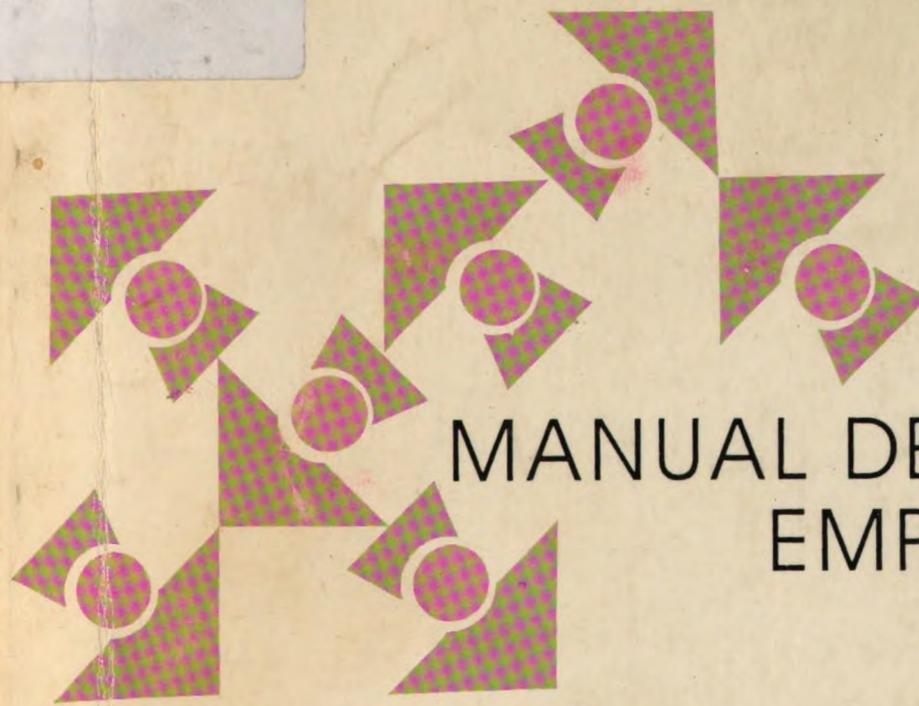


1103

IICA



MANUAL DE CAPACITACION EMPRESARIAL

Participación en la Empresa Asociativa

1

CA
-SC-CR-1
93
1



PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL

DIVISION DE CAPACITACION
CENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION E INFORMACION AGRICOLA (CIDIA)

110
Bahar
6 Vol.





MANUAL DE CAPACITACION EMPRESARIAL

Participación en la
Empresa Asociativa

1

PROGRAMA III: ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO RURAL

DIVISION DE CAPACITACION

CENTRO INTERAMERICANO DE DOCUMENTACION E INFORMACION AGRICOLA (CIDIA)

● Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Julio, 1993.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita del IICA.
Las ideas y planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

El Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), a través de su Servicio Editorial e Imprenta, es responsable por la revisión estilística, fotomecánica e impresión de esta publicación.

Manual de capacitación empresarial / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural y Centro Interamericano de
Documentación e Información Agrícola. — San José, C.R. : IICA. Programa de Organización y
Administración para el Desarrollo Rural, 1993.

6 v. ; 22 cm. — (Serie Manuales de Capacitación / IICA, ISSN 1022-0070 ; no. A1/SC-93-01)

Contenido : v. 1. Participación en la empresa asociativa — v. 2. Organización en la empresa
asociativa — v. 3. Comercialización en la empresa asociativa — v. 4. Contabilidad en la empresa
asociativa — v. 5. Financiamiento en la empresa asociativa — v. 6. Proyectos de inversión en la
empresa asociativa

1. Capacitación — Manuales. 2. Empresas asociativas — Enseñanza. I. IICA. Programa de
Organización y Administración para el Desarrollo Rural. II. IICA. Centro Interamericano de
Documentación e Información Agrícola. III. Participación en la empresa asociativa. IV. Organización
en la empresa asociativa. V. Comercialización en la empresa asociativa. VI. Contabilidad en la
empresa asociativa. VII. Financiamiento en la empresa asociativa. VIII. Proyectos de inversión en la
empresa asociativa. IX. Título. X. Serie.

AGRIS
C10

DEWEY
338.807

SERIE MANUALES DE CAPACITACION
ISSN 1022-0070
A1/SC-93-01/01

Julio, 1993
San José, Costa Rica

SC-CP-7
1993
7

PREFACIO

La serie de seis manuales de CAPACITACION EMPRESARIAL que estamos presentando es el resultado de una iniciativa del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) a través de sus Unidades Técnicas: el Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA), y el Programa de Organización y Administración para el Desarrollo Rural (Programa III), en apoyo al Proyecto Cooperativo de Desarrollo Rural de los Países del Area Sur (PROCODER), y con la participación especial del Programa de Adiestramiento y Estudios sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural del Istmo Centroamericano y República Dominicana (PRACA).

Los presentes manuales están destinados a empresas asociativas del sector agropecuario, cualquiera sea su origen o su denominación jurídica. La elaboración de estos manuales responde a la estrategia que el IICA ha definido para responder, en el campo de la capacitación, a los nuevos desafíos que enfrenta la agricultura de América Latina y el Caribe.

Los temas, los destinatarios finales y la división en fascículos responde a una propuesta formulada por el PROCODER. Este Programa Cooperativo agrupa a instituciones de los cinco países del Area Sur: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, que se ocupan de acciones de desarrollo rural. Dicho Programa definió como una de sus actividades prioritarias de mediano y largo plazo el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las empresas campesinas y de pequeños productores en la región.

A este esfuerzo inicial de PROCODER se unió PRACA, con la finalidad de fortalecer sus actividades de apoyo a la gestión empresarial de las organizaciones campesinas en los países centroamericanos y República Dominicana.

El proceso de elaboración de los seis manuales ha sido el siguiente. Una vez *definidos* entre PROCODER, Programa III y CIDIA los destinatarios, área temática y temas, un equipo de expertos de Uruguay, coordinados desde la Oficina del IICA en dicho país, elaboró los contenidos técnicos de los manuales. Posteriormente el CIDIA llevó a cabo el trabajo de diseño didáctico y validación de los mismos.

Teniendo en cuenta que los destinatarios finales pertenecen a diversos países de América Latina, este material requiere un proceso adicional ya iniciado de validación y adaptación, que significará tener en cuenta la diversidad existente entre los países en aspectos como moneda, costos, lengua, semántica y otros. Por ello preferimos definir al material en el estado actual en que lo estamos publicando, como "matriz de manual", y no como manual propiamente dicho.

Hemos considerado conveniente publicar esta "Matriz de manuales", por la utilidad que seguramente tendrá para otros países de América Latina. Sin embargo, debemos subrayar que para ser empleados en procesos de capacitación, requerirán ser adaptados a la realidad del país.

Con los documentos que estamos entregando, esperamos contribuir efectivamente a la formación de recursos humanos que los desafíos planteados por la modernización de la agricultura requieren.

José Nagel
Director del CIDIA

Manuel O. Chiriboga
Director del Programa III

Serie de Manuales
**CAPACITACION DE DIRIGENTES DE EMPRESAS
ASOCIATIVAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES***

1. **Participación en la Empresa Asociativa.**
2. **Organización en la Empresa Asociativa.**
3. **Comercialización en la Empresa Asociativa.**
4. **Contabilidad en la Empresa Asociativa.**
5. **Financiamiento de la Empresa Asociativa.**
6. **Proyectos de Inversión en la Empresa Asociativa.**

* Público Meta

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
Introducción	9
1. ¿Qué nos hace falta?	11
2. ¿Cómo nos organizamos?	21
3. ¡Ya somos una empresa asociativa!	35
4. Anexos	47

INTRODUCCION

Actualmente en todo el mundo existe una gran concentración empresarial, gran cantidad de multinacionales y un continuo desarrollo tecnológico.

Pero...¿qué sucede con nosotros, los pequeños y medianos productores agropecuarios? ¿Tenemos un espacio? ¿Podemos representar un papel en esta sociedad? ¿Cuál puede ser ese papel? y ¿Cómo lo podemos lograr?

