

9



GESTIÓN ASOCIATIVA

FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE SERVICIOS

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



9

GESTIÓN ASOCIATIVA

FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE SERVICIOS

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



9. FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE SERVICIOS

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018



Manual 9: fortalecimiento socio-organizacional y desarrollo de servicios por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda. Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial

Marvin Blanco, Federico Ganduglia, Daniel Rodríguez

Diseño de contenidos

Ana Heras, David Burin

Compilador

David Burin

Corrección de estilo

Liliana D'Attoma

Diagramado

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

Diseño de portada

Mariela Vilarin

Ilustraciones

Gustavo Damiani

Fotos

Leandro Vesco

Manual 9: fortalecimiento socio-organizacional y desarrollo de servicios / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – San José, C.R.: IICA, 2018.

68 p.; 21,6 cm X 27,9 cm – (Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas; no 9)

ISBN: 978-92-9248-779-9

1. Capacitación 2. Metodología 3. Agroindustria 4. Sistemas de apoyo a las decisiones 5. Asociaciones comerciales 6. Sector público 7. Sector privado 8. Empresas pequeñas y medianas 9. Cambio organizacional 10. Planificación 11. Servicios I. IICA II. Título

AGRIS
E21

DEWEY
334.683 0

San José, Costa Rica
2018

Índice

Presentación	1
Módulo 1. Diagnóstico y evaluación de la gestión socio-organizativa para identificar áreas a fortalecer	3
1.1 Métodos de diagnóstico	3
Módulo 2. El proceso de fortalecimiento organizativo y el planeamiento estratégico	8
2.1 Desarrollo de capacidades empresariales en los líderes	8
2.2 Misión y visión	9
2.3 Construir una visión compartida.....	10
2.4 Objetivos estratégicos	11
2.5 Plan de acción	12
2.6 La estrategia de comunicación externa	16
2.7 Evaluación, monitoreo y sistematización de experiencias	21
Resumen	21
Módulo 3. Desarrollo de los servicios de la organización y fortalecimiento agroempresarial	22
3.1 Servicios de apoyo a la producción	23
3.2 Servicios de apoyo a la comercialización	23
3.3 Servicios de agregado de valor a través de la agroindustria	24
3.4 Servicios de apoyo al desarrollo social	24
Módulo 4. Diseño y/o fortalecimiento de la cartera de servicios a los asociados	27
4.1 Identificación de la demanda de servicios	27
4.2 Evaluación de los servicios ofrecidos	28
4.3 Diseño (o rediseño) de servicios.....	30
Resumen	34
Referencias bibliográficas	35
Anexo. Actividades para aplicar con las organizaciones	38

Presentación

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su esfuerzo por contribuir al desarrollo agrícola y al bienestar rural, implementa el proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” (PI Cadenas); el cual tiene por objetivo mejorar el desempeño competitivo y sustentable de las cadenas agrícolas en su conjunto y de todos sus eslabones, mediante la gestión de políticas, el fortalecimiento institucional y de capacidades público-privadas, y el apoyo a procesos de innovación tecnológica, empresarial, institucional y comercial.

El IICA reconoce que, a pesar de los esfuerzos realizados por los países miembros por mejorar la vinculación y participación en los mercados de los productores de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar, en la actualidad aún persisten retos, vinculados, entre otras razones, a la existencia de asimetrías en las cadenas. Dichas asimetrías se manifiestan principalmente en cuestiones relacionadas con la escala y la concentración del poder de negociación en determinados eslabones, así como en las condiciones de acceso al conocimiento en aspectos críticos relacionados, entre otros, con la gestión empresarial, el asociativismo, la comercialización y la agregación de valor.

Ante esta situación, el PI Cadenas plantea el “Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas”, cuyo objetivo es desarrollar las capacidades de instituciones públicas y privadas para mejorar y fortalecer la gestión empresarial y asociativa de los diferentes actores de las cadenas agrícolas, especialmente los productores de pequeña y mediana escala, para contribuir al aumento de la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las cadenas agrícolas.

El Programa cuenta con material didáctico base que le permitirá a los facilitadores diseñar e implementar procesos de fortalecimiento de capacidades. Este material se encuentra organizado en cuatro ejes temáticos: el fortalecimiento empresarial y asociativo, la gestión empresarial estratégica, la gestión empresarial táctica y operativa y la

gestión asociativa. Se incluye, además, como primer manual, una introducción al Programa. Cabe resaltar que para la elaboración de estos manuales se realizó un esfuerzo por identificar e incorporar la experiencia previa del IICA en este importante tema. La serie completa está compuesta por 9 manuales, organizados de la siguiente manera:

EJE TEMÁTICO	MANUAL
Introducción	#1 El Programa de Capacitación sobre Gestión Agroempresarial y Asociativa
Fortalecimiento empresarial y asociativo	#2 Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo
Gestión empresarial estratégica	#3 El análisis interno y externo #4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia
Gestión empresarial táctica y operativa	#5 El mercado y la comercialización #6 El plan de negocios y la gestión operativa
Gestión asociativa	#7 Asociativismo, modelos posibles y dificultades del relacionamiento #8 Bases de la organización asociativa #9 Fortalecimiento socio-organizacional y desarrollo de servicios

Se espera con este Programa contribuir a resolver los retos antes descritos promoviendo que los pequeños y medianos productores se asocien para generar economías de escala y para aprovechar los múltiples beneficios y oportunidades que el asociativismo representa desde el punto de vista económico, social y cultural.

