



**UCASAN
RAMÓN**

UNION DE
COOPERATIVAS
AGROPECUARIAS
AUGUSTO CESAR SANDINO

Integración para el desarrollo

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2014

Agosto 2009

Índice

I. Breve caracterización del municipio	Página 3
II. El contexto institucional	4
III. Expectativas de los operadores estratégicos	7
IV. Análisis situacional	11
V. Las ventajas competitivas	15
VI. El enfoque estratégico	15
VII. Análisis de riesgo	17
VIII. Indicadores de resultados	18
IX. Estructura de desarrollo del plan estratégico	20
Anexos	32
Factores de influencia del liderazgo de la UCA	32
Nivel de satisfacción de las y los productores	33
Sistema de Seguimiento y Evaluación	34
Glosario	39

Planificación Estratégica

UCA San Ramón

“integración para el desarrollo”

I. Breve caracterización del municipio de San Ramón¹

Ubicación geográfica y geopolítica

La fundación de San Ramón data del 31 de agosto de 1904, encontrándose localizado en la parte central del departamento de Matagalpa aproximadamente a 13 km de la ciudad de Matagalpa y a 142 de la capital, Managua.

Limita al norte con los municipios de El Tuma, La Dalia y Matagalpa, al sur con Muy Muy y Matagalpa, al oeste con Matagalpa y al este con Matiguas.

Su jurisdicción municipal comprende el área urbana con ocho barrios y el área rural integrada por 16 comarcas y 96 comunidades.

Posee una extensión territorial de 427 km² localizado a una altitud promedio de 690 msnm, una precipitación promedio anual de 1,500 mm³ y una temperatura promedio de 23 grados centígrados y su clima es de sabana tropical. Posee una vegetación de bosques latifoliados altos, así como bosques de pino con suelos franco arcilloso.

¹ Tomado del documento de Línea de Base del Programa MS Centroamérica, 2008. Municipio San Ramón, Matagalpa, Nicaragua, C.A.

Principales Mercados de Productos y Servicios

Una buena parte de la comercialización del municipio la realiza el productor a través de intermediarios, lo cual provoca que la mayor parte de las ganancias queden en manos de esas personas. Pero vale mencionar que muchos productores han establecido algunos canales seguros de comercialización con mayor ventaja económica para el productor. Los productores comercializan de forma organizada su producción como en el caso de frijol negro a través de ADEC, Café Orgánico y convencional, a través de la UCA San Ramón y CECOCAFEN.

Sin embargo, por la cercanía con la cabecera departamental, muchos productores comercializan de manera directa en el mercado municipal de Matagalpa, que es el centro de comercialización de los excedentes agropecuarios producidos en este municipio; en Matagalpa es donde se ubican las cooperativas que comercializan el café que se produce en la zona, además como mercado de consumo de los excedentes de hortalizas y frutas que se producen en los municipios aledaños.

II. El Contexto Institucional.

La Unión de Cooperativas Agropecuarias Augusto Cesar Sandino

Fue durante la década de 1979-1989 con el gobierno Sandinista que se impulsa en Nicaragua, el proceso de reforma agraria con el objetivo fundamental de entregar tierras a campesinos y campesinas que no la poseían, en ese período fueron entregadas en carácter de cooperativas un total del 13% de las áreas del país, en el municipio de San Ramón se entregaron más de 8,000 hectáreas al sector cooperativo.

Ante esa situación las cooperativas como agentes económicos importantes, readecuan su accionar individual y se organizan en bloques, de tal forma que les permitiera mayor poder organizativo, defensa de sus derechos, gestión, comercialización y producción, es decir enfrentar las adversidades de manera conjunta.

Es así que, cinco cooperativas se unen e inician el proceso de creación de una cooperativa de segundo grado, esta integración produce en el año 1992, la *Unión de Cooperativas Agropecuarias Augusto César Sandino (UCA San Ramón)*, organización de segundo grado, fundamentada en la ley de cooperativas agropecuarias y agroindustriales de la república de Nicaragua e inscrita en el registro nacional de cooperativas agropecuarias y agroindustriales en el folio 222 resolución 274-94. La publicación del otorgamiento de la personería jurídica fue hecha efectiva en La GACETA, diario oficial de la república de Nicaragua número 244.

Inicialmente, su principal finalidad es la defensa de la propiedad (tierra), posteriormente y ante la necesidad de sus cooperativas afiliadas que demandan por mayor y mejor apoyo, se ha venido trabajando en una estrategia de carácter empresarial transformándose en una empresa que además de fines sociales y reivindicativos ejecuta acciones tendentes a incrementar los ingresos de sus 21 cooperativas afiliadas y por ende de las personas que las integran para ello promueve las siguientes acciones:

- El financiamiento como instrumento que a la par de la asistencia técnica contribuyen a mejorar la producción y productividad agropecuaria.
- Apoyo en la comercialización. Con el interés de fortalecer el comercio justo y la comercialización internacional.

- Incrementar el capital humano de sus afiliadas mediante procesos educativos y otorgamiento de becas a jóvenes hijos e hijas de cooperativistas para que puedan culminar sus estudios de secundaria y en menor grado universitaria.
- Programa de formación de promotoras de género, cuyo principal propósito es el de contribuir a lograr la equidad de género en sus cooperativas de base,
- Fomento a la producción de ganado de doble propósito,
- Apoyo a la construcción de infraestructura productiva,
- Mejoramiento de las condiciones habitacionales,
- Desarrollo de un programa de Agroecoturismo que incluye entre otras acciones, la formación de un grupo de familias alojadoras y de jóvenes guías bilingües,
- Programa de Agricultura Sostenible orientado a mejorar la producción agropecuaria, mediante el uso de tecnología apropiadas y amigables con el ambiente

En la actualidad (2009) la UCA aglutina a 21 cooperativas atendiéndose de manera directa a 1,080, socios: 380 mujeres (35%) y 700 hombres (75%), de una población alrededor de 6000 personas que representa el 40% del sector rural del municipio de San Ramón.

Tiene su área de influencia en el Municipio de san Ramón, y la distribución geográfica esta en las siguientes comarcas:

Yasica Sur, Sabana Grande, Siare, Yucul, La Reina y sus comunidades (Monte Grande, El naranjo, Caserío La Reina), San Pablo, El Horno, Pueblo Viejo, Ocalca.

Actualmente (2009) las cooperativas de base que integran la UCA San Ramón son las siguientes:

- Ramón García.
- Danilo González.
- Décimo Aniversario.
- Silvio Mayorga.
- Amigos de Bonn.
- La Hermandad.
- Simón Bolívar.
- Denis Gutiérrez.
- Isabel Granados.
- La Pita.
- Café Orgánico.
- El Privilegio.
- La Laguna.
- José Santos Mendoza.
- Francisco Javier Sáenz.
- Daniel Teller Paz.
- Sofío Sánchez.
- Pedro Joaquín Chamorro
- Pedro Sandoval
- Francisco Javier González
- Sixto Sánchez

Tiene convenio de cooperación técnica, social y financiera con los siguientes organismos:

Socios Estratégicos:	CECOCAFEN, SOLCAFE, ECOGRANOS, FENIAGRO.
Socios Gremiales:	UNAG, UNICAFE, CARUNA, ECOPAN.
Alianzas Estratégicas:	Amigos de Bonn, AOS, MINSA, INTA, IICA, FUNICA, IDR, MAGFOR, IXCHEN, Red Agro ecológica comunitaria, Fundación Desafíos, INVUR, AGUEMAYO, Visión Mundial, SIMAS, Arco Iris.
Coordinaciones Estratégicas:	Uponic, UNAN-CURN, Instituto Jorge Cassalis, Instituto Agropecuario Santiago Baldovinos-Muy Muy, Alcaldías de Matagalpa y San Ramón, CANTUR, INTUR, ECOTOUR y Red Nicaragüense de Turismo Rural.
Fuentes de Recursos:	Amigos de Bonn, OIKOCREDIT, FED Forum Syd, Root Capital, FCR, Día Mundial de la Oración, MS ActionAID Dinamarca, Lutheran World Relief y PNUD.