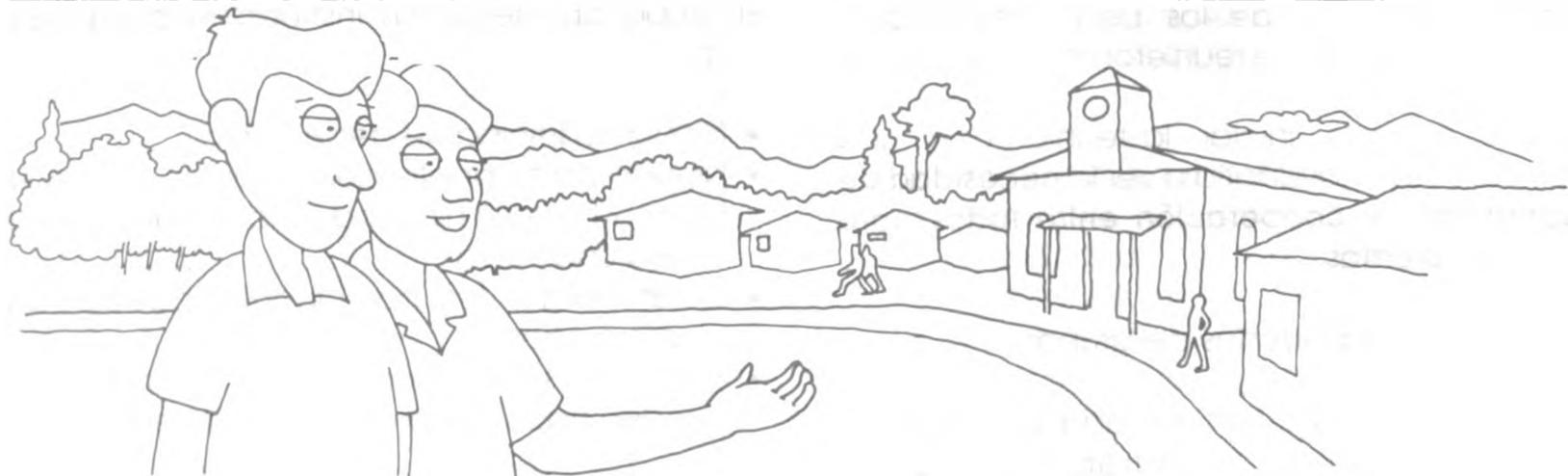
Por ser los pequeños y medianos productores agropecuarios un segmento de población importante en el desarrollo económico y social, creemos posible potencializar y capitalizar la riqueza que generamos, si logramos organizarnos a nivel empresarial.

Es por esto que creemos en la agrupación de los pequeños productores para adquirir la capacidad y el poder negociador que nos permitirá participar en un mercado cada vez más competitivo.

1. ¿QUE NOS HACE FALTA?

Objetivo

Que los dirigentes de empresas asociativas de pequeños productores rurales analicen y reconozcan la importancia del trabajo de equipo en la solución de problemas.



Mientras Juan Lara y su amigo Checho caminaban hacia el pueblo, Checho le comentaba acerca de los problemas que los pequeños agricultores tienen desde hace bastante tiempo.

Fue entonces cuando Juan le comentó, que en "El Progreso", lugar donde él vive, pasaron por situaciones difíciles, similares a las que le comentaba, por lo que decidieron formar una empresa asociativa.

Checho, con mucha curiosidad, empezó a preguntarle cómo lo habían hecho, qué clase de empresa tenían, cuáles eran los beneficios y muchas otras cosas.

Juan, con su amabilidad característica, le explicó a Checho los detalles de la empresa asociativa que formó con sus vecinos.

Al despedirse, Juan le prometió visitarlos y así ayudarlos a organizarse.

Por su parte, Checho prometió hablar con sus vecinos, buscar un lugar dónde reunirse, fijar el día

"...lo que necesitan es agruparse para tener la capacidad y el poder de negociar, logrando así participar activamente en el mercado..."



Un sábado por la tarde, los pequeños productores de "Las Lomas" se reunieron con Juan Lara.

Juan les propuso iniciar la reunión con una actividad que les ayudaría a ver la **necesidad de colaboración y cooperación entre todos para resolver problemas.**

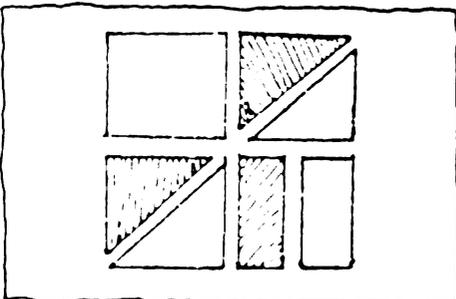
Escogieron cinco personas del grupo:



A cada uno Juan le entregó un sobre, dentro del cual había algunos pedazos de cartulina para formar una figura cuadrada.



Cuando Juan dio la señal, el subgrupo comenzó a tratar de formar cinco figuras cuadradas de igual tamaño.



El trabajo no quedó completo hasta que cada individuo tuvo enfrente un cuadrado perfecto del mismo tamaño del de los demás.

El grupo obedeció las instrucciones dadas por Juan:

- Ningún participante debe hablar.
- Ningún participante debe pedirle a otro una pieza ni hacerle ninguna señal que indique que desea una pieza.
- Sin embargo, los participantes pueden darle piezas a otros.
- Si es necesario aclarar algo, los participantes pueden hacer las preguntas convenientes.

Una vez que terminaron el ejercicio, Juan les pidió que reflexionaran sobre los sentimientos y reacciones que tuvo cada uno, lo que le llamó la atención, lo que le molestó, lo que le ayudó.

Cada participante comentó su experiencia y al final, el grupo llegó a las conclusiones siguientes:

- Es necesario que cada uno tenga claro el problema por resolver.
- Que tenga visión de conjunto.
- Que cada uno sepa cómo puede contribuir a la solución del problema.
- Que cada uno esté consciente de la ayuda que pueden dar los demás.
- Deben conocer el problema, las limitaciones de los demás para poder prestarles la mayor cooperación posible.

¿Qué es un grupo?

Es un conjunto de personas que debe tener dos características:



Que haya una finalidad compartida por todos, un objetivo común.

Que haya comunicación y diálogo entre los miembros del grupo.

Entonces podemos decir que un grupo es un conjunto de personas que tienen un interés común y trabajan unidos por lograrlo.



Juan les pide pensar sobre cuáles podrían ser los objetivos de un grupo como el de ellos. Se oyeron varios:

- Unir los esfuerzos de todos en una sola dirección.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades individuales y grupales.
- Orientar los esfuerzos hacia la tarea grupal.
- Las necesidades del grupo deben ser también las personales.
- Los objetivos del grupo deben ser conocidos y aceptados por todos.
- Los objetivos deben salir del mismo grupo.
- Los objetivos deben ser:

Concretos
Reales
Evaluables
Auténticos

Yo pienso que como grupo tenemos vida propia, nuestros propios problemas, fracasos, éxitos y alegrías.



Para que el grupo avance, evolucione y no se estanque, es necesario:

intercambiar ideas
respetar la opinión de los demás
aprender a escuchar
desarrollar actitudes críticas
tener sentido de responsabilidad
y cooperación
ser tolerante
trabajar en un ambiente agradable



Si queremos desarrollarnos como grupo debemos apoyarnos unos a otros. Cada uno de nosotros debe depender y apoyarse en el esfuerzo de los otros para lograr un objetivo común.

La acción cooperativa nos unirá como miembros de un grupo.

• La coordinación del grupo



-De ahora en adelante, cada vez que nos reunamos, vamos a necesitar un coordinador.

-Sí, y debe cumplir con tres funciones:

- Clarificar
- Controlar
- Facilitar

-Yo las entiendo así:

Clarificar: la persona que coordina debe preocuparse de que el objetivo común del grupo esté claramente definido. Debe evitar malas interpretaciones y clarificar lo que se quiere decir. Para esto puede valerse de tres formas:

- a. Reformular: si alguno de nosotros dice algo que no queda claro para los demás, el coordinador puede volver a explicarlo.
- b. Hacer el puente: el coordinador debe ayudar a la persona que habla a enlazarlo con lo dicho anteriormente y no perderse hablando de cosas distintas.
- c. Resumen: de vez en cuando el coordinador resume las opiniones del grupo.

Controlar: esto lo puede hacer el coordinador estimulando a los que hablan poco para que participen y frenando a los que hablan demasiado.

Debe recordar al grupo el tiempo con que cuentan para realizar la reunión. Deberá dar la palabra a quien la pide, invitar a alguien a hablar o hacer una rueda donde todos hablen. Además, es necesario recordar aquí que el coordinador siempre puede tomar la palabra, si él lo cree conveniente.