Se estima también que la mayor participación de los productores y sus organizaciones en los mercados es una forma de lograr mejores condiciones de vida (sociales, económico-productivas, ambientales, de acceso a la formación, al conocimiento y a la información) en las comunidades a las que pertenecen.

Este noveno manual profundiza el tema del **diagnóstico y fortalecimiento de la gestión asociativa** y consta de cuatro módulos y quince unidades didácticas que presentan una metodología de diagnóstico de la gestión socio-organizativa, lo que deriva en un plan de fortalecimiento a desarrollar que puede incluir una mejor definición de los objetivos, el diseño de un plan estratégico, incluyendo un plan estratégico de comunicación externa y un sistema de monitoreo.

Por último, el manual presenta una lista abarcativa de los posibles servicios que la organización puede ofrecer a los productores asociados, para finalizar con una propuesta para el diseño y/o fortalecimiento de esa cartera de servicios.

En estas unidades se proveen conceptos, procedimientos y herramientas útiles para el propio aprendizaje de los técnicos facilitadores y, a su vez, para apoyar el trabajo formativo que estos realizan con pequeñas y medianas organizaciones de productores. Para esto último este manual incluye un anexo con once actividades propuestas para trabajar con las organizaciones.

Módulo 1

Diagnóstico y evaluación de la gestión socio-organizativa para identificar áreas a fortalecer

En este módulo se recapitularán distintos métodos de diagnóstico y evaluación presentados en toda la serie de manuales y se presentarán nuevos métodos que completan una batería de herramientas disponible para los facilitadores.

Unidad 1.1 Métodos de diagnóstico

Los grupos de productores asociados se proponen trabajar como un equipo, es decir, como un conjunto de personas relacionadas entre sí para llevar adelante una tarea que se hace explícita para todos.

Ya se ha dicho que el cambio dinámico que se produce al interior de las organizaciones no suele hacer factible armar un plan de fortalecimiento de mediano o largo plazo.

De todas maneras, sí es posible identificar áreas a fortalecer y proponer actividades puntuales (o una serie acotada de actividades) para modificar algunos aspectos puntuales, los más débiles o los que sea más fácil abordar dada la situación interna. De este modo, es importante establecer cuál es el punto de partida.

Para realizar este diagnóstico, ya se han presentado en manuales anteriores algunos métodos:

► en el manual 2 se incluyó una actividad para realizar un primer diagnóstico de deseos y expectativas de los integrantes de la organización para analizar si es factible conformar un equipo, y se incluyó el recuadro 1 con diversas dimensiones que permite analizar en qué grado de evolución se encuentra la organización (las actividades

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este primer módulo el equipo facilitador deberá ser capaz de reconocer diversos métodos de diagnóstico y evaluación del grupo asociativo, tanto de carácter general, abarcando diversas dimensiones, como de carácter específico, para evaluar algunos aspectos particulares como el grado de participación, la comunicación interna o las formas de interacción grupal, para poder aplicar aquellos más pertinentes a la situación de los grupos y organizaciones que acompañe en procesos de fortalecimiento.

1 y 2 de este manual utilizan dicho recuadro como referencia para proponerle un ejercicio de evaluación a realizar con la organización);

- ▶ en la unidad 2.2 del manual 3 se presentó un método para realizar el análisis interno de la organización, y

- ▶ por último, podrá encontrar en el manual 8 una actividad de diagnóstico sobre cultura organizacional que proviene de los enfoques de la antropología social o cultural (actividad 1 del anexo).

En esta sección se presentarán diferentes metodologías de diagnóstico general, que consisten en:

- ▶ ubicar la situación de la organización de acuerdo al recuadro 1;
- ▶ realizar una entrevista a algunos referentes (Lattuada, 2015);
- ▶ aplicar un conjunto de técnicas de testeo para analizar el índice de cooperación del grupo, la dinámica interna y el potencial cooperativo de los integrantes más carismáticos (Infield, 1971), e
- ▶ implementar una metodología más precisa y de corte participativo para analizar seis dimensiones del fortalecimiento socio organizacional que reúne indicadores elaborados por distintos equipos de trabajo.