El plan estratégico que se presenta facilita el proceso de alineación de la organización y favorece la creación de una cultura de empoderamiento, colaboración, resolución de problemas y aprendizaje. Así mismo es un instrumento de gerencia, de creación de nuevas capacidades y sustentabilidad de la organización.

III. Expectativas de los operadores estratégicos²

A Corto Plazo	A Mediano Plazo	A largo Plazo
<p>Gestión Financiera y Crediticia: Financiamiento para la producción a tiempo y con intereses bajos en los rubros de Café y GB.</p> <p>Beneficios húmedos.</p> <p>Apoyar a las mujeres con crédito para Café, abono, hortalizas y GB.</p> <p>Gestión de fondos para proteger las plantaciones y a los productores producción avícola y porcina.</p>	<p>Financiamiento para: Hortalizas, Inversión en tecnificación de la producción, Pozo Perforado. Reparación de beneficios húmedo (6), Maquinaria agrícola.</p> <p>Financiamiento para mantenimiento y recolección de café</p> <p>Gestión de fondos para incentivar al productor para proteger el medio ambiente, repoblación de café producción de carne bovina producción apícola, cultivos de parras, retención de vientres, producción ovina y caprina.</p>	<p>Préstamo para inversión en: Compra de tierra. Renovación de café. Siembra de Cacao. Ganado. Energía solar. Viviendas. Escuela. Reestructuración de cuentas. Financiamiento para renovación de café, Infraestructura y maquinaria productiva.</p>
<p>Desarrollo Cooperativo: Reorganización del sector cooperativo para fortalecerlo. Capacitación en cooperativismo, empoderamiento de los cooperados. Estatutos de las cooperativas actualizados</p>	<p>Reorganización del sector cooperativo.</p> <p>Más capacitación para ser más responsable en el trabajo de las cooperativas.</p>	<p>Mejorar la organización de las cooperativas de base. UCA autosostenible económicamente y a la par de ella las cooperativas de base.</p> <p>Que sus gestiones sean sin intermediarios.</p>
<p>Modernización Tecnológica: Diversificación de la producción de acuerdo a la vocación de la tierra. Modernización tecnológica de la producción de café y otros rubros. (tierras cansadas, clima desfavorable, etc). Programa de AT y capacitación con los nuevos cultivos y el café.</p>	<p>Industrialización de la producción del campo</p>	

² Son los productores asociados de las distintas cooperativas de base de la UCA.

Coordinar con otras instituciones para proteger el medio ambiente (ej. Tratamiento de aguas residuales)		
Administración: Bodega de abastecimiento de insumos.	Programa Abastecimiento de Insumos y Material genético.	
Desarrollo Social y Económico: Proy Letrinas. Proy Luminarias publicas. Fondo para necesidades de salud de los socios y sus familias. Becas para Jóvenes. Proyecto para Mujeres (hortalizas, gallinas). Proy productivos para jóvenes.	Ayudas Sociales Apoyo económico y social para socios que están en malas condiciones Proy para Mujeres Procedimiento para asegurar el relevo generacional en las cooperativas y la UCA.	Vivienda. Plan Techo Proy Energía eléctrica Mejoramiento de los caminos y carreteras. Banco de tierra para jóvenes

Expectativas de la estructura de Dirección y Ejecución.

A Corto Plazo	A Mediano Plazo	A largo Plazo
Desarrollo Cooperativo: UCA y cooperativas actualizadas, legalizadas y funcionando de acuerdo a sus estatutos y reglamentos aprobados.	UCA y cooperativas actualizadas, legalizadas y funcionando de acuerdo a sus estatutos y reglamentos aprobados. UCA aplicando la estrategia de equidad de género, política de relevo generacional y participación democrática	UCA y cooperativas actualizadas, legalizadas y funcionando de acuerdo a sus estatutos y reglamentos aprobados. UCA aplicando la estrategia de equidad de género, política de relevo generacional y participación democrática Fortalecimiento en la parte organizativa a las cooperativas de base. Fortalecimiento del modelo cooperativo social-empresarial. Tener una organización sostenible y competitiva.

<p>Modernización Tecnológica:</p>	<p>Producción y diversificación de cultivos protegiendo el medio ambiente. Capacitación y transferencia tecnológica en la producción agropecuaria y su industrialización.</p>	<p>Mejoramiento genético de la producción agropecuaria.</p>
<p>Gestión Financiera y Crediticia: Automatización del manejo de las operaciones financieras de la UCA y agilizar la preparación de informes financieros. Un sistema computarizado adecuado a las necesidades de la empresa (por módulos). Obtener una cartera sana libre de morosidad.</p>	<p>Obtener una cartera sana libre de morosidad.</p>	<p>Aumentar su capital propio y disminuir la dependencia de la UCA de las otras financieras.</p>
<p>Gerencia: Contar con fondos económicos para la ejecución de los planes estratégicos. Conseguir recursos para la ejecución de proyectos productivos (diversificación) y sociales. Formular y gestionar recursos para la ejecución de proyectos, desde la perspectiva de las mujeres incluyendo las demandas de los jóvenes.</p>	<p>Gestión de RRFF para ejecutar a plenitud los programas y proyectos de la UCA. Lograr la sostenibilidad de las cooperativas a través de la gestión y la ejecución de los proyectos. Formular y gestionar recursos para la ejecución de proyectos, desde la perspectiva de las mujeres incluyendo las demandas de los jóvenes.</p>	<p>Obtener suficientes fondos para cubrir las demandas de producción agropecuaria, la agro-industrialización, comercialización y diversificación. Formular y gestionar recursos para la ejecución de proyectos, desde la perspectiva de las mujeres incluyendo las demandas de los jóvenes.</p>