Facilitar: El coordinador debe acoger y valorar a cada persona y lo que diga delante de los otros. Debe hacer pausas cuando haya tensión y cansancio. En caso de que exista un conflicto, debe recordar al grupo lo dicho por las personas de manera objetiva, sin dejarse influenciar. En momentos de mucha tensión, es bueno que la gente hable, ya que es una forma de desahogarse.



El éxito de una reunión es responsabilidad de todos.

•El secretario

¿Cuál creen ustedes que es la función de un buen secretario en el desarrollo de una reunión?

- Ayudar al grupo para que no se le olvide las sugerencias dadas en las reuniones anteriores.
- Recordarle al grupo los acuerdos que se lograron.
- Anotar las ideas importantes y las decisiones que se tomen.
- Ayudar al grupo a no salirse del tema en las discusiones.
- Resumir las intervenciones de los participantes y del tema que se trató.

Mirta levantó la mano y le preguntó a Juan si existen tareas específicas para el secretario.

Rosa intervino diciendo que ella sabía de otras tareas, ya que había sido secretaria en una asociación comunal. -Yo puedo contarles que el secretario también...

*-Anota las actividades, el nombre de los responsables y la fecha en que se realizarán.
-Anota el problema que el grupo quiere resolver, los puntos de acuerdo y desacuerdo, y además, las conclusiones o resoluciones logradas.*



-¿Quién prepara las reuniones?, preguntó Juan a los presentes, y él mismo responde:

En una empresa asociativa, las reuniones las prepara el presidente del Consejo Directivo, en algunos casos con ayuda del gerente. También pueden participar en la preparación el secretario y otros miembros o técnicos. Pero es importante que el presidente se responsabilice de esta función. Otro tipo de reuniones las prepara el gerente.

Cuando se van a reunir comisiones de trabajo, se debe decidir con tiempo quién o quiénes prepararán la reunión.

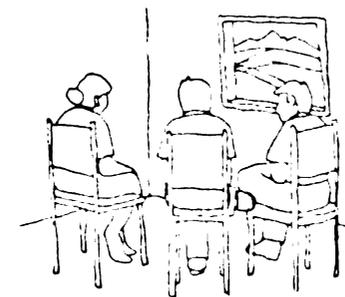
Hay tres momentos en una reunión que tienen sus tareas propias.

Antes:	Preparación de la reunión.
Durante:	Desarrollo de la reunión.
Después:	Actividades que se hacen después de la reunión.

Juan y Checho proponen preparar la siguiente reunión, el grupo accede.

Primero preparan el temario u orden del día. Aquí deciden el asunto o los asuntos que van a discutir o resolver. Todos deben conocerlos con anticipación.

Luego buscan un lugar adecuado. Escogen el salón comunal porque es amplio, tiene buena iluminación y ventilación, además, pueden colocar las sillas de manera que todos puedan verse.



Seguidamente piensan en los apoyos visuales que van a necesitar; en este caso, una pizarra para poder escribir datos importantes.

Solicitan al secretario citar a los miembros, lo que debe hacerse con suficiente tiempo, por escrito y de una vez entregar el orden del día.

Por último deciden cómo van a iniciar la reunión, cómo van a presentar el tema y cuáles van a ser los pasos por seguir.

-¡Hagámosla lo mejor posible!, exclama Checho.



Vamos a iniciar la reunión puntualmente.

Procuraremos que todos participen en la discusión y las actividades.

Se dará la palabra por orden de petición.

Y resolveremos nuestro problema.

Al final de la reunión estableceremos el orden del día, la fecha y el lugar de la siguiente reunión.

Terminada la reunión evaluaremos los resultados para saber qué cosas se lograron, a qué acuerdos llegamos y cuál fue la participación de los socios.

- ¿Y después de la reunión, qué?, pregunta Juan.
- Lo importante después de la reunión, es llevar a la práctica lo acordado, afirma Rosa.

Antes de marcharse, Juan les entregó a sus amigos unas hojitas que pueden servir como modelo para hacer las evaluaciones de las reuniones. (Ver anexos).

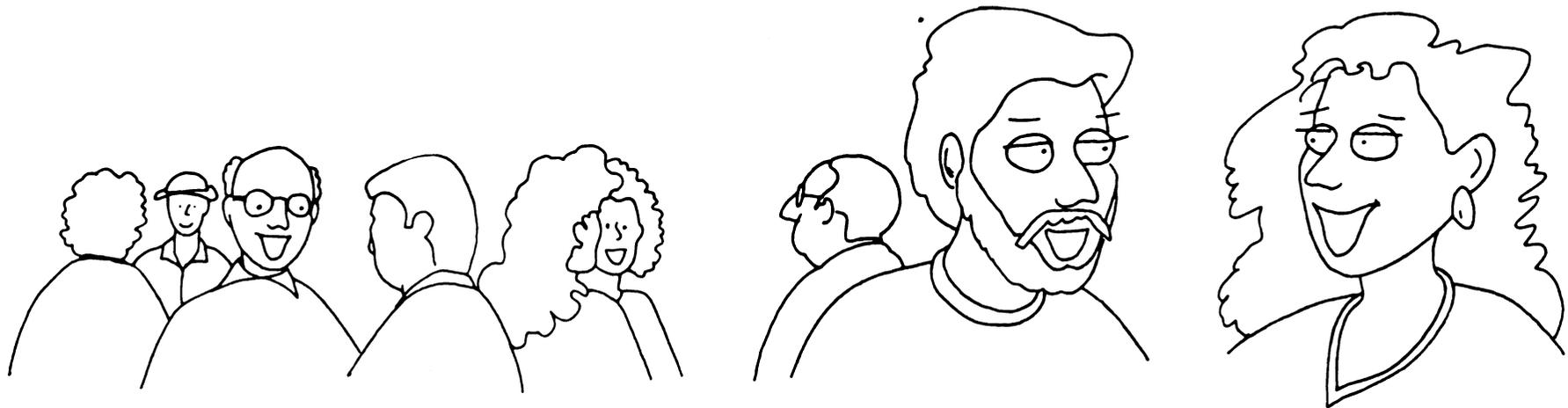
Estas hojitas nos servirán como modelo para hacer la evaluación de las reuniones.



2. ¿COMO NOS ORGANIZAMOS?

Objetivo

Que los dirigentes de las empresas asociativas de pequeños productores rurales, analicen y reconozcan la importancia de la participación disponiendo de elementos para instrumentar una organización participativa para resolver problemas.



El tiempo pasaba y los vecinos de "Las Lomas" estaban cada vez más entusiasmados con la idea de agruparse y formar una Empresa Asociativa.

Se juntaban por las noches en diferentes casas a discutir, a leer, a buscar información que les pudiera ayudar a organizarse lo mejor posible.

Juan Lara se mantenía informado sobre los avances logrados, trataba de conseguirles toda la información posible y seguía reuniéndose con ellos cada vez que podía.

Una tarde, mientras se dirigía a "Las Lomas", repasaba mentalmente los asuntos más importantes sobre los cuales quería conversar con sus vecinos.

Después de saludarse, Juan inició la reunión haciendo una pequeña actividad que tenía como fin crear un clima de confianza y diálogo, necesario para lograr un buen trabajo en grupo.

Todos los participantes se agruparon en parejas, escogiendo a las personas menos conocidas.

Las parejas conversaron durante 15 minutos sobre sus gustos, necesidades, intereses, familia, estudios.

Luego, cada una de las parejas se presentó mutuamente al resto del grupo.

Terminada la actividad, de manera resumida y sencilla, Juan comenzó a responder las preguntas que los asistentes le hacían.

-¿Para qué sirve la empresa asociativa?, preguntó Jenaro.

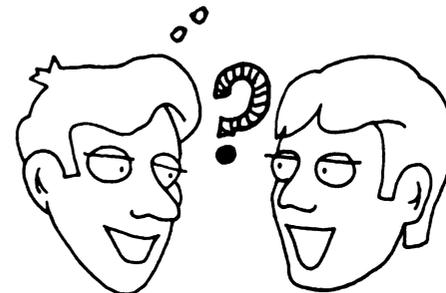
A esto responde Juan:

*Para lograr justicia social
Facilitar el acceso al mercado
Disminuir la intermediación innecesaria
Conseguir servicios de apoyo
Tener asistencia técnica
Facilitar la obtención de crédito*



• Los problemas de la empresa

*Estas empresas tienen características propias en las que sobresalen dos:
Dimensión económica
Dimensión social*



-¿Qué es una empresa asociativa?, indagó Checho.

Juan le explica que es:

Una asociación voluntaria.

Un grupo que tiene intereses comunes.