A1

Actividad 1

Diagnóstico sobre el estadio de desarrollo

Objetivo: Evaluar el grado de desarrollo y consolidación que tiene la organización con la que se trabaja a partir de dimensiones predeterminadas. Se proponen dos modos alternativos de trabajar: a) proponer las dimensiones (claridad de objetivos, peso de los precursores, conducción, etc.) y dejar que los productores describan su situación actual con relación a cada dimensión, y b) partir del recuadro con la descripción de distintas posibles situaciones para cada dimensión y tildar los casilleros correspondientes.



A2

Actividad 2

Aplicación de formulario de entrevista (Lattuada, 2015)

Objetivo: Evaluar el grado de desarrollo y consolidación que tiene la organización con la que se trabaja a partir de una serie de dimensiones predeterminadas. En este caso, el método consiste en aplicar una guía de preguntas en el marco de una entrevista colectiva en la que tienen que participar, al menos, varios integrantes de la organización.



A3

Actividad 3

Evaluación sobre seis dimensiones

Objetivo: Autoevaluar participativamente, los mismos productores asociados, la situación del grupo asociativo por estamentos o subgrupos a partir de dimensiones y variables predefinidas expresadas a través de afirmaciones que se deben confirmar o rechazar.



A4

Actividad 4

Batería de tests sociométricos (Infield, 1971)

Objetivo: Evaluar variables como el potencial cooperativo, el carisma relativo y la capacidad de superar obstáculos de los distintos miembros, así como la historia grupal, para realizar un diagnóstico de la situación actual y una proyección a futuro de los vínculos entre los integrantes y las tendencias que aparecen, y poder así sugerir cambios para contrarrestar las tendencias negativas. Esto se realiza a través de una batería de encuestas personales aplicadas a los miembros de la organización.

Encontrará estas actividades en el anexo de este manual.

También, si se quiere profundizar el diagnóstico de un aspecto en particular de la gestión asociativa es posible utilizar algunos de los diferentes instrumentos incluidos en el manual 8:

- ▶ en la unidad 3.2, la evolución de la participación,
- ▶ en la unidad 3.5, el análisis de la toma de decisiones y el sociograma, y
- ▶ en la unidad 3.7, el diagnóstico de la comunicación interna.

La propuesta es que revise todas las metodologías propuestas y adapte las que crea más adecuadas para la situación del grupo con el que trabaja y para sus conocimientos y competencias.

Tome nota...

Si no hay tiempo o recursos para completar todo el proceso, se pueden simplificar las cuatro páginas de dimensiones e indicadores de la actividad 3 del anexo de este manual por una lista de diez elementos esenciales que permitan evaluar la situación de la organización o del equipo de conducción.

1. Tener **claridad en las metas**.
2. Diseñar y poner en marcha un **plan de mejora continua**.
3. Tener **funciones bien definidas** entre los miembros.
4. Tener canales de **comunicación** claros y desarrollar habilidades de comunicación entre los miembros.
5. Motivar a todos los miembros a tener **comportamientos** que benefician al equipo.
6. Tener **procedimientos** bien definidos para la toma de decisiones.
7. Tener una **participación equilibrada**.
8. Tener establecidas **reglas de convivencia**.
9. Tener **conciencia del proceso** que vive el grupo.
10. **Basarse en datos** y no en inferencias o prejuicios al discutir y tomar decisiones.

Cuadro 1.
Diez elementos para evaluar una organización.

A partir de esta enumeración, se ha elaborado, a su vez, una lista de indicadores positivos y negativos que permitirán medir el funcionamiento de la organización con relación a cada punto del listado anterior. Los números de los indicadores del cuadro 1 se reflejan en los números del recuadro 1, a continuación.