IV. Análisis Situacional de Operadores estratégicos³

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>ADMINISTRACION Buenos Órganos de Dirección. Personal capacitado y comprometido Ser Responsables. Organización fortalecida. Contar con buena Mano de Obra. Infraestructura y oficina propia. Equipo de movilización propio. Buena admón. de los bienes. Asesoría legal. Fidelidad de las cooperativas y productores.</p> <p>GERENCIA Buena comunicación con organizaciones locales y nacionales. Buenas relaciones con organismos cooperantes y otros. Credibilidad a nivel nacional e internacional. Existencia de organismos que apoyan con proyectos. Las fuentes de financiamiento internacional.</p> <p>PRODUCCION AT para café, GB, Ganado y otros. Conocimiento sobre beneficio húmedo.</p> <p>COMERCIALIZACION Vender el café al mercado justo. Tener mercado asegurado.</p> <p>DESARROLLO COOPERATIVO Y HUMANO La capacitación de las cooperativas. Programa de capacitación para los jóvenes. 21 cooperativas organizadas. El involucrar a jóvenes y mujeres en la organización. Brindar organización, capacitación, AT y crédito a mujeres y jóvenes. Participación de los socios Apoyo con becas. Promover la equidad de género.</p>	<p>ADMINISTRACION En el sistema de información por parte de la organización. Falta de una distribuidora de insumos para la producción agropecuaria con precios favorables para las y los socios.</p> <p>PRODUCCION No contar con sistema de incentivos a las y los productores. Bajos rendimiento en el área de producción. Falta de equipos de trabajo en las fincas. Asistencia Técnica débil para las zonas alejadas. Mal funcionamiento administrativo en las cooperativas y en las fincas. Falta planta de industrialización de los productos agropecuarios.</p> <p>DESARROLLO COOPERATIVO Poca participación de algunos socios en las cooperativas y la UCA. A nivel de las cooperativas, poco seguimiento al proceso de integración de los jóvenes. Socios y socias sin 1 mz de tierra. Falta de apropiación de la organización por parte de las y los socios. No aprovechar el potencial de los jóvenes en las cooperativas de base. Falta de organización y capacitación de la doctrina del cooperativismo. Falta cumplir con los requisitos de la ley Cooperativa.</p> <p>GESTION FINANCIERA Y CREDITICIA Poca financiamiento de largo plazo a las y los productores. Confusión en las cuentas de los productores. Muchas gestiones para solicitar el crédito. Inexistencia de crédito para los jóvenes. La UCA no recupera toda su plata colocada en</p>

³ Son los productores asociados de las distintas cooperativas de base de la UCA.

<p>Atención social en viviendas para los socios.</p> <p>GESTION FINANCIERA Y CREDITICIA</p> <p>Poseer capital propio.</p> <p>Recuperación de las cuentas por cobrar.</p> <p>Cumplimiento de los aportes de capital de las cooperativas a la UCA.</p> <p>Accionista del beneficio Solcafé.</p>	<p>las cooperativas.</p> <p>Falta de RRFF para la demanda que tienen las y los productores.</p> <p>Perdida por malas inversiones.</p> <p>Entrega tardía de los insumos y recursos a las y los socios de las cooperativas en los ciclos productivos.</p>
--	---

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>MACROECONOMIA Gobierno Pro cooperativa. Abrir carretera para sacar la producción con más facilidad. Buscar banco de tierra para pagarse a LP y con intereses bajos.</p> <p>PRODUCCION Apoyo técnico para desarrollar el sistema de la producción.</p> <p>DESARROLLO COOPERATIVO Acceso a la propiedad de la tierra. Que tengamos acceso a todos los proyectos.</p> <p>FINANCIAMIENTO Tener derecho al financiamiento de las instituciones estatales: IDR, Magfor, Alba Caruna, FCR. Que el monto del crédito sea aumentado. Buscar a otros organismos que financien a menos intereses. Gestionar RRF a otros organismos.</p> <p>COMERCIALIZACION Producción vendida a un precio justo al mercado de Europa. Buscar otros mercados donde vender a mejor precio. Ampliar el mercado justo para vender la producción a mejor precio.</p> <p>GERENCIA Gestionar fondos para proyectos Tener más contactos con otros organismos para que apoyen más a los productores. Organizar una empresa para vender café molido y otros. Buscar reestructuración de la deuda con el apoyo del gobierno.</p>	<p>MACROECONOMIA La crisis económica mundial. El proceso especulativo en los precios de los combustibles. La caída de los precios del café y otros. La migración. La inseguridad ciudadana.</p> <p>PRODUCCION Altos costos de los alimentos, Insumos y los costos de mano de obra. Fenómenos naturales. Plagas y enfermedades en los cultivos. Avance de la frontera agrícola.</p> <p>FINANCIAMIENTO Los intereses de los bancos y financieras son demasiados altos. No hay financiamiento seguro para las y los productores por parte de los bancos y financieras. Disminución del financiamiento interno y externo.</p> <p>COMERCIALIZACION Los bajos precios del café a nivel internacional.</p>

Análisis Situacional de la estructura de Dirección y Ejecución.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>DESARROLLO COOPERATIVO Organización sólida y comprometida con el movimiento cooperativo. Órganos de dirección de la UCA funcionando de conformidad con la Ley de Cooperativas, sus reglamentos y estatutos. Aplicación de estatutos y reglamento. Permanencia de las 21 cooperativas como asociadas a la UCA Voluntad política de la Asamblea y los órganos de dirección para la inclusión de mujeres en cargos de dirección Existencia de una Red de Promotoras y jóvenes capacitados en temas de género Fuerte capital humano juvenil. Aceptación por parte de las cooperativas de base de los diversos temas de capacitación: cooperativismo, género, salud sexual y reproductiva, liderazgo. Mayor preservación de los recursos naturales en las cooperativas. Desarrollo de Agroecoturismo Rural Comunitario. Productores dueños de sus tierras.</p> <p>GERENCIA Empresa económica con finalidad social trabajando con pequeños productores asociados en cooperativas. Credibilidad nacional e internacional. UCA referencia nacional e internacional. Alianzas estratégicas. Socios estratégicos.</p> <p>GESTION FINANCIERA Y CREDITICIA Fondos disponibles para los asociados. Financiamiento oportuno a las asociadas. Servicio de crédito a pequeños productores no asociados.</p> <p>ADMINISTRACION Patrimonio institucional. Personal profesional, capacitado y comprometido.</p>	<p>DESARROLLO COOPERATIVO No hay comunicación adecuada a todos los niveles de la organización. No todos los socios están apropiados de la organización. Falta de una política de capitalización para con las asociadas. Poco crecimiento de socios y socias. Escasas oportunidades de integración de mujeres y jóvenes a las coop. de base Poca participación de mujeres y jóvenes en espacios de toma de decisiones. Débil motivación y atracción de las mujeres y jóvenes en asociarse a las coop. Escasos conocimientos de los jóvenes en lo referido a la Ley de cooperativas y su reglamento. Problemas de funcionamiento de las coop. de base.</p> <p>GESTION FINANCIERA Y CRDITICIA Falta de recursos financieros para financiamiento de mediano y largo plazo. Falta la diversificación de la generación de ingresos. Fondos propios en inversiones que no generan utilidades.</p> <p>ADMINISTRACION Demasiada dependencia externa de la organización para financiamiento y comercialización. Excesiva intermediación de los recursos financieros Escasa de información oportuna para la toma de decisiones, para la UCA y las asociadas y asociados. Falta de una política de recursos humanos.</p> <p>COMERCIALIZACION Falta de canales de comercialización propios, para los diferentes productos No se da uso a la licencia de importación</p>

<p>UCA cuenta con planes estratégicos y POA para su funcionamiento. Plan estratégico de protección y conservación de Recursos naturales. Existencia de políticas institucionales. Estrategia de Equidad de Género Certificado de proveedores del estado.</p> <p>COMERCIALIZACION Cuenta con certificaciones para la comercialización. Contamos con una licencia de importación</p> <p>PRODUCCION Ubicación geográfica (potencial agroecológico).</p>	<p>PRODUCCION Falta de valor agregado en la cadena productiva (industrialización). Asistencia técnica insuficiente. Falta de mejoramiento tecnológico. El monocultivo.</p>
---	---