Que realiza actividades económicas para alcanzar el bienestar de los socios.

Ofrece servicios agrícolas de comercialización, abastecimiento, almacenaje, asesoramiento, información y financiamiento

Debe ser eficiente, económica y socialmente adecuada para poder beneficiar y ayudar a progresar a los socios.

- ¿Cuáles son los problemas con los que frecuentemente se topan las empresas asociativas? pregunta Felipe.

- Falta de unión entre los socios
- Individualismo, se piensa en sí mismo y no en el grupo
- Falta de compromiso por parte del asociado
- Mentalidad de "cliente" en vez de "socio" de la empresa
- Desconocimiento sobre lo que es la asociación y sus funciones

Los problemas se evitan:

Compartiendo, participando, uniéndose, informándose, capacitándose, aportando tiempo, trabajo y dinero.

-¿Quién toma las decisiones?, indaga Rosa.

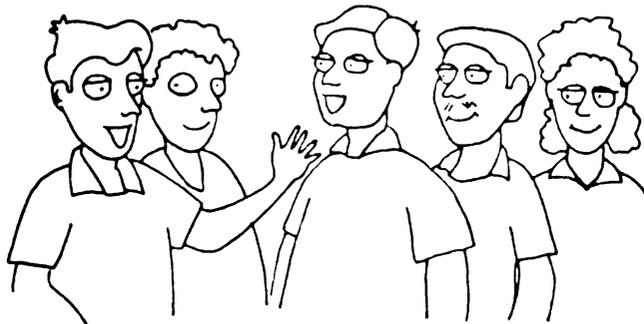
-El grupo, responde Juan.

-Y ¿cómo lo hacen?, dice Rosa.

Existe un modelo para ordenar la toma de decisiones y buscar solución a los problemas, el cual analizaremos en la siguiente reunión.

La tarde transcurría y Juan con su amabilidad característica seguía contestando preguntas y tratando de aclarar las dudas que iban surgiendo.

La reunión llegó a su fin y Juan se despidió, prometiendo regresar en la fecha acordada.

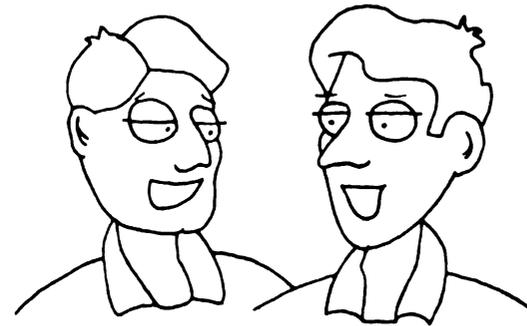


Checho y sus vecinos siguieron reuniéndose por las noches.

Después de analizar su situación, discutir acerca de sus problemas y escuchar opiniones, llegaron a la conclusión de que formarían una Empresa Asociativa, la cual tendría como nombre ASOLOMAS.

Fijaron la fecha para realizar la Asamblea General y con desilusión se enfrentaron con un problema: la poca asistencia de los demás vecinos.

Descorazonado, Checho planteó el problema a Juan Lara en la siguiente reunión.



• La solución a los problemas

Juan les dice que tienen que tomar una decisión para poder solucionar el problema que se les presenta y agrega que hay modelos para tomar decisiones y solucionar problemas. Explica el siguiente que consiste en cinco pasos:

Definir el problema
Proponer alternativas de solución
Analizar y seleccionar la mejor opción
Aplicar o realizar lo acordado
Dar seguimiento y verificar los resultados

Invita a los presentes a aplicar el modelo para resolver el problema de la poca asistencia.

Checho y sus amigos analizan y definen el problema así:

- ¿Por qué la mayoría de los asociados no asistieron a la Asamblea General?

Una vez que se define el problema se buscan las soluciones utilizando los caminos siguientes:

- Copiar lo que hacen otras empresas asociativas.
- Combinar lo que han realizado otras empresas para solucionar el problema.
- Proponer diferentes ideas buscando soluciones. Algunas de estas ideas podrían ser:

Realicemos pequeñas reuniones antes de la Asamblea para motivar a la gente.

Hagamos boletines con información sobre lo que es una empresa asociativa para que la gente se interese más.

Invitemos a los socios de otras empresas asociativas para compartir con ellos experiencias.

Cambiamos el día y la fecha de la Asamblea por otro en que sea más probable que la gente pueda asistir.

Escogieron la propuesta de hacer diferentes reuniones zonales antes de realizar la Asamblea, para así informar a la gente, motivarlas, conocer sus preocupaciones y sus temores.

- ¿Por qué escogieron esa alternativa?, les pregunta Juan.

Porque después de analizar todas las otras llegamos a las conclusiones siguientes, responde Felipe:

- Es la más eficaz
- Es la más fácil de realizar
- Es la de más bajo costo
- Es la que dará el "remedio" adecuado

Al realizar todas estas actividades estaba muy claro el objetivo y las metas por alcanzar, señala Jenaro.

Objetivo: Lograr la asistencia de por lo menos un 80% de los asociados a la Asamblea General.

Meta: Realizar cuatro plenarias antes de la Asamblea.

Llevaron a cabo las actividades en el orden y tiempo en el que las habían planeado.

Prepararon charlas sobre temas de interés general.
Informaron sobre aspectos importantes para todos.
Escucharon a los participantes.
Aclararon dudas.

Cada vez contaban el número de asistentes y los logros que iban alcanzando.

Siempre tuvieron presente las recomendaciones dadas por Juan:

Resuelvan un solo problema por vez
Descubran el verdadero problema
Escuchen todas las opiniones
Tomen pocas decisiones

Además, en cada reunión llevaron a cabo una actividad que Juan les sugirió, y que les serviría para darse cuenta del grado de compromiso y capacidad de participación que tienen los asociados. La actividad fue la siguiente:

Los socios se dividieron en dos grupos. Al Grupo 1 le correspondió el tema Compromiso del Asociado y al Grupo 2 el de Toma de decisiones.

A cada grupo se le dio tres preguntas para que las discutan, escuchen las opiniones de los miembros y lleguen a un acuerdo común.

Cada grupo nombra un coordinador, un secretario y un relator que al final expone al resto de los asociados.

Preguntas Grupo 1

1. ¿Cuál es el nivel de compromiso del asociado?
2. ¿Cuáles son los motivos importantes para que el asociado se sienta comprometido con la empresa?
3. ¿Qué considera usted que debe hacerse para que los socios realmente se sientan parte de la empresa?

Grupo 2

1. ¿Cómo se deben tomar las decisiones en una empresa asociativa?
2. ¿Cómo debe ser la participación en la toma de decisiones?
3. ¿Por qué la toma de decisiones hace que el socio participe más?

¡Seamos eficaces!

Los vecinos de "Las Lomas" tratando de que la empresa asociativa funcione lo mejor posible, se organizaron en tres grupos para buscar información sobre temas de interés, durante el tiempo previo a la Asamblea General.

Los temas, por grupos, fueron:

Grupo 1 Participación y eficacia

Grupo 2 La información

Grupo 3 La capacitación

Pusieron de plazo quince días, al cabo de los cuales se reunieron para que el relator de cada grupo expusiera el tema que le correspondió.

Gerardo, representando al grupo número uno y tratando de resumir, explicó lo siguiente:

- "Compañeros, para que nuestra empresa asociativa pueda desarrollarse y seguir adelante todos los socios debemos participar en ella".

La eficacia es un aspecto importante. Permite:

Lograr los objetivos
Poner en práctica y desarrollar lo acordado por la Asamblea General

Realizar la comercialización de los *productos* de los asociados
Brindar los servicios para la que fue creada.

Los objetivos se logran a través de:

las acciones de los directivos
la organización
la estructura
los recursos humanos
la empresa asociativa

Gerardo les dice a sus compañeros que para que les sea más fácil comprender, el grupo inventó este ejemplo:

Si nuestra empresa asociativa quisiera comercializar la cosecha de maíz en el mercado local. ¿Quién lo haría?

-El gerente

¿Cómo lo haría?

- De la forma en que el Consejo Directivo decida hacerlo.

Para lograrlo debemos utilizar la organización de la cual dispondremos a través del gerente, personal administrativo, recursos económicos y materiales, y el apoyo de los técnicos, sean de nuestra empresa o de instituciones oficiales y privadas.

- Además, agregó Gerardo, hay dos palabritas claves y a las cuales debemos ponerles especial atención: **Eficacia y Eficiencia.**

¿Qué pasa cuando en una empresa no hay eficacia y eficiencia?