	INDICADORES POSITIVOS	INDICADORES NEGATIVOS
1	<p>El grupo que lleva adelante la organización está de acuerdo con las metas propuestas.</p> <p>Considera sus metas como realizables, o las corrige, si es necesario.</p> <p>Tiene claras las prioridades y el propósito de las reuniones y de cada paso individual.</p>	<p>Cambios frecuentes de dirección.</p> <p>Discusiones frecuentes sobre lo que la organización y el grupo que la conduce debe hacer a continuación.</p> <p>Frustración por falta de progreso o porque se siente que el proyecto es demasiado grande.</p> <p>Duda permanente ante cada decisión que se toma.</p>
2	<p>El grupo está dispuesto a poner en marcha (o ya ha comenzado) un plan de mejora continua.</p> <p>Sabe qué pasos debe dar para ponerlo en marcha.</p> <p>Conoce qué recursos y capacitación hacen falta.</p>	<p>No se piensa en mejorar el funcionamiento del equipo, se quiere hacerlo pero no hay un plan claro. Se ponen en marcha ideas sueltas o muchas actividades al mismo tiempo, esperando que alguna funcione.</p>
3	<p>Todos saben qué se espera de cada uno.</p> <p>Todos entienden qué funciones le pertenecen a una persona, cuáles deben ser compartidas y cómo se rotan las tareas.</p> <p>La organización usa el talento de sus miembros y distribuye las responsabilidades de forma equitativa</p>	<p>Las funciones son repartidas de forma arbitraria por los que conducen.</p> <p>Hay confusión sobre quién es el responsable de algunas tareas.</p> <p>Los miembros no están conformes con las actividades que deben realizar.</p>
4	<p>Los asociados hablan con claridad y sin vueltas.</p> <p>Las participaciones de los miembros son breves, evitan las intervenciones largas y los ejemplos abundantes.</p> <p>Saben escuchar. Hacen preguntas en lugar de tratar de llevar la contra a todo.</p> <p>No hay interrupciones y no se habla cuando otros están hablando.</p>	<p>Los miembros son incapaces de decir lo que sienten, hablan con temor, se cuidan.</p> <p>Las opiniones se expresan como preguntas o como hechos, se disfrazan.</p> <p>Todos sienten que pasa mucho más de lo que se ve y se dice. El tono de voz no coincide con lo que se dice.</p> <p>Hay sorderas, fanfarronadas y menosprecio.</p>
5	<p>Se busca el consenso y se tratan de eliminar las tensiones. Se evita que el grupo se vaya de tema.</p> <p>Se proponen procedimientos para alcanzar metas.</p> <p>Se evitan las conversaciones simultáneas, se contiene a los dominantes y se estimula a los más tímidos a participar. Se hacen críticas constructivas y también se elogian las cosas positivas.</p>	<p>La discusión “se va siempre por las ramas”. Se repiten temas, las discusiones se estancan, cuesta tratar el siguiente punto. Hay mucha tensión. Después de la reunión se abren discusiones más libres en los pasillos.</p> <p>Se depende de una sola persona para dirigir la discusión. No se comparten responsabilidades.</p>
6	<p>Se buscan y usan datos para tomar decisiones.</p> <p>Se trata de conseguir el consenso.</p> <p>Se realizan encuestas para consultar opiniones.</p>	<p>Se decide sin datos o a partir de hechos no comprobados. Se pasa muy rápido a la votación en lugar de buscar el consenso.</p> <p>Las decisiones las toman dos o tres sin la aprobación del grupo.</p> <p>El silencio del resto se toma como acuerdo.</p>
7	<p>Todos los miembros contribuyen en la mayoría de las discusiones. Cada uno puede participar naturalmente como es.</p>	<p>Hay miembros con mucha influencia, otros con muy poca.</p> <p>Sólo participan los que conocen el tema que se está tratando.</p> <p>Algunos sólo participan cuando se ponen en juego sus intereses personales.</p>
8	<p>Hay normas de convivencia. Todos saben qué comportamientos son aceptables y cuáles no. Las reglas se respetan y se hace referencia a ellas.</p>	<p>Hay muchos temas de los que no se habla. No hay normas de comportamiento claras. Si las hay, no se cumplen. Cada uno actúa como cree que el grupo quiere que actúe. Se repiten comportamientos irritantes (impuntualidades, tabaquismo, etc.).</p>
9	<p>Los miembros comentan e intervienen cuando ven un problema en el grupo. Se dedica tiempo en las reuniones para tratar estos temas. Todos están atentos a los posibles conflictos y colaboran para resolverlos.</p>	<p>Los conflictos se tapan. Aunque haya señales de resistencia, confusión o desilusión, se continúa con la tarea como si nada pasara. Se reprime si alguien quiere plantear algo (“de eso no se habla”). Menosprecio a algunos integrantes del grupo.</p>

10

Se exige contar con datos para tomar decisiones. Se usan herramientas estadísticas para investigar problemas y analizar datos. Se trata de identificar las causas profundas de los problemas. Se buscan soluciones nuevas.

Los miembros creen que su experiencia y la intuición son suficientes para tomar decisiones. Muchas decisiones se basan en inferencias y suposiciones. Las soluciones que se proponen no se piensan ni se analizan. Se pasa a la acción sin planificar.

Recuadro 1. Indicadores para medir la gestión socio-organizativa de una organización.

Módulo 2

El proceso de fortalecimiento organizativo y el planeamiento estratégico

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este segundo módulo, el equipo facilitador deberá ser capaz de acompañar un proceso de fortalecimiento organizativo y planeamiento estratégico de la organización de productores, al contar con los conocimientos y herramientas necesarios para que sus integrantes puedan:

- ▶ formular la visión y misión de la organización;
- ▶ definir objetivos estratégicos;
- ▶ diseñar planes de acción y proyectos específicos y gestionarlos teniendo en cuenta los criterios de evaluación de las fuentes de financiamiento;
- ▶ definir un plan de comunicación externa que permita visibilizar a la organización frente a otras organizaciones de productores, empresas de la cadena productiva, organismos estatales y medios de comunicación, e
- ▶ implementar estrategias y herramientas de monitoreo para verificar el logro de los objetivos planteados en los ítems anteriores.