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>PRODUCCION Agroindustrializar la materia prima con mayor valor agregado. Utilizar nuevas tecnologías para producción agropecuaria. Diversificación de la producción. Aprovechar las normativas de trazabilidad de los principales rubros para incursionar en los principales mercados y obtener mejores precios.</p> <p>COMERCIALIZACION Tratados de libre comercio nos obligan a cambiar aptitud y tecnología (inocuidad de los alimentos). Aprovechar el comercio justo para el Café, el frijol negro, etc. Aprovechar la demanda del mercado nacional e internacional para la producción y diversificación de producción alimentaria.</p> <p>DESARROLLO COOPERATIVO Organismos internacionales interesados en apoyar la equidad de genero y el relevo generacional (MS, Desafío, Simas). Turistas buscan otras alternativas en Agroecoturismo rural comunitario. Gente que quiere conocer y aportar para la organización, nuevos elementos (estudiantes, pasantias, profesionales, etc.). Otros organismos e instituciones ofrecen proyectos sociales y productivos. Aprovechar el espacio que el INFOCOOP brinda, para el monitoreo y seguimiento del movimiento cooperativo.</p> <p>GERENCIA Ampliar las alianzas estratégicas con gobiernos locales, central, gremiales y universidades. Consecución de recursos económicos y materiales por la vía de proyectos. Aprovechar mecanismos de economía solidaria en momentos de crisis (Intercambio, trueques, etc.).</p>	<p>MACROECONOMIA Crisis financiera mundial. Altos precios del combustible. Políticas de crédito del sistema financiero nacional. Inseguridad ciudadana. Modelo capitalista. Migración.</p> <p>PRODUCCION Condiciones climáticas. Altos precios de los insumos. Altos costos de producción. Altos precios de los alimentos.</p> <p>COMERCIALIZACION Variación del precio del café. La competencia. Los intermediarios. Competencia desleal.</p> <p>DESARROLLO COOPERATIVO La crisis financiera mundial, puede provocar ventas masivas de tierras. Epidemias.</p>

V. Las Ventajas competitivas

- Única cooperativa del municipio que cumple con estatutos y reglamento y con funcionamiento de todos sus órganos de Dirección.
- Autonomía de la UCA y Asociadas para la toma de decisiones.
- Pioneros en la Trazabilidad en el municipio.
- Organización cooperativa con mayor producción de Café en el municipio.
- Ubicación geográfica. Diversidad de zonas agroecológicas.
- Diversidad y Abundancia de productos. (Café, GB, Plátanos, Ganado, Frutas, Raíces y tubérculos).
- Servicios de asistencia Técnica diversificada y gratuita.
- Única organización que financia a la producción de GB y soberanía alimentaria en el municipio.
- Programa de AgroEcoTurismo Rural Comunitario.
- Los servicios de La UCA llegan al 25% de la población municipal.
- Organización consolidada en el municipio.
- La mayor movilización de recursos financieros y generación de empleos municipal.
- Inversión en infraestructura social y productiva.
- Esfuerzos relevantes en capacitación cooperativa.
- Legalización y actualización de afiliadas.
- Incidencia Política, Económica, Social y Cultural a nivel nacional, departamental y municipal.
- Institución con política de relevo generacional y equidad de género.
- Generación y transferencia de tecnología en alianzas con universidades e INTA.
- Diversidad y en funcionamiento de Políticas y Comisiones.

VI. El Enfoque Estratégico.

Visión.

Cooperativa empresarial, participativa, defensora del ambiente con equidad de género y relevo generacional, ejemplo por excelencia en el Desarrollo Sostenible de sus asociadas.

Misión.

Fortalecer capacidades en las cooperativas asociadas, socios, socias y sus familias que faciliten la apropiación y desarrollo de su organización con equidad y participación efectiva.

Valores.

- **Ayuda Mutua.**
Es el sentimiento de responsabilidad compartida entre la UCA y sus asociadas a fin de procurar el desarrollo empresarial de manera sostenible.
- **Responsabilidad.**
Creatividad y eficiencia en las acciones para elevar los niveles de competitividad de la organización. Hacer bien nuestro trabajo en equipo.
- **Democracia.**
Se desarrolla una participación de sus asociadas en la toma de decisiones para el desarrollo de la organización de una manera participativa y efectiva.
- **Igualdad.**
Cooperativas asociadas con los mismos deberes y derechos en la UCA – ACS, para lograr un desarrollo sostenible.
- **Equidad.**
Cooperativas asociadas con los mismos derechos de participación y toma de decisión en la UCA – ACS.
- **Solidaridad.**
Es la colaboración entre la UCA y sus asociadas, y entre las cooperativas, para lograr el bien común.
- **Transparencia y Honestidad.**
Todo el quehacer de la UCA y sus asociadas son: veraces, oportunas, claras, precisas y objetivas.
- **Responsabilidad Social.**
Organización comprometida con la familia, la sociedad y el ambiente.

Estrategias.

- A. Fortalecimiento Institucional de la UCA.
- B. Fortalecimiento y desarrollo integral de las cooperativas.
- C. Modernización tecnológica para mejorar la competitividad.
- D. Perfeccionamiento de la gestión financiera y crediticia.

VII. Análisis de Riesgo.

- ❑ El proceso especulativo en los precios de los combustibles derivados de la posición mercantil de las petroleras en el país.
- ❑ Condiciones irregulares de los principales caminos y carreteras en las zonas productivas.
- ❑ La fragilidad del sistema de generación y distribución de energía eléctrica.
- ❑ El comportamiento a la baja del precio internacional del café.
- ❑ Los ingresos de los agricultores caen, pero los costos de las semillas, fertilizantes y otros insumos siguen siendo altos.
- ❑ La economía nicaragüense ha entrado en un periodo recesivo cuya prolongación estará en función del contexto externo y de la capacidad de recuperación interna.
- ❑ Inexistencia de un programa de crédito especial para agricultores que estén lidiando con la recesión y la escasez del crédito de corto y largo plazo.
- ❑ Condiciones turbulentas en el sector agropecuario y a nivel macroeconómico, están contribuyendo al endurecimiento de las condiciones del crédito agropecuario.
- ❑ La cooperación internacional, indispensable para el país, se encuentra en un proceso de negociación.
- ❑ El incremento sostenido del desempleo en el país.
- ❑ El enfoque del capitalismo angloamericano, orientado a fortalecer el pilar financiero por encima de la economía nacional, regional o mundial.
- ❑ La falta de iniciativas creativas de parte del capitalismo para superar en forma sostenida la crisis financiera mundial.
- ❑ La disminución de la demanda de bienes y servicios en las grandes economías, producto de la crisis financiera mundial.
- ❑ Nueva era de volatilidad en el suministro mundial de alimentos.
- ❑ El proceso de negociación con la Unión Europea, en las cuales el café es considerado un producto estratégico.
- ❑ La amenaza del cambio climático en la producción agropecuaria.