Que las actividades se realizan con costos muy altos.

Se gastan los recursos que son escasos.

Se demora demasiado tiempo en comercializar los productos.

La demora en la comercialización afecta al producto.

- La utilidad para la empresa y el asociado es muy poca.

Resumiendo:

La eficacia en una empresa es una respuesta organizativa para defender los intereses de los asociados. Es la organización necesaria para que lo decidido y acordado por los asociados se lleve a la práctica.



¿Qué se logra a través de la eficacia y la eficiencia?

Prestar un mejor servicio a un menor costo.

Convertir los problemas en soluciones.

Usar adecuadamente y con buen criterio la acción comunitaria y asociativa.

Cumplir con el fin para el cual la empresa fue creada.

Coordinar para poder cumplir con las tareas encomendadas.

Agilizar la toma de decisiones.

Participar como asociado.

Conseguir el equilibrio necesario entre la participación de los productores y la eficacia empresarial.

La rapidez de las decisiones y el control social.

Una vez que Gerardo terminó de exponer a sus compañeros el trabajo de su grupo, tomó la palabra Beto, representante del Grupo 2.

Beto y su grupo trabajaron el tema "El poder de la información" e inició con la siguiente pregunta:

-¿Por qué creen ustedes que es importante la información en una empresa asociativa?



-Para saber qué es lo que está pasando, respondió Felipe.

-Para aprender, apuntó Checho.

-Así podemos darnos cuenta de cómo está funcionando la empresa, agregó Rosa.

Beto agregó:

-¿Qué sucede en una empresa por falta de información? Él mismo responde:

El socio no sabe qué es lo que hacen o piensan los directivos.

No conoce la situación de la empresa.

Desconoce las decisiones tomadas.

Ignora cuáles son los servicios que prestan.

No sabe oportunamente los precios y las características del mercado para el cual está produciendo.

No puede opinar en las Asambleas por falta de conocimiento.

Desconoce los temas en discusión.

No participa de la vida activa de la empresa.

La importancia de la información en una empresa es muy grande, hasta se podría afirmar que de ella depende el éxito que se pueda alcanzar.

Sin embargo, la información en sí carece de valor si los asociados no sabemos utilizarla, los asociados debemos informarnos; por lo que la información debe llegar a: la masa social, las comisiones de trabajo, Consejo Directivo, la empresa en general.

Beto continúa. La información debe ser:

Oportuna

De acuerdo con el interesado

Identificada con la persona a quien va dirigida

Atractiva

De actualidad

La información se difunde mediante:

Boletines internos

Periódicos

Anuncios murales

Avisos, noticias de actualidad

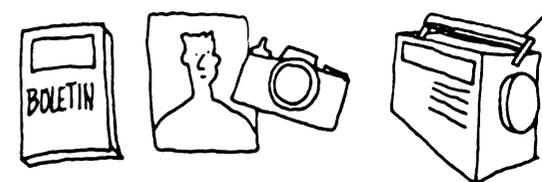
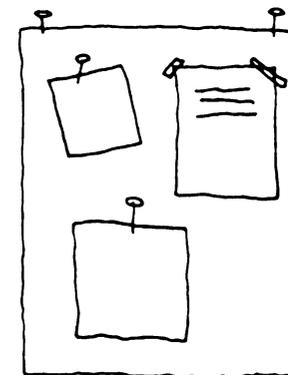
Asambleas o reuniones informativas

Fotografías

Programas, acuerdos

Información por radio

Grupos de participación



Cuando queremos facilitar la información ésta debe conseguirse, ordenarse, analizarse y planificarse, respondiendo a la siguiente guía:

- ¿Qué? ¿De qué se trata.Cuál es el producto?
 ¿Quién? ¿Qué personas. Quiénes son los interesados?
 ¿Dónde? ¿En qué lugar?. Localidad.
 ¿Cuándo? ¿En qué mes, en qué época del año, en qué estación?
 ¿Cuánto? Se refiere a costos, cantidades, superficies.
 ¿Cómo? La forma en que se va a realizar

Existen diferentes formas para lograr que la información atraiga el interés. Es el medio utilizado para:

- Llamar la atención del productor, de su familia, mostrando las ventajas.
- Despertar el interés analizando las virtudes.
- Despertar el deseo señalando las ventajas e inconvenientes.
- Invitar al productor a saber más, lo que se logra a través de reuniones de información, mostrándole el funcionamiento del equipo y visitando instituciones.

Javier fue el presentador del tema que el Grupo 3 investigó. Comenzó con esta frase:

¡Necesitamos capacitarnos!

Para esto es necesario tener conocimiento en las áreas:

- Financiera
- Producción
- Mercadeo
- Personal
- Proyectos de inversión
- Organización social



En el área de la organización social, hay aspectos muy importantes, como por ejemplo:

- El compromiso del asociado
- La toma de decisiones
- La repartición de las ganancias
- El trabajo en grupos, comisiones
- Las dinámicas de participación
- Manejo de documentos
- Formas de motivar a los asociados a participar e informarse
- Alternativas de producción
- Las diferentes actividades agropecuarias

¿Para qué nos capacitamos?

- Para ser capaces de tomar decisiones
- Para poder programar actividades
- Para tener criterio al analizar situaciones
- Para adquirir habilidades, conocimientos y destrezas

¡La mejor forma de capacitarse es participando!

En una empresa asociativa, la participación será mayor cuanto mejor capacitados estén los asociados.

Para poder dar la capacitación necesaria es bueno conocer primero qué es lo que los socios ya conocen y lo que necesitan conocer. A esto se le conoce con el nombre de **diagnóstico participativo** y es una buena forma de comenzar la capacitación en una empresa.

En este diagnóstico debemos participar todos, hasta nuestras familias.

Existe una guía para programar actividades de capacitación. La guía tiene ocho pasos:

Papel. ¿Cuál es el papel que debemos desarrollar los participantes? Aquí definimos si es para todos los asociados, los jóvenes, las mujeres, la familia, los directivos.

Necesidades. ¿Qué necesitamos las personas que vamos a asistir? Escogemos los temas.

Metas. ¿Qué esperamos como resultado de la actividad? Puede ser conocer la empresa.



Contenidos. Escogemos los contenidos más útiles.

Objetivos. Son las conductas que esperamos tener los participantes al finalizar la actividad. Podrían ser los siguientes.

- Que los participantes conozcan las características del mercado.
- Que se capaciten para la aplicación de una determinada técnica de cosecha.
- Que comprendan el valor de conocer sobre la gestión de empresas asociativas.

Métodos. Dependiendo de los objetivos que queremos lograr, así deberá ser el método que usemos, el que también dependerá del tipo de personas por capacitar.

Programa. Aquí debemos definir el lugar, día, la hora, orden.

Evaluación. Además de capacitarnos, tenemos que ver si se cumplió lo que planeamos.

Con esta actividad terminaron la reunión de ese día.

Cuando se dirigían a sus casas algunos comentaban con entusiasmo los avances obtenidos, todo lo aprendido y sus esperanzas de llegar a formar una verdadera empresa asociativa.

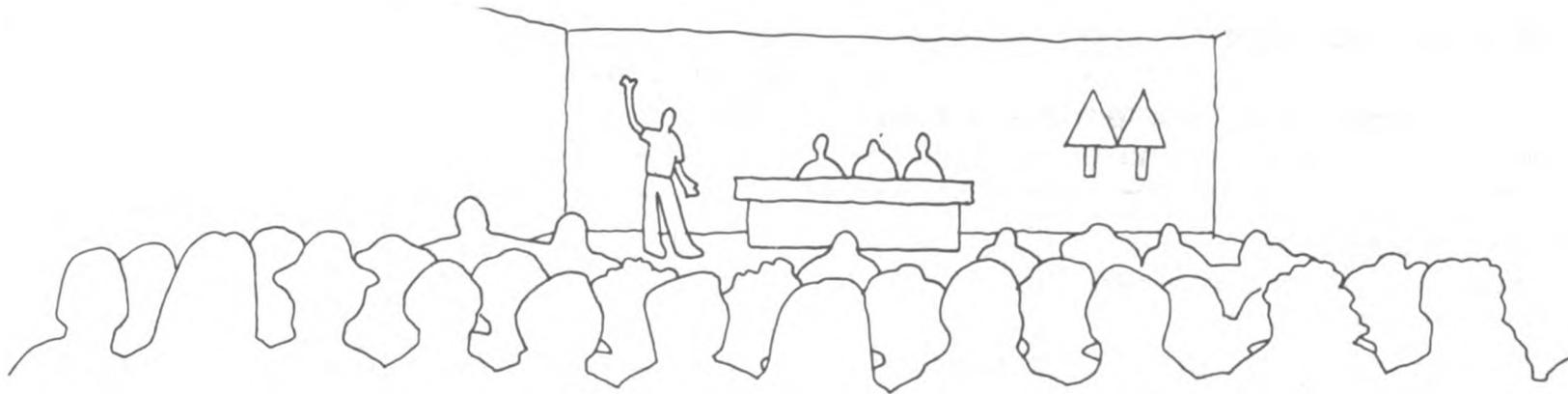
¿Qué información se debe transmitir a los asociados?