En este módulo se presentará una secuencia utilizada en la mayoría de las grandes corporaciones y empresas para lograr que todas las actividades de la organización sean coherentes y se orienten a objetivos estratégicos.

Implica una cierta disciplina y modo de pensar sistemático, así como una mirada en el largo plazo, que no es frecuente encontrar entre los pequeños y medianos empresarios, acostumbrados a tener que tomar decisiones en el día a día, debido a la escasez de recursos, los efectos de los fenómenos climáticos y las cambiantes condiciones del mercado. Sin embargo, en la medida en que se pueda ir incorporando esta mirada, será más factible que logren superar aquellos factores que condicionan su desarrollo.

Unidad 2.1 Desarrollo de capacidades empresariales en los líderes

Al desarrollar el tema del liderazgo se ha planteado el concepto de liderazgo situacional y de poder en mutualidad, como alternativas más democráticas que aquellas pensadas para la empresa privada, donde las estructuras son jerárquicas y los gerentes deben lograr una cierta gobernabilidad sobre sus subordinados.

En las organizaciones democráticas, donde el poder es igualitario entre todos los asociados, como lo son la mayor parte de las organizaciones de productores rurales, cualquiera puede proponerse o formarse como líder y, en realidad, es una meta lograr que haya muchos participantes que puedan asumir

roles de liderazgo de forma alternada. De hecho, es un indicador de la fortaleza de la organización, ya que si hay un único líder y este muere, se accidenta o decide abandonar la organización, no hay una construcción colectiva que pueda reemplazarlo.

Las experiencias de fortalecimiento organizacional permiten ver cómo pueden generarse cambios sorprendentes en personas sin preparación y con perfiles de personalidad de poca autoestima y gran timidez al pasar por procesos de formación intensivos. Las metodologías de la educación popular, en las que se basan muchas de las actividades propuestas en este manual, permiten generar estos cambios.

- ▶ Capacidades para ampliar el horizonte de mirada y proponerse alternativas prospectivas (proponerse buscar información para tomar decisiones, desarrollar el pensamiento creativo y buscar oportunidades, definir deseos, necesidades, valores y objetivos, tener metas claras).

- ▶ Capacidades que les permitan manejar métodos y técnicas de gestión de la organización (realizar diagnósticos, definir prioridades, planificar e implementar planes y proyectos) y profundizar el trabajo en equipo. Este tipo de orientación suele denominarse **planeamiento estratégico**.

- ▶ Capacidades para comunicarse con los asociados y capacidades para darse a conocer y relacionarse con las instituciones del entorno, incorporando un pensamiento en red.

- ▶ Capacidades para ganar legitimidad a través de la rendición de cuentas y la transparencia y para evaluar riesgos y negociar.

Estas capacidades se pueden desarrollar de diversas maneras: diversas actividades incluidas en este manual permiten trabajar sobre algunas de ellas. También la participación en actividades sociales y en eventos de la comunidad, o en cursos específicos y viajes de intercambio, pueden ayudar con otras.

En los siguientes acápites se hablará sobre los primeros tres tipos de capacidades: definir cuál es la orientación de la organización construyendo una imagen del futuro deseado, planificar para lograrlo y orientar la comunicación hacia ese objetivo.

Unidad 2.2 Misión y visión

Construir la misión y visión de ese grupo de productores particular que decidió organizarse para avanzar juntos en el camino de su desarrollo, implica un momento de reflexión casi filosófico. Implica preguntarse: ¿por qué hacemos lo que hacemos?, ¿hacemos lo que decidimos hacer?, ¿somos felices haciendo lo que hacemos?, ¿podemos y queremos hacer otra cosa?, ¿cuál es la medida de nuestro éxito?, ¿cuáles son nuestros valores?

Para poder construir una visión compartida en un grupo es necesario que todos los productores tengan un nivel de información y conocimiento equivalente. Esto hará más fácil llegar a puntos comunes de interés y desarrollo.

Tome nota...



Para fortalecer las capacidades de los dirigentes o referentes de la organización se deben planificar actividades que fomenten las capacidades que se detallan a la izquierda.

En las fases iniciales de un grupo, por lo general, se trabaja en diagnosticar la situación real de ese grupo asociativo. El diagnóstico aporta datos para que los integrantes entiendan cuál es su posición competitiva en relación con su competencia (es decir, cuál es el factor diferencial que los hace especiales y elegibles frente a los ojos de los clientes). De este modo, se podrán eliminar paradigmas poco ajustados a la realidad y construir una visión más amplia de desarrollo.

Si los miembros del grupo cuentan con información muy diferente entre ellos, será más difícil generar una visión compartida y lograr puntos de común acuerdo.

A5

Actividad 5

¿Qué somos y para quiénes somos?