VII. Indicadores de resultados

Estrategias	Resultados	Indicadores
A. Fortalecimiento Institucional de la UCA.	A.1.Consolidado el Desarrollo Organizacional de la UCA.	1. Desempeño del liderazgo de la UCA. 2. Valor social agregado.
	A.2.Fortalecida la Sinergia de la UCA.	1. Nivel de satisfacción de organismos y empresas relacionadas con la UCA.
B. Fortalecimiento y desarrollo integral de las cooperativas.	B.1. Implementado Programa de capacitación dirigido a las cooperativas de base.	1. Nivel de satisfacción y compromisos de las y los productores.
	B.2. Ampliado el programa de Agroecoturismo Rural Comunitario a la mayoría de las cooperativas de base.	1. Incremento del patrimonio de las cooperativas de base.
	B.3. Ejecutados programas de infraestructura social de mejoramiento de condiciones de vida de los afiliados.	1. Mejoría del nivel de vida de las y los productores.
	B.4. Ejecutado un programa de asistencia integral dirigida a mejorar la condición y posición de las mujeres cooperativistas que incluya las acciones de la estrategia de equidad de género.	1. Incremento del compromiso socio productivo de las mujeres.
	B.5. Desarrollada la participación de las y los jóvenes en las cooperativas, generando capacidades orientadas a mejorar su condición y posición.	1. Incremento del compromiso socio productivo de los y las jóvenes.
C. Modernización Tecnológica para mejorar la competitividad.	C.1.Agricultura sostenible, competitiva y fomento a la ganadería de doble propósito.	1. Volumen de producción. 2. Rendimientos productivos. 3. Reducción de costos de producción.

	C.2.Integración productiva de la familia en función de la protección del Ambiente.	1. Mejoría del nivel de ingresos de las y los productores.
D. Perfeccionamiento de la Gestión Financiera y Crediticia.	D.1. Mejorado el sistema de administración de cartera.	1. Costo del crédito. 2. Índice de morosidad.
	D.2. Impulsado programa de Gestión de fondos para financiamientos.	1. Comportamiento del costo promedio ponderado del capital. 2. Rentabilidad del activo total. 3. Rentabilidad del patrimonio o recuperación de la inversión. 4. Flujo de caja.

VIII. Estructura de Desarrollo del Plan Estratégico.

Estrategia A: Fortalecimiento Institucional de la UCA.

<p>Tácticas o Resultados: A.1.Consolidado el Desarrollo Organizacional de la UCA. A.2.Fortalecida la Sinergia de la UCA.</p>
--

Periodo	Iniciativas o proyectos	FCE	FCI
Inicio 2009-2010	A.1.1.Fortalecer organizativamente las cooperativas de base.	Consejo Amón	Gerencia
	A.1.2. Diseñar e implementar política de capitalización.	Consejo Admón.	Gerencia Junta de vigilancia
	A.1.3. Fortalecer el funcionamiento de la comisión de educación de la UCA.	Consejo de Admón.	Junta de vigilancia
	A.1.4. Diseñar y ejecutar política generacional y de género de la UCA.	Consejo admón.	Gerencia
	A.1.5.Apoyar a las cooperativas en la entrega de certificados a sus asociadas.	Consejo admón.	Gerencia
	A.1.6.Implementar plan de capacitación para las estructuras de dirección de la UCA.	Consejo admón.	Gerencia
	A.1.7. Mantener legalizada la organización.	Consejo admón.	Gerencia Junta de Vigilancia
	A.1.8. Estudio de mercado para venta de café de mujeres de las Cooperativas de la UCA.	Consejo admón.	Gerencia
	A.1.9. Estudio de mercado y comercialización para otros productos (miel, mermeladas, hortalizas, parras, café, ganado menor y mayor, etc.) para jóvenes y mujeres.	Consejo admón.	Gerencia
	A.1.10. Tener marca propia y registrada.	Gerencia	Admón, producción
	A.1.11. Monitorear el comportamiento del mercado, en sus segmentos y nichos.	Gerencia	Admón.
	A.1.12. Revisar y actualizar reglamento de crédito con enfoque de género y generacional y medioambiente.	Consejo admón.	Gerencia Comité de crédito

	A.1.13. Diseñar y alimentar base de datos de las asociadas y su familia.	Gerencia	Producción, Desarrollo Soc. Proyectos, Crédito.
	A.1.14. Modernización de los sistemas administrativos financieros de la UCA.	Gerencia	Admón.
	A.1.15. Promover las aportaciones de las asociadas.	Consejo admón.	Gerencia
	A.1.16. Promover el ahorro de las asociadas	Consejo admón.	Gerencia
	A.1.17. Diseñar e implementar Política de RRHH	Gerencia	Admón.
	A.1.18. Definir plan de capacitación para el personal de la UCA.	Gerencia	Admón.
	A.1.19. Asegurar la ejecución de las estrategias de Agroecoturismo, de equidad de género y medioambiente.	Consejo de Admón.	Gerencia
	A.1.20. Fortalecer el funcionamiento de las actividades económicas de la UCA.	Gerencia	Admón.
	A.1.21. Fortalecer y promover el crecimiento de la membresía en las asociadas, en especial con jóvenes hombres y mujeres.	Consejo de Admón.	Gerencia Junta de Vigilancia
	A.1.22. Crear nuevas iniciativas económicas en busca de la autosostenibilidad.	Gerencia	Admón.
	A.2.1. Gestionar recursos del estado y otros organismos para proyectos sociales, productivos y de valor agregado.	Consejo de admón.	Gerencia
	A.2.2. Gestionar recursos financieros a menor tasa de interés.	Gerencia	Admón.
	A.2.3. Ampliar relaciones con organismos nacionales e internacionales para fortalecer las alianzas.	Consejo de admón.	Gerencia
	A.2.4. Elaborar y ejecutar plan de comunicación a nivel interno y externo de la UCA para fortalecer la incidencia económica, política y social (pagina web, videos, brochures, folletos, exposiciones, etc.)	Gerencia	Admón.
	A.2.5. Gestionar fondo para el mejoramiento de las instalaciones de la UCA.	Gerencia	Admón.
Intermediario 2010-2012	A.1.1. Diseñar programa de Reordenamiento de las cooperativas.	Consejo Admón.	Gerencia
	A.1.2. Diseñar e implementar política de capitalización.	Consejo Admón.	Gerencia Junta de vigilancia

	A.1.3. Administrar marca propia, registrada y utilizándola en diferentes rubros.	Gerencia	Admón
	A.1.4. Apoyar a las cooperativas en la entrega de certificados de aportaciones a sus asociados.	Consejo admón.	Gerencia
	A.1.5. Proyecto construcción bodega (insumos agropecuarios) de la UCA.	Gerencia	Admón
	A.1.6. Fortalecer el programa de adquisición de insumos agropecuarios.	Gerencia	Admón
	A.1.7. Diseñar e implementar metodología de evaluación del desempeño del personal	Gerencia	Admón.
	A.2.1. Gestionar fondos a través de proyectos sociales para el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados.	Gerencia	Admón.
	A.2.2. Gestionar recursos del estado y de otros organismos para proyectos sociales, productivos y de medioambiente.	Consejo admón.	Gerencia
	A.2.3. Fortalecer y ampliar relaciones con organismos nacionales e internacionales para fortalecer las alianzas.	Consejo admón.	Gerencia
Largo Plazo 2012-2014	A.1.1. Continuar fortaleciendo el programa de ampliación de la membresía.	Consejo de Admón.	Gerencia J. de V
	A.1.2. Evaluación del Plan estratégico.	Gerencia	C. de A.
	A.1.3. Evaluar el aprovechamiento y resultados de la incidencia en los diferentes espacios institucionales.	Gerencia	C. de A.
	A.2.1. Gestionar recursos del estado y otros organismos para proyectos sociales, productivos y ambientales.	Consejo admón.	Gerencia
	A.2.1. Fortalecer y ampliar las relaciones con organismos nacionales e internacionales para consolidar las alianzas.	Consejo admón.	Gerencia

Estrategia B: Fortalecimiento y desarrollo integral de las cooperativas.