3. ¡YA SOMOS UNA EMPRESA ASOCIATIVA!

Objetivo

Que los dirigentes de empresas asociativas de pequeños productores rurales conozcan la estructura formal de la empresa asociativa, sus órganos más importantes y las funciones de cada uno.



Y llegó el gran día. Empezaban a verse los frutos de tanto esfuerzo. Ahí estaban reunidos los vecinos de "Las Lomas", los cuales a partir de ese momento se convertirían en socios de ASOLOMAS.

Para realizar esta Asamblea General, habían conseguido los estatutos, los habían leído y comentado; además habían estudiado la estructura formal de la empresa asociativa.

Checho inició la Asamblea con estas palabras:

Compañeros, la Asamblea General es el órgano supremo de decisión. Aquí debemos manifestar dos principios fundamentales en toda empresa de carácter asociativo que son: igualdad y democracia

Reunidos como Asamblea General podemos:

- resolver los asuntos de la marcha general de nuestra empresa.
- informarnos para poder resolver efectivamente los problemas.
- responsabilizarnos, como asociados, de las decisiones que tomemos.

Entre los puntos que tenemos en el orden del día están, entre otros, que analicemos los tipos de asambleas y nombremos el Consejo Directivo y la Comisión Fiscal.

-Procedamos entonces a leer lo que dicen los estatutos sobre los tipos de asambleas, apuntó Checho.

Después de leer y comentar les quedó muy claro que:

Hay dos tipos de Asambleas: Asambleas Ordinarias y Asambleas Extraordinarias

- ¿Quién desea resumir lo referente a la Asamblea Ordinaria? preguntó Checho. Ana responde:

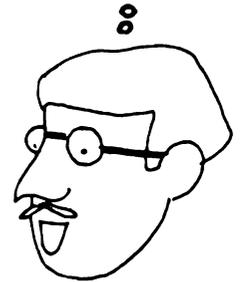
*En la Asamblea Ordinaria:
Se consideran y aprueba la Memoria Anual.
Se establece la integración del capital social.
Se elige la Comisión Fiscal y Electoral.
Se elige a los integrantes de los órganos.
Se decide todo lo que tengamos en el orden del día.
Se aprueba el plan de actividades.
Se convoca a Asamblea Ordinaria una o dos veces al año.*



Al terminar Beto, Checho preguntó:

-¿Quién convoca a una Asamblea General? Juan indica que:

*El Consejo Directivo
La Comisión Fiscal
Un porcentaje de los asociados que lo soliciten .*

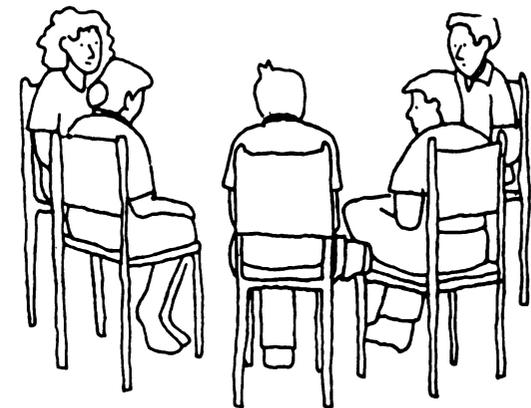


- ¿Quién desea referirse a las Asambleas Extraordinarias?, preguntó Checho. Beto contesta:

*En la Asamblea Extraordinaria:
Se hacen reformas a los Estatutos o Reglamentos; se tratan asuntos para decidir, por ejemplo, si queremos integrarnos o coordinar con otras empresas de carácter asociativo o no.
Se decide en caso de que quisiéramos deshacer o liquidar la empresa. Se analiza y toma decisiones sobre cualquier otro asunto incluido en el orden del día.*



La Asamblea siguió su curso y así nombraron al Consejo Directivo y a la Comisión Fiscal. Terminados los asuntos del orden del día, la Asamblea llegó a su fin.



Ocho días después de celebrada la Asamblea Ge-neral, cinco socios de Asolomas se reunían como Consejo Directivo para celebrar su primera reunión

El Consejo quedó establecido de esta manera:

Presidente: Checho Vicepresidente: Rosa
Secretaria: Mirta Primer Vocal: Beto
Segundo Vocal: Felipe

-Nosotros hemos sido elegidos en forma democrática para representar a todos los socios de nuestra empresa asociativa.



Como Consejo Directivo, nosotros:

- Representaremos a nuestra empresa asociativa en reuniones con otras instituciones locales o nacionales.
- Tomaremos decisiones sobre las líneas y grandes propuestas acordadas en las Asambleas.

- Decidiremos y conduciremos a la empresa asociativa entre una y otra Asamblea.
- Elaboraremos reglamentos y procedimientos.
- Lo anteriormente dicho lo haremos porque:
Somos el órgano que tiene autoridad para tomar las decisiones relacionadas con la dirección y los objetivos de la empresa asociativa. Tenemos responsabilidad por las decisiones que tomemos.
Somos responsables de llevar adelante la decisión tomada, aunque alguno de nosotros haya votado en contra.
Tenemos facultad para crear otros órganos y comisiones de trabajo para mejorar el funcionamiento de nuestra empresa asociativa.

- Hagamos unos ejercicios que nos ayudarán a conocer qué piensan nuestros compañeros socios acerca del trabajo que realicemos nosotros como Consejo Directivo, dijo Mirta.

El primer ejercicio consiste en hacer pequeños grupos. Cada grupo nombrará un coordinador y un secretario. Luego, leerán, comentarán y contestarán las preguntas siguientes:

- a) ¿El Consejo Directivo de su empresa asociativa se puede considerar como un grupo? ¿Por qué?
- b) ¿Cuáles son los objetivos que tiene su empresa asociativa? ¿Todos los miembros del Consejo

Directivo conocen y tienen presentes los objetivos de la empresa asociativa?

c) ¿En las comisiones de trabajo de su empresa asociativa quiénes fijan los objetivos y cómo lo hacen?

Al final, el representante de cada grupo dará a conocer al resto de los asociados la forma en que contestaron las preguntas.

El segundo ejercicio lo haremos así:

Le pediremos a cinco compañeros que hagan una dramatización o representación de una reunión del Consejo Directivo. Ellos van a imitarnos a nosotros, tal y como nos ven, cuando nosotros discutimos un asunto de interés

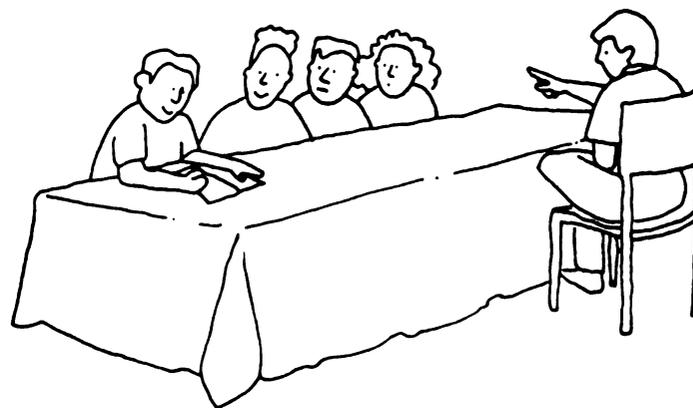
Después de terminada la representación, analizaremos y haremos una lista de los problemas que encontramos.

Ustedes se preguntarán que para qué sirve esto. Es muy sencillo.

Así podremos darnos cuenta de cómo es nuestro trabajo. Si estamos preparados para realizarlo bien, si necesitamos preparar mejor nuestras reuniones, si tenemos que dirigir las mejor o si lo estamos haciendo bien y si en realidad tomamos las decisiones adecuadas.

Para terminar agregó Juan:

-Yo pienso que estos dos ejercicios serán como el termómetro que medirá la temperatura (en este caso el funcionamiento) del Consejo Directivo.