Objetivo: Motivar y sensibilizar al grupo que dirige o coordina la organización como paso previo a definir la visión y misión de esta.

Encontrará esta actividad en el anexo de este manual.

Unidad 2.3 Construir una visión compartida

Construir una visión compartida tiene diversos beneficios:

- ▶ esclarece las motivaciones e intereses individuales;
- ▶ facilita el logro de un consenso para una visión común;
- ▶ es un modo de hacer que los productores piensen sobre la realidad: dónde están parados con relación a los competidores;
- ▶ ayuda a las empresas a determinar objetivos comunes y posibles asociados;
- ▶ ayuda a desarrollar una visión que aproveche y potencie la diversidad; qué podría aportar cada uno para que todos se beneficien;
- ▶ sensibiliza al grupo sobre la necesidad de diseñar sus acciones colectivas con base a las expectativas reales, y
- ▶ ayuda a mantener el dinamismo del proyecto y a que los miembros definan un plan de actividades realista.

Cuando se trabaja en equipo todos se ponen la camiseta.



ESTUDIO
DE CASO

1

La Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura (APPROCAP)

MISIÓN: APPROCAP es una organización orientada a la búsqueda de mejores condiciones de vida de las familias productoras de cacao orgánico, comercializando en condiciones equitativas, bajo una propuesta de tecnología limpia, de bajo consumo de insumos externos, y en cuyo proceso de producción participa toda la familia. Las familias productoras practican valores de igualdad, transparencia y solidaridad.

VISIÓN: APPROCAP es una organización regional que ha logrado producir y comercializar

cacao de calidad en los mercados internacionales y tiene el reconocimiento por ser una institución administrativamente transparente, democrática, participativa y solidaria, sus hombres y mujeres han mejorado sus capacidades técnico-productivas y participan sin ningún tipo de discriminación, promoviendo la realización de prácticas agrícolas ambientalmente amigables y se proponen profundizar en estas características diferenciales

Se puede aplicar la siguiente actividad para definir la visión, la misión y los objetivos del grupo.

A6
Actividad 6

¿Por qué existimos?

Objetivo: Definir la visión y misión de la organización.



Encontrará esta actividad en el anexo de este manual.

Unidad 2.4 Objetivos estratégicos

Una vez definida la visión y la misión, es necesario “bajar a tierra” esas imágenes de futuro y los diferenciales que determinan al grupo asociativo o a los productores del sector y del lugar. El primer paso es definir los objetivos estratégicos para alcanzar ambas cosas.

ESTUDIO DE CASO

1 La Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura (APPROCAP).

Los siguientes son **objetivos estratégicos** planteados para el desarrollo de su gestión socio-organizacional:

- ▶ fortalecer las relaciones al interior de la organización, promoviendo la identificación del socio con su organización;
- ▶ motivar a los socios a analizar la rentabilidad del cultivo y las ventajas de la comercialización organizada;
- ▶ fortalecer bases dirigenciales para garanti-

zar la sostenibilidad de la organización;

- ▶ impulsar una mayor participación de socios y socias en el quehacer de APPROCAP retomando la tecnificación y comercialización como una manera integral de manejo del sistema de producción, y
- ▶ establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas para promover el desarrollo económico local.

A7
Actividad 7

Definir objetivos estratégicos

Objetivo: Definir los objetivos estratégicos que se propone la organización para alcanzar la misión y visión.

Encontrará esta actividad en el anexo de este manual.

Unidad 2.5 Plan de acción

Tomando como punto de partida los objetivos estratégicos, todas las organizaciones deberían tener un plan de acción que el equipo facilitador debería ayudar a revisar y actualizar periódicamente. Puede haber un plan a mediano plazo y un plan anual. Las empresas se fijan metas de ventas, producción, desarrollo de nuevos productos y, para ello, trazan este plan de acción.

A partir de que la organización defina sus objetivos estratégicos, se debería ayudar a definir qué proyectos y actividades se van a realizar para lograrlos. Aquí comienza una segunda etapa, operativa.

Es conveniente primero definir las líneas de acción principales y luego precisar cada una de ellas con el clásico esquema de formulación de proyectos:

ESTRUCTURA DE UN PROYECTO	DEBE RESPONDER:
Síntesis	¿De qué se trata, aproximadamente?
Nombre del proyecto	¿Título que permita diferenciarlo o identificarlo?
Tipo de proyecto	¿De apoyo a la producción, agregado de valor, comercialización, educativo, cultural, de vivienda, de salud, de sostenibilidad de los recursos naturales, etc.?
Fundamentación/justificación	¿Por qué se priorizó este problema?
Objetivos generales y específicos	¿Para qué?
Metas o resultados	¿Cuánto se logrará de cada cosa?
Población a la que se destina el proyecto: cantidad, características (edad, sexo, educación, ingresos, etc.), origen, historia.	¿Para quién?
Ámbito geográfico	¿Dónde?
Plan de acción. Actividades del proyecto	¿Qué se va a hacer en concreto?
Metodologías y técnicas	¿Cómo?
Duración del proyecto y cronograma	¿En cuánto tiempo se realizará y cómo es la secuencia de pasos?
Recursos necesarios (humanos, materiales, institucionales, tecnológicos)	¿Con qué?
Presupuesto	¿Cuánto dinero se necesita?
Criterios de evaluación	¿Qué se mirará para evaluar?
Indicadores	¿Qué se medirá concretamente?
Medios de verificación	¿Cómo se medirá?
Avales	¿Quiénes apoyarán?
Instituciones responsables de ejecutarlo	¿Quiénes y qué pondrá cada parte?
Bibliografía y fuentes de información	¿Qué se sabe del problema y de las soluciones, dónde se buscará información, qué antecedentes existen?

Paralelamente a los proyectos concretos que la organización se proponga realizar para lograr los objetivos estratégicos definidos en la etapa anterior, será necesario formular otro tipo de proyectos: los de fortalecimiento de las capacidades de los productores que integran la organización (o de los empleados que decidan contratar) para poder implementar dichos proyectos. Pocas veces coinciden en el tiempo ambos procesos. Es frecuente que se formulen proyectos, se presenten, y cuando aparece el financiamiento aparecen dificultades al no tenerse en cuenta la necesidad de contar con personas que puedan implementarlo. La estructura de los proyectos de formación es similar que la propuesta, sólo que los objetivos serán los conocimientos y competencias que hayan adquirido los beneficiarios.

Sea al formular proyectos para poder desarrollar el plan de acción operativo o un plan de formación de recursos humanos, se presentan una serie de preguntas acerca del rol del facilitador:

Como en otros temas, no hay respuestas universales. Depende de la comunidad y la organización a la que se esté asistiendo. En

Recuadro 2.
Estructura tipo para formular proyectos y preguntas que debe responder cada parte.



¿Hasta dónde se debe intervenir como equipo facilitador?
 ¿Es razonable que un técnico se dedique a buscar y seleccionar información y conocimientos sobre fuentes de financiamiento, y se concentre en el rol de formular los documentos que se van a presentar?
 ¿O se debe acompañar a los productores para que realicen estas tareas y desarrollen capacidades y autonomía, y así no dependan a futuro del equipo de facilitadores?

Tome nota...



Sea que los productores puedan y quieran o no incorporar las competencias necesarias para poder buscar la información y escribir los proyectos, son ellos quienes tienen, con seguridad, el rol político de discutir los criterios, leer la formulación final, discutirla, debatirla y aprobar el documento que se va a presentar. Muchos de los problemas que han surgido en la implementación de numerosos proyectos tienen relación con la poca o nula participación de los productores en su formulación. No sienten que el proyecto sea de ellos, sino de los técnicos, y esto genera gran desconfianza. Si no existe esa voluntad de escuchar, discutir y aprobar, es mejor no presentar ningún proyecto.



Es importante estar atentos y cumplir con todos los requisitos formales que se exigen.

algunos casos hay integrantes que, a pesar de dedicarse a la producción, por trabajos que han tenido en el pasado tienen capacidades de lecto-escritura y pueden redactar, leer y entender la lógica de la formulación. También se pueden aprovechar capacidades de los jóvenes hijos de los productores, que completaron sus estudios secundarios o asisten a escuelas agrotécnicas donde hicieron tesinas o formularon proyectos.

En este involucramiento de los productores, también es importante que participen en las gestiones con el organismo al que se presenta el proyecto, para lograr una comunicación efectiva con dichas fuentes.

Lamentablemente, la desconfianza no proviene solamente de los productores o de la comunidad, sino también de las agencias de financiamiento que han visto innumerables casos de técnicos con excelentes capacidades para formular proyectos que no tenían a nadie que los acompañara y luego desaparecieron con los fondos. Si hay una reunión (por ejemplo, vía *skype*), es fundamental estar acompañado por un par de productores. Eso tranquiliza enormemente a las agencias.

Aparece un nuevo tipo de audiencia: decisores políticos, técnicos que evalúan proyectos, organismos internacionales de financiamiento. Cada uno tiene su lógica, y es necesario entenderla.

Por ejemplo, al tratar con una agencia relacionada con una iglesia puede ser importante (y, a veces, incluso se exige) el aval de una autoridad eclesiástica. Si se apunta a una organización relacionada con un partido político de otro país, con vendrá contar con algún contacto relacionado con esa orientación. No siempre es necesario, depende de cada agencia.

Cualquiera sea la fuente de financiamiento a la que se recurra, siempre es importante entender las lógicas de los evaluadores. Es recomendable leer otros proyectos ya aprobados por la misma agencia y ver qué aspectos priorizaron, qué conviene resaltar al presentar la información.

El primer paso es recopilar un listado de organismos que podrían financiar el proyecto del que se trata. La mayor o menor disponibilidad de fuentes varía con el tiempo, de acuerdo a lógicas geopolíticas. A su vez, habría que diferenciar las necesidades y posibilidades de aquellas organizaciones que recién se conforman e inician sus actividades de las que ya están en marcha, así como aquellas que requieren financiamiento no reembolsable de las que pueden pedir préstamos bancarios o utilizar capital propio.

Qué se necesita para formular un proyecto

- ▶ Empezar a pensar en términos de proyectos.
- ▶ Averiguar qué papeleo y qué información hay que reunir para formular y gestionar un proyecto.
- ▶ Analizar qué tipos de proyectos se pueden formular y gestionar en cada fuente de financiamiento.
- ▶ “Aprender a buscar” para poder obtener información sobre tiempos oportunos, instituciones que llamen a concursos, convocatorias abiertas, tipos de apoyos que se dan (premios, aportes no reembolsables, asistencia técnica, becas de especialización, intercambios, etc.).
- ▶ Aprender a leer las bases para la formulación de proyectos que difunden las distintas fuentes de financiamiento, para entender si conviene o no presentar uno allí.
- ▶ Entender los criterios que se usarán para aprobar o desaprobado un proyecto (desde el equipo evaluador): afinidad política, ideológica o religiosa, cantidad de beneficiarios, dispersión geográfica o ubicación del proyecto en determinada geografía, que el proyecto sea de asistencia directa a beneficiarios o no, que atienda a un tipo de población en particular, entre otros.
- ▶ Aprender formatos de presentación para distintos tipos de proyectos.
- ▶ Tratar de conciliar la originalidad y la buena voluntad con la que se idean los proyectos con la realidad de su gestión, de forma tal que después sea realizable.



Siempre resulta más eficaz formular proyectos en equipos, de manera de garantizar que haya más ojos para chequear y encontrar errores o para mejorar la redacción de los documentos.

A continuación, se vuelve a usar el ejemplo de APPROCAP, para presentar al menos tres aspectos (título, objetivo y actividades) de tres proyectos que apuntan a aspectos diferentes.

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Plan de fortalecimiento de la relación que sostienen los productores con la organización.	Fortalecer las relaciones al interior de la organización, promoviendo la identificación del socio con su organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Difundir las actividades que realiza y gestiona la directiva. ▶ Desarrollo de actividades de concientización: programa radial, folletería, cuñas radiales, establecer incentivos. ▶ Concientizar a los socios para que continúen con sus aportes económicos. ▶ Promover la participación de la mujer en las actividades de la organización.
Plan de fortalecimiento de los servicios sociales y empresariales.	Motivar a los socios a analizar la rentabilidad del cultivo y las ventajas de la comercialización organizada.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dar facilidades económicas para administrar un fondo de acopio de cacao e incrementar ese fondo progresivamente. ▶ Brindar el servicio de capacitación diferenciada a los hijos de los socios en los temas: <ul style="list-style-type: none"> • medio ambiente; • emprendimientos; • innovación; • comercio justo, y • género ▶ Brindar asistencia técnica a los socios en temas como análisis de costos y rentabilidad y certificación orgánica.
Plan de fortalecimiento del grado de participación en la toma de decisiones y el consenso.	Impulsar una mayor participación de socios y socias en el quehacer de APPROCAP, retomando la tecnificación y comercialización como una manera integral del manejo del sistema de producción.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formación de promotores líderes. ▶ Promover la elaboración del plan anual de actividades del cultivo por comunidad. ▶ Capacitación a los promotores líderes en: <ul style="list-style-type: none"> • comercio justo; • comercialización; • liderazgo; • planificación y evaluación. ▶ Promover una mayor participación de las mujeres en el área técnica y administrativa. ▶ Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas para promover el desarrollo económico local y masificar la tecnificación del cultivo.

Recuadro 3.
Título, objetivo y actividades en tres proyectos diferentes.

Unidad 2.6 La estrategia de comunicación externa

Las organizaciones que desean cumplir con sus objetivos deben diseñar vínculos más fuertes con sus clientes, distribuidores, proveedores, sindicatos, otras asociaciones y cooperativas, organismos y agentes del gobierno y demás actores principales de su entorno.

Las prácticas habituales, tales como negociar con dureza con los proveedores para conseguir mejores precios, están cambiando. En este sentido, deberían considerar si pueden pasar de objetivos a corto plazo (orientados a la transacción) a objetivos a largo plazo, al verse como empresas que construyen relaciones. Es necesario entonces que

se desarrollen modos de convencer efectivos en relación con los diez protagonistas principales:

- ▶ los proveedores
- ▶ los aliados
- ▶ los distribuidores
- ▶ los medios
- ▶ los usuarios finales
- ▶ el gobierno