Tácticas o Resultados :

B.1. Implementado Programa de capacitación dirigido a las cooperativas de base.

- B.2. Ampliado el programa de Agroecoturismo Rural Comunitario a la mayoría de las cooperativas de base.
- B.3. Ejecutados programas de infraestructura social de mejoramiento de condiciones de vida de los afiliados.
- B.4. Ejecutado un programa de asistencia integral dirigida a mejorar la condición y posición de las mujeres cooperativistas que incluya las acciones de la estrategia de equidad de género.
- B.5. Desarrollada la participación de las y los jóvenes en las cooperativas, generando capacidades orientadas a mejorar su condición y posición.

Periodo	Iniciativas o proyectos	FCE	FCI
Inicio 2009-2010	B.1.1. Apoyar a las cooperativas de base en su legalización conforme a las exigencias de ley.	Consejo Admón. de la UCA	Asamblea General de las cooperativas y asesoría legal.
	B.1.2. Desarrollar programa de capacitaciones a hombres, mujeres y jóvenes en Ley de Cooperativas y sus reglamentos.	Comisión de Educación	Órganos de dirección, asesoría legal y desarrollo cooperativo
	B.1.3. Desarrollar campañas de sensibilización a los órganos de dirección de las coop. para promover la integración de las mujeres y los jóvenes en las cooperativas asociadas.	Comisión de Educación	Desarrollo Cooperativo y asesoría legal
	B.1.4. Desarrollar programa de capacitación a órganos de dirección de las asociadas, sobre organización y sus funciones.	Comisión de Educación	Desarrollo Cooperativo y asesoría legal
	B.1.5. Asesoría y acompañamiento a los órganos de dirección de las asociadas para efectuar los trámites de actualización y legalización.	Comisión de Educación	Asesoría legal
	B.1.6. Desarrollar plan de capacitación en temas administrativo-contables a las cooperativas asociadas.	Comisión de Educación	Administración
	B.1.7. Gestionar fondos para el apoyo en organización, legalización, actualización y administrativo-contable.	Gerencia	Proyectos
	B.2.1. Formular y gestionar proyectos para mejorar los servicios en comunidades donde se ejecuta el programa de Agroecoturismo rural comunitario y ampliarlo a otras cooperativas.	Proyectos	Turismo

B.2.2. Formular y ejecutar un plan de capacitación dirigido a mejorar las capacidades de atención de turistas y de administración de negocios en las familias alojadoras.	Turismo	Administración
B.2.3. Diseñar un perfil que permita la selección de prestadores de servicios de Agroecoturismo Rural Comunitario.	Agroecoturismo Rural Comunitario	Proyectos
B.2.4. Seleccionar y formar jóvenes como guías bilingües con conocimiento de la flora y fauna, historia del municipio, departamento y país.	Agroecoturismo	Desarrollo cooperativo
B.2.5. Establecer o ampliar alianzas estratégicas con organismos locales, nacionales e internacionales para desarrollar el movimiento turístico.	Gerencia	Turismo
B.2.6. Elaborar y ejecutar plan de negocio para el establecimiento de una tour operadora.	Gerencia	Turismo Proyecto
B.3.1 Aprovechar y establecer alianzas estratégicas con organismos locales, nacionales e internacionales para obtener fondos orientados a la infraestructura social y productiva.	Proyectos	Administración
B.4.1. Formular y Gestionar proyecto para la adquisición de recursos para desarrollar procesos de empoderamiento social y económico de las mujeres.	Proyectos	Desarrollo cooperativo
B.4.2. Desarrollar campañas de sensibilización en equidad de género a cooperativas asociadas.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotores
B.4.3. Desarrollar procesos de sensibilización, capacitación y asesoría legal para disminuir los índices de violencia domestica intrafamiliar.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotoras
B.4.4 Gestionar recursos financieros y asignarlos al desarrollo de iniciativas productivas administradas por mujeres.	Gerencia	Administración
B.4.5. Fortalecer la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones en las asociadas, comunidad y gobierno local.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotoras
B.4.6. Ampliar la red de promotoras de género al resto de las cooperativas asociadas y desarrollar plan de capacitación.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotoras
B.4.7. Desarrollar un plan de capacitación y sensibilización al personal y órganos de gestión de la UCA en equidad de género.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo,

	B.5.1. Promover la organización juvenil en las cooperativas	Comisión de Jóvenes	Desarrollo Cooperativo
	B.5.2. Gestión de fondos y asesoría para diseñar estrategias de los/las jóvenes.	Gerencia	Desarrollo Cooperativo
Intermedio 2010-2012	B.1.1. Apoyar a las cooperativas de base en su legalización conforme a las exigencias de ley.	Consejo Admón. de la UCA	Asamblea General de las cooperativas y asesoría legal.
	B.1.2. Proporcionar capacitaciones a hombres, mujeres y jóvenes en Ley de Cooperativas y sus reglamentos.	Comisión de Educación	Órganos de dirección, asesoría legal y desarrollo cooperativo
	B.1.3. Continuar desarrollando campañas de sensibilización a los órganos de dirección de las cooperativas de base para promover la integración de las mujeres y los jóvenes en las cooperativas asociadas.	Comisión de Educación	Desarrollo Cooperativo y asesoría legal
	B.1.4. Programa de capacitación a órganos de dirección, sobre organización y funciones.	Comisión de Educación	Desarrollo Cooperativo y asesoría legal
	B.1.5. Brindar asesoría y acompañamiento a los órganos de dirección para efectuar los trámites de actualización y legalización.	Comisión de Educación	Asesoría legal
	B.1.6. Desarrollar plan de capacitación en temas administrativo-contables y crédito a las cooperativas asociadas.	Comisión de Educación	Administración Comité de Crédito.
	B.1.7. Gestionar fondos para el apoyo en organización, legalización, actualización y administrativo-contable.	Gerencia	Proyectos
	B.2.1. Implementar el plan de publicidad orientado a captar la visita de turistas: locales, nacionales e internacionales.	Turismo	Administración
	B.3.1. Formular y gestionar recursos financieros a través de proyectos de infraestructura social, productiva y ambiental para mujeres y jóvenes.	Gerencia	Proyectos
	B.3.2. Proporcionar asesoría técnica a las asociadas en el desarrollo de los proyectos de infraestructura social, productiva y ambiental.	Proyectos	Producción
	B.3.3. Proceso de sensibilización para que los títulos de propiedad de viviendas sean a nombre de las mujeres al menos mancomunados.	Desarrollo cooperativo	Asesoría Legal
	B.3.4. Desarrollar planes de capacitación con los beneficiarios y beneficiarias para la ejecución de sus propias viviendas, con métodos locales de construcción.	Proyectos	Desarrollo Cooperativo

B.4.1. Ampliar la red de promotoras al resto de las cooperativas asociadas.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotoras
B.4.2. Gestionar fondos para desarrollar planes de atención integral en salud sexual y reproductiva.	Gerencia	Desarrollo Cooperativo, Comisión de equidad de género.
B.4.3. Desarrollar campaña de sensibilización en equidad de género a los órganos de dirección y a los hombres asociados a las cooperativas de base	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotoras
B.4.4. Desarrollar procesos de sensibilización, capacitación y asesoría legal para disminuir los índices de violencia domestica intrafamiliar.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotoras
B.4.5. Asignar recursos financieros para desarrollar proyectos productivos de los rubros económicos específicos administrados por las mujeres.	Gerencia	Admón. Proyecto
B.4.6. Continuar fortaleciendo la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones en las asociadas, comunidad y gobierno local.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotoras
B.4.7. Desarrollar un plan de capacitación y sensibilización al personal y órganos de gestión de la UCA en equidad de género.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo
B.5.1. Capacitar a los/las jóvenes de las cooperativas en los temas de género, liderazgo juvenil, incidencia y participación ciudadana.	Comisión de Jóvenes	Desarrollo cooperativo
B.5.2. Ampliar la red de jóvenes a todas las cooperativas asociadas a la UCA y desarrollar plan de capacitación.	Comisión de Jóvenes	Desarrollo cooperativo
B.5.3. Gestionar fondos para ejecutar proyectos productivos, recreativos y culturales para las/los jóvenes.	Gerencia	Proyecto Desarrollo cooperativo
B.5.4. Incrementar la participación de jóvenes en los espacios de toma de decisiones en la cooperativa, comunidad y gobierno local.	Comisión de jóvenes	Desarrollo Cooperativo y red de jóvenes
B.5.5. Establecer alianzas estratégicas con entidades de educación técnica, para desarrollar capacidades y generar mano de obra calificada.	Gerencia	Desarrollo cooperativo

Largo Plazo 2012-2014	B.1.1. Continuar apoyando a las cooperativas de base en su legalización conforme a las exigencias de ley.	Consejo Admón. de la UCA	Asamblea General de las cooperativas y asesoría legal
	B.1.2. Continuar desarrollando programa de capacitaciones a hombres, mujeres y jóvenes en Ley de Cooperativas y sus reglamentos.	Comisión de Educación	Órganos de dirección, asesoría legal y desarrollo cooperativo
	B.1.3. Continuar desarrollando campañas de sensibilización a los órganos de dirección de las coop. para promover la integración de las mujeres y los jóvenes en las coop. asociadas.	Comisión de Educación	Desarrollo Cooperativo y asesoría legal
	B.2.1. Fortalecer el desarrollo agroecoturístico del municipio.	Turismo	Administración
	B.3.1. Continuar desarrollando planes de capacitación con los beneficiarios y beneficiarias para la ejecución de sus propias viviendas, con métodos locales de construcción.	Proyectos	Desarrollo Cooperativo
	B.4.1. Seguir desarrollando campaña de sensibilización en equidad de género a los órganos de dirección y a los hombres asociados a las cooperativas de base	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotoras
	B.4.2. Continuar Gestionando fondos para desarrollar planes de atención integral en salud sexual y reproductiva.	Gerencia	Desarrollo Cooperativo, Comisión de equidad de género.
	B.4.3. Desarrollar procesos de sensibilización, capacitación y asesoría legal para disminuir los índices de violencia doméstica intrafamiliar.	Comisión de Equidad de Género	Desarrollo Cooperativo, Red de promotoras
	B.4.4. Continuar asignando recursos financieros para desarrollar proyectos productivos de los rubros económicos específicos administrados por las mujeres.	Gerencia	Admón. Proyecto
	B.4.5. Gestionar fondos para desarrollar procesos de empoderamiento social y económico de las mujeres	Gerencia	Desarrollo Cooperativo
B.5.1. Continuar capacitando a los/las jóvenes de las cooperativas en los temas de liderazgo juvenil, equidad de género, incidencia y participación ciudadana.	Comisión de Jóvenes	Desarrollo cooperativo	

	B.5.2. Continuar fortaleciendo la participación de jóvenes en los espacios de toma de decisiones en la cooperativa, comunidad y gobierno local.	Comisión de jóvenes	Desarrollo Cooperativo y red de jóvenes
	B.5.3. Elaborar la nueva estrategia de jóvenes.	Desarrollo Cooperativo	Comisión de jóvenes
	B.5.4. Fortalecer las alianzas estratégicas con entidades de educación técnica, para desarrollar capacidades y generar mano de obra calificada.	Gerencia	Desarrollo cooperativo

Estrategia C: Modernización tecnológica para mejorar la competitividad.

Tácticas o Resultados:

C.1. Agricultura sostenible, competitiva y fomento a la ganadería de doble propósito.

C.2. Integración productiva de la familia en función de la protección del Ambiente.

Periodo	Iniciativas o Proyectos	FCE	FCI
Inicio 2009-2010	C.1.1. Fomentar las buenas prácticas agrícolas en la producción agropecuaria de las asociadas para ser competitivo en los mercados (calidad, inocuidad).	Produc	Crédito
	C.1.2. Gestionar recursos para mejorar la infraestructura productiva de las cooperativas.	Gerencia	Produc
	C.1.3. Formular estudio de factibilidad de la planta agro-industrial.	Gerencia	Produc
	C.1.4. Elaborar estudio y gestionar recursos para sistemas apropiados de irrigación en las cooperativas de la zona seca. (Considerar ley 620).	Proyecto	Produc Admón.
	C.1.5. Gestionar fondos para cubrir costos de producción agropecuaria.	Gerencia	Produc
	C.1.6. Elaboración de perfil, para la selección de promotores agropecuarios para mejorar las buenas prácticas agrícolas.	Produc	Comisión Educación
	C.1.7. Diseñar y ejecutar programas de capacitación a técnicos y promotores agropecuarios.	Produc	Admón.
	C.2.1. Evaluar y reformular la Estrategia de Agricultura sostenible, para su continuidad.	Gerencia	Producción y Comisión Agricultura Sostenible.
	C. 2.2. Elaborar política de incentivos por buenas prácticas agrícolas, rendimientos productivos y ley de pagos por servicios ambientales.	Consejo Admón	Gerencia y Producción
	C.2.3. Gestionar recursos para programas de incentivos en función de rendimientos productivos.	Gerencia	Producción

Intermedio 2010-2012	C.1.1. Continuar desarrollando las buenas prácticas agrícolas en la producción agropecuaria de las asociadas, para ser competitivo en los mercados (calidad, inocuidad).	Produc	Crédito
	C.1.2. Continuar preparando a la red de promotores para mejorar la asistencia técnica.	Produc	Gerencia
	C.1.3. Continuar con la gestión de los recursos para mejorar la infraestructura productiva en las asociadas.	Gerencia	Produc
	C.1.4. Gestionar fondos para la agro industrialización	Gerencia	Produc
	C.1.5. Apoyar la Implementación de sistemas de irrigación en las cooperativas de la zona seca.	Produc	Proyectos
	C.1.6. Gestionar fondos para cubrir costos de producción	Gerencia	Produc
	C.1.7. Formular y gestionar proyectos para la diversificación de cultivos de acuerdo a las zonas agroecológicas.	Proyectos	Produc
	C.2.1. Elaborar y gestionar proyectos para ser ejecutados en las cooperativas, orientados al manejo sostenible de los recursos naturales.	Gerencia	Proyectos
	C.2.2. Diseñar un programa de reconversión tecnológica. (mejoramiento genético)	Produc	Proyectos

Largo Plazo 2012 -2014	C.1.1. Continuar desarrollando las buenas prácticas agrícolas en la producción agropecuaria de las asociadas, para ser competitivo en los mercados (Productividad calidad, inocuidad).	Produc	Crédito
	C.1.2. Instalación y funcionamiento de la planta de agro industrialización con rentabilidad.	Produc	Gerencia
	C.1.3. Continuar la gestión de fondos, para cubrir costos de producción.	Gerencia	Produc
	C.2.1. Implementado sistema de control de calidad.	Gerencia	Produc
	C.2.2. Consolidadas las buenas prácticas agrícolas contribuyendo a la relación de los campos que trabaja la organización.	Gerencia Turismo	Produc

Estrategia D: Perfeccionamiento de la Gestión Financiera y Crediticia.

Tácticas o Resultados:

D.1. Mejorado el sistema de administración de cartera

D.2. Impulsado programa de gestión de fondos para financiamientos

Periodo	Iniciativas o proyectos	FCE	FCI
Inicio 2009-2010	D.1.1. Capacitación sobre administraron de cartera a los comités de crédito y al personal de la UCA	Gerencia	Comité de crédito y crédito
	D.1.2. Instalar un sistema automatizado de admón. de cartera	Admon	Gerencia
	D.1.3. Establecer programa de cobranza para todos los rubros	Crédito	Produc
	D.1.4. Aplicar eficientemente el reglamento de crédito	Crédito	Produc
	D.2.1. Programas de requerimientos, presupuestos por productor y cooperativa	Produc	Crédito Gerencia
	D.2.2. Administración eficiente de cartera para la producción, comercialización y valor agregado.	Comité de crédito	Crédito.
	D.2.3. Aplicar la política de crédito de los fondos especiales destinados a las iniciativas productivas para jóvenes y mujeres.	Comité de Crédito	Crédito
	D.2.4. Elaboración de programas de desembolso para capital de trabajo e inversión	Crédito	Admón.
Intermedio 2010-2012	D.1.1. Capacitación sobre planificación financiera de negocios de la UCA.	Gerencia	Crédito
	D.1.2. Elaboración y entrega de estados de cuenta en tiempo y forma a clientes	Crédito	admón.
	D.2.1. Aplicar la política de crédito de los fondos especiales destinados a las iniciativas productivas para jóvenes y mujeres.	Crédito	Produc
Largo Plazo 2012-2014	D.1.1. Elaboración de planes financieros de negocios de las asociadas.	Gerencia	Admón. Crédito
	D.1.2. Mejorar el seguimiento técnico en el control del crédito para reducir la tasa de mora al 3%.	Crédito	Gerencia Admón. Produc
	D.2.1. Administrar eficientemente las nuevas fuentes de recursos financieros con intereses favorables.	Gerencia	Crédito

Anexos

Factores de influencia del liderazgo de la UCA.

- Alternativa organizativa considerada fuente de financiamiento en café, GB, Ganado.
- Representa al gremio campesino y sirve para canalizar la comercialización, el financiamiento y el aspecto legal.
- Es la mejor forma de estar organizado, buscando los principios del cooperativismo y ayuda con becas y capacitaciones.
- Existe la organización en cada cooperativa.
- Es una organización que trabaja en pro de los campesinos.
- Organización pro defensa de la propiedad de las cooperativas y de los productores.
- Recibí apoyo con una parcela de tierra.
- Desarrollarnos en el tema educativo y cultural.
- Es una organización que ayuda a cambiar personalmente.
- Organización que garantiza la oportunidad de superar las expectativas personales.
- Para tener un mejor beneficio.
- Por becas y capacitaciones a los jóvenes.
- A las mujeres las toman en cuenta y les garantizan más conocimientos.
- Nos da espíritu de aliento para seguir trabajando organizadamente con los jóvenes.
- Creo que puedo solucionar mis problemas económicos y sociales.
- La UCA es nuestro brazo derecho.
- Lo que necesitamos para nuestros cultivos.

Nivel de satisfacción de las y los productores.

Lo que me gusta de la UCA	Lo que <u>no</u> me gusta de la UCA	Lo que se debe mejorar en la UCA
<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de atención y transparencia. • El mejoramiento de la UCA. • La gerencia tiene buen trato con todos. • La atención al cliente y el crédito. • Los técnicos tienen buena relación con las y los socios. • La oportunidad a jóvenes y mujeres. • Nos respaldan para que podamos trabajar nuestra parcela y vivamos mejor. • Las capacitaciones a las cooperativas. • Las becas a los jóvenes. • La atención medica. • Cumple lo que promete. • El nivel de organización. • Buen control de recursos y medios. • Los talleres para jóvenes. • Es una organización confiable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las respuestas de los técnicos. • Entregas atrasados de los desembolsos y la semilla. • La no entrega de capitales que se merecen las cooperativas. • No han cumplido con las becas a los jóvenes. • La información contable a las y los asociados. • Cuando no hay financiamiento a tiempo. • Cuando no hacen talleres. • Altos intereses. • El comportamiento de algunos empleados. • El burocratismo se esta desarrollando en la UCA. • Cuando se aprueba un crédito, se entregue. • Los insumos no vienen a tiempo. • El asistencialismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que los técnicos tengan mejor relación. • La asistencia técnica. • El funcionamiento de los sistemas computarizados (crédito, contabilidad, admón, etc.). • Cuentas de la venta del café. • Mejor control de las deudas de los productores. • La información contable clara a las y los asociados. • Tratar de dale respuesta a nuestras necesidades. • Financiamiento para jóvenes. • Cumplir con la entrega de los créditos. • Dar seguimiento a recomendaciones de auditoria. • Las capacitaciones en cooperativismo. • Mejores proyectos para los socios y familias. • Cumplir con los proyectos. • Darle seguimiento a la política de género. • Los programas lleguen a las cooperativas. • Las capacitaciones sean efectivas en las cooperativas. • Mejorar la atención a los socios por igual.

Abreviaturas y siglas utilizadas

AGUEMAYO	Movimiento Extremeño para el desarrollo.
AOS	Ayuda Obrera Suiza.
CANTUR	Cámara Nacional de Turismo.
CARUNA	Caja Rural Nacional.
CECOCAFEN	Central de cooperativas de café del norte.
ECOGRANOS	Proyecto de Mejoramiento de infraestructura rural.
ECOTOURS	Organismo Francés de apoyo eco turístico.
FENIAGRO	Federación Nicaragüense de Cooperativas Agro Industriales.
FUNICA	Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua.
FED Forum Syd	Centro Sueco de ONG's para el Desarrollo por la Justicia.
FCR	Fondo de Crédito Rural.
IDR	Instituto de Desarrollo Rural.
INFOCOOP	Instituto de Fomento Cooperativo.
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola.
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria.
INTUR	Instituto Nicaragüense de Turismo.
INVUR	Instituto de la Vivienda Urbana y Rural.
IXCHEN	Centro de Mujeres.
MINSA	Ministerio de Salud.
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal.
MS ActionAID	Asociación Danesa para la Cooperación Internacional.
SIMAS	Servicio Informativo Mesoamericano de Agricultura Sostenible.
OIKOCREDIT	Organismo Ecuménico de Desarrollo.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PEA	Población económicamente activa.
Root Capital	Capital Semilla.
SOLCAFE	Beneficio seco de café.
UCA	Unión de Cooperativas Agropecuarias.
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos.
UNICAFE	Unión Nicaragüense de Cafetaleros.
UPONIC	Universidad Popular Nicaragüense.
UNAN-CURN	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Centro Universitario Regional del Norte.