Por su parte, la Comisión Fiscal se reunió. Todos los miembros, al terminar la reunión tenían muy claro que ellos como Comisión Fiscal:

- Son el órgano de control de la empresa asociativa.
- Deben observar y verificar que se cumplan los objetivos y los fines de la empresa asociativa.

Sus funciones de control deben abarcar las áreas:

- económico-financieras
- administración de la empresa asociativa
- fines y objetivos de la empresa asociativa

Y para funcionar bien es necesario que conserven la participación y la democracia interna de la empresa asociativa.



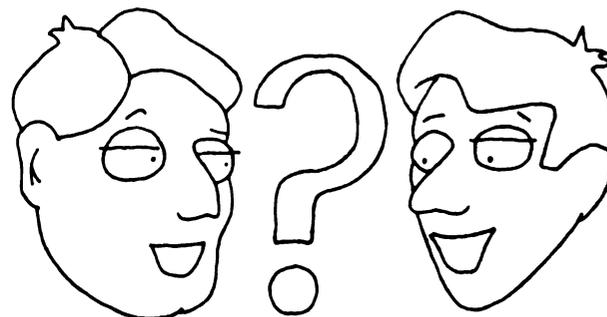
El tiempo transcurría; Asolomas se fortalecía como empresa asociativa; sin embargo, Checho se mostraba preocupado, algo no marchaba del todo bien.

Había poca participación, no todos los socios estaban opinando, decidiendo ni participando de la vida de la empresa asociativa como él hubiera deseado.

Es por esto que decide ir a "El Progreso" a conversar con Juan Lara; tal vez él pudiera aconsejarlo ya que tenía mucha experiencia como dirigente.

Después de contarle a Juan cómo iban las cosas en Asolomas, Juan le dijo:

-La baja participación democrática es un problema de toda empresa asociativa, integrada por productores agropecuarios que explotan sus parcelas o predios en forma individual.



-Lo que más me preocupa, añadió Checho, es que esta baja participación lleva a que solo algunos decidan; las resoluciones no son representativas de las necesidades de todos, sino de un grupo minoritario.

-Hay una herramienta que ayuda a superar estos problemas, dijo Juan.

-Consiste en utilizar algunos indicadores sencillos a fin de poder realizar un ejercicio para evaluar o medir el funcionamiento democrático y el grado de participación de los asociados en los diferentes órganos formales. Con esta información puede mejorarse la empresa.

-Dejáme ir a buscar mis papeles, añadió Juan.

-Estos son algunos indicadores para medir el grado de participación en la Asamblea General:

- Frecuencia de reuniones
- De dónde surge la idea de convocar a la Asamblea
- El interés que demuestren los asociados por los temas que se tratan
- El número de asociados que participa en la Asamblea
- La calidad de las intervenciones de los asociados en las discusiones
- Existencia de alternativas o propuestas para solucionar los problemas
- Cumplimiento de los reglamentos y conocimiento de los estatutos.

- Ahora te voy a leer los indicadores para medir el grado de participación del Consejo Directivo, añadió Juan.

- Que el Consejo sea representativo, o sea, que esté integrando diferentes sectores o grupos sociales que forman la empresa asociativa.

- Que haya rotación en los cargos. Cuando esto no sucede hay concentración de poder en algunas personas, lo cual es un serio problema.

- El Consejo Directivo debe informar permanentemente sobre las decisiones más importantes, además, debe aclarar y explicar las actividades desarrolladas.

- Las decisiones tomadas por el Consejo Directivo deben favorecer a la mayoría de los asociados, especialmente a los que tienen carencias o mayores problemas económicos.

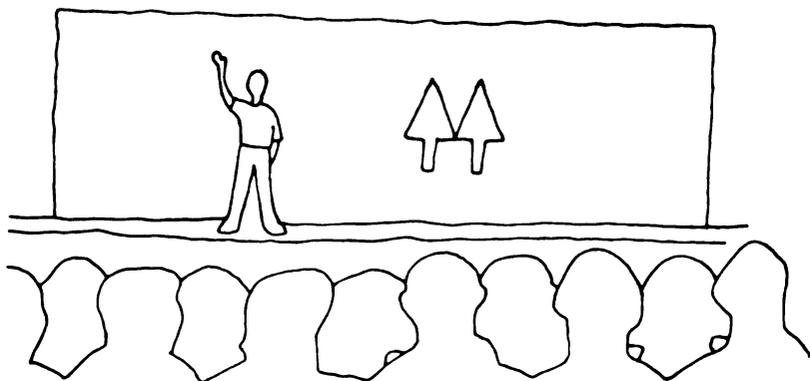
- Lee tú las de la Comisión Fiscal, pidió Juan a Checho:

- Los integrantes de la Comisión Fiscal deben tener independencia de la Comisión de Administración y del Gerente.

- Deben conocer los objetivos y los fines de la empresa asociativa. También deben tener conocimientos básicos de administración y contabilidad.

- Deben reunirse con cierta frecuencia para poder realizar un verdadero trabajo de control.

Días después, el Consejo Directivo de Asolomas recibió una invitación para asistir a una reunión de empresas asociativas a nivel regional.



Al iniciar la reunión, el coordinador explicó que existe una relación de empresas asociativas en aquellas áreas donde sea posible.

Además dijo que esto se hacía con los siguientes fines:

- Evitar duplicación de acciones dentro de las empresas de la región.
- Disponer de mayor capacidad para negociar, por mayores volúmenes, obteniendo mejores precios y acceso a mercados más exigentes.
- Lograr un equilibrio entre el costo y el beneficio y así no gastar recursos y esfuerzos en actividades que otra empresa realiza mejor.

- Sumar esfuerzos para disminuir las deficiencias empresariales y mejorar los servicios que la empresa en forma individual no estaría en condiciones de prestar.
 - Prestar el mejor servicio al grupo social, coordinando el apoyo en otras áreas que no son solo la productiva, como salud, educación, y otras.
- ¿Cómo logran integrarse las empresas?, preguntó Checho.

El coordinador responde que a través de Centrales de Comercialización. Esta es una buena forma para integrar empresas asociativas de base como por ejemplo: centrales comercializadoras de lana, granos, hortifrutícolas, semillas y productos lácteos.

Otra forma de Integración son las Federaciones Regionales o Nacionales. Estas federaciones resultan muy eficaces para representar a las empresas asociativas en temas gremiales y de defensa de las áreas de producción social. Son útiles para representar al movimiento frente a gobiernos regionales o nacionales y también frente a instituciones privadas y organismos internacionales.

Al terminar la reunión, los miembros del Consejo Directivo de Asolomas pudieron intercambiar

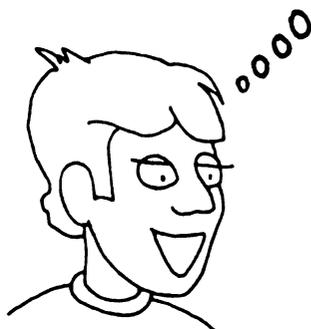
opiniones con representantes de otras empresas asociativas. Y así se enteraron de que también en esas empresas la participación de los asociados es uno de los temas más importantes; que también ellos han tenido que buscar formas para lograr una mayor participación.

Entre los comentarios que escucharon estaban los siguientes:

-Nosotros hacemos **plenaria o reuniones mensuales** con todos los socios para informarnos, discutir y evaluar la marcha de un proyecto.



-Nosotros organizamos comisiones de trabajo por rubro, pueden ser granos, hortalizas, leche, ganado y otras. O también las hacemos según las actividades, ya sea comercialización, producción, abastecimiento de insumos, consumo, crédito.



-Un amigo mío dice que ellos hacen las comisiones zonales o regionales ya que la empresa a la que él pertenece tiene un área de influencia territorial muy extendida.



-Cuando se forman las comisiones o grupos de trabajo debemos preocuparnos de que reúnan ciertas características como las siguientes, les aclara el coordinador:

- Que todos los miembros compartan y conozcan los objetivos.
- Que actúen en delegación y que tengan autoridad.
- Que sean verdaderos representantes de los intereses en juego o de los temas por resolver.
- Que tengan capacidad técnica para resolver el asunto pendiente, o si fuera necesario, que busquen asesoramiento.
- Que busquen el acuerdo del órgano correspondiente puede ser la Asamblea o el Consejo Directivo a la hora de exponer la propuesta que debe ser aprobada.

La mayoría de las veces preferimos que un miembro del Consejo Directivo participe en la comisión y dependiendo de la actividad, decidimos si la comisión debe reunirse semanal o quincenalmente.

