento de la Agroecología. Primer Seminario de Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR).** Ponencia presentado por Carlos Venegas. Universidad Nacional de La Habana (UNAH), Cuba, junio de 2004.







Resulta muy gratificante para la Central Café y Cacao del Perú presentar este trabajo producto del esfuerzo y compromiso conjunto de actores que han ido dejando su experiencia en la construcción de un proyecto que tras años de esfuerzo logra al fin materializarse en el presente manual.

Como organización cercana al desarrollo del mundo cooperativista cafetalero, hemos visto con agrado que en los últimos años las cooperativas han mostrado un interesante y significativo desarrollo económico.

Sin embargo, en este proceso de desarrollo se pueden identificar algunos puntos críticos, uno de los más importantes: El progreso económico no va a la par del crecimiento de la gestión dirigenal en las cooperativas, y una de las causas se relaciona con la limitada capacidad de administración de los productores.

La situación es clara: Muchos productores son elegidos sin la preparación o capacitación previa correspondiente al cargo que se les asigna, lo cual pone en riesgo la estabilidad y la gobernabilidad de la organización. Esta situación genera un problema real que ya se está evidenciando en muchas cooperativas, no solo en las cafetaleras, por este motivo nosotros como Central decidimos que era necesario buscar una solución al problema, así nació ELCA.

La Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios - ELCA tiene como objetivo fundamental dotar al pequeño agricultor organizado de las herramientas básicas que le permitan desarrollar una gestión eficiente y conjunta con la unidad administrativa; hacerlos capaces de posicionar al movimiento cooperativo en el escenario político y social como una alternativa de desarrollo y generadora de empleo.

ELCA representa una importante herramienta de apoyo al desarrollo personal de cada agricultor y agricultora organizado de nuestro país, la cual además de servir para su desarrollo personal, también invierte en el progreso de la comunidad, de la organización y en ese sentido, contribuye a tener mayores y mejores oportunidades de desarrollo en un mundo globalizado. ELCA es la oportunidad de estar acorde a los cambios que se nos presentan; es darse una oportunidad a ustedes mismo de crecer, explotar el potencial que tienen y demostrar a quienes lo dudan la gran calidad de personas que el mundo rural posee.