Otra señora que estaba escuchando agregó:

-Nosotros en nuestra empresa asociativa hemos puesto en práctica hacer grupos de productores. Así logramos que técnicos y productores busquen juntos líneas prácticas de desarrollo y combinen los recursos de la mejor manera posible.



Jenaro fue el último en opinar. El se refirió a su experiencia diciendo:



-Nosotros nos hemos preocupado por habilitar y promover la participación de los jóvenes y las mujeres en las actividades de nuestra empresa. Así la mujer y los hijos, conociendo las acciones que desarrolla la empresa, se incorporan a los programas y las actividades de carácter social y productivo.

De regreso a "Las Lomas" Checho, Rosa, Mirta, Beto y Felipe comentaban y discutían acerca de cuáles de las alternativas escuchadas serían más recomendables para poner en práctica en Asolomas...

¿Lograrán nuestros amigos salir adelante y llegar a fortalecerse realmente como una empresa asociativa? ¿Usted, qué opina?

4. ANEXOS

Pauta para evaluar al coordinador de reuniones

- Trae el temario preparado (pregunta si hay que agregar algo o modificar el orden).
- Controla el tiempo y la puntualidad de los asistentes.
- Hace participar a todos (está atento a los "charlatanes", los "silenciosos", los "líderes naturales").
- Se "adelanta" a la marcha del grupo; toma distancia, (se "despega") del grupo para objetivar la dinámica que lleva la reunión, para verse desarrollando bien el tema, si se cumplen los objetivos de ella, controla el tiempo.
- Periódicamente "sintetiza" (lo que ya se ha tratado) haciendo el papel de memoria del grupo. Evita las repeticiones, muestra el camino recorrido en los momentos apropiados: generalmente cuando el grupo está en un curso (que no avanza), o cuando da vueltas "en redondo".
- Corta la reunión o distensiona al grupo cuando es necesario descansar.
- Mantiene el orden (evita los diálogos paralelos o en secreto), da la palabra por orden, evita los ruidos molestos).
- Deja preparada la siguiente reunión: lugar, hora, fecha, tema y coordinador.

PAUTAS PARA EVALUAR LOS ROLES DE CADA INTEGRANTE

Señale con un círculo el número que en la escala de 1 al 6 parece describir mejor su conducta.

Rol de trabajo

- a) Inicia, propone ideas nuevas, estimula al grupo..... 1 2 3 4 5 6
- b) Pide información y opiniones..... 1 2 3 4 5 6
- c) Comunica sus ideas personales, sus convicciones propias..... 1 2 3 4 5 6
- d) Informa como experto o expone el resultado de sus experiencias..... 1 2 3 4 5 6
- e) Orienta, define la posición del grupo ante los objetivos del mismo..... 1 2 3 4 5 6
- f) Formula de nuevo o explicita las ideas por medio de ejemplos o comparaciones sugestivas..... 1 2 3 4 5 6
- g) Resume, coordina las relaciones entre las ideas, las insinuaciones y la actividad de los miembros..... 1 2 3 4 5 6

Rol de solidaridad

- a) Facilita la participación de los otros, inicia el intercambio..... 1 2 3 4 5 6
- b) Anima, manifiesta su adhesión, afecto. Comprende y acepta a los otros. Es cordial..... 1 2 3 4 5 6
- c) Propone el ideal al que el grupo debe tender ... 1 2 3 4 5 6
- d) Armoniza las diferencias entre los participantes y los subgrupos..... 1 2 3 4 5 6
- e) Observa al grupo, comenta con otros la marcha del mismo..... 1 2 3 4 5 6
- f) Busca y favorece los compromisos, admite sus errores..... 1 2 3 4 5 6
- g) Sigue a los otros voluntaria o pasivamente, da su parecer en las decisiones..... 1 2 3 4 5 6

Rol individual

- a) Manifiesta abiertamente su falta de interés
a través de su apatía, cinismo o bromas..... 1 2 3 4 5 6
- b) Domina al grupo, trata de imponer su autoridad
al grupo o a alguno de sus miembros..... 1 2 3 4 5 6
- c) Ataca sin motivo al grupo o a alguno de sus
miembros, desprecia a otros..... 1 2 3 4 5 6
- d) Trata de llamar la atención..... 1 2 3 4 5 6
- e) Resiste, se opone, bloquea, vuelve sobre
problemas ya resueltos, está siempre en la
oposición..... 1 2 3 4 5 6
- f) Pide ayuda, simpatía por inseguridad o
subestimación personal..... 1 2 3 4 5 6
- g) Utiliza el grupo como auditorio para exponer

PAUTA PARA EVALUAR UNA REUNION DE TRABAJO

Ficha 1

a) La reunión de esta tarde le ha parecido:

- Muy buena —
- Buena —
- Regular —
- Mala —
- Muy mala —

b) ¿Cuáles han sido, a su juicio, los errores?

c) ¿Y el acierto, en qué estuvo?

d) ¿Cuáles mejoras sugiere para hacer más eficaz nuestra próxima reunión?

Ficha 2

¿Qué piensa usted de esta reunión?

a) ¿Qué puntos le han parecido útiles?

b) ¿Qué puntos le han disgustado?

c) ¿Cuáles mejoras sugiere para la próxima reunión?

d) ¿Cuántas veces ha querido intervenir y no ha podido porque:

- no le concedieron la palabra _____ veces
- le parece inútil hacerlo _____ veces
- temía que el grupo no aceptara su propuesta _____ veces
- su aporte no hubiera sido eficaz u oportuno _____ veces
- no podía expresarse con claridad _____ veces
- alguno lo había observado ya _____ veces
- otras razones (especificuelas, por favor) _____

e) En su conjunto, ¿cómo juzga esta reunión?

- interesante _____
- buena _____
- satisfactoria _____
- mediocre _____
- mala _____

f) Otras observaciones: _____

PAUTAS PARA EVALUAR EL TRABAJO DEL GRUPO

Ficha 1	MB	B	R	M	MM
a) ¿Ha alcanzado el grupo su objetivo?	—	—	—	—	—
b) ¿En qué medida han ayudado a alcanzar el objetivo del grupo?	—	—	—	—	—
• la sesión plenaria	—	—	—	—	—
• las reuniones del grupo	—	—	—	—	—
• la sesión de autoevaluación	—	—	—	—	—
• la coordinación de las reuniones	—	—	—	—	—
• la observación de las mismas	—	—	—	—	—
• los informes de los secretarios	—	—	—	—	—
• la actividad del Consejo	—	—	—	—	—
c) ¿Está de acuerdo con la duración de las reuniones?	—	—	—	—	—
d) ¿Se sintió el grupo unido en la persecución del objetivo?	—	—	—	—	—
e) ¿La atmósfera de nuestras reuniones invitaba a participar a todos los miembros?	—	—	—	—	—
f) Otras observaciones y comentarios	_____				

Ficha 2

a) ¿En qué medida hemos alcanzado los objetivos propuestos?

b) ¿Estamos todos igualmente interesados en nuestro modo de actuar?

c) La atmósfera de las reuniones, ¿estimula la colaboración efectiva de cada uno de los participantes?

d) ¿Se podría decir que todos participamos activamente y por igual en la discusión?

e) ¿Discutimos realmente los temas en estudio o tenemos tendencia a divagar?

f) ¿Se podría asegurar que el que toma la palabra tiene en cuenta las intervenciones precedentes?

g) ¿Cree usted que ha sido eficaz la labor de los diversos responsables del grupo?

- Coordinador
- Secretario
- Observadores
- Especialistas
- Encargados de otros servicios

TRABAJO EN GRUPOS

Se propone que dos dividan en dos grupos y que cada uno conteste tres preguntas que les van a ser entregadas.

Grupo 1

Tema: La información

1. ¿Qué debe hacer nuestra empresa asociativa para que sus asociados estén debidamente informados?
2. ¿Qué información se debe transmitir a los asociados?
3. ¿Cuáles medios se deben utilizar en cada caso?

Grupo 2

Tema: La Capacitación

1. ¿Qué debe hacer nuestra empresa asociativa para que sus socios estén debidamente informados?
2. ¿Cuáles temas deben desarrollarse?
3. ¿Qué métodos emplearía para cada tema?

**Esta edición se terminó de imprimir
en la Sede Central del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de julio de 1993,
con un tiraje de 500 ejemplares.**



Participación en
asociativa

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
Sede Central / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: 29-02-22 /
Cable: IICASANJOSE / Télex: 2144 IICA CR / FAX (506)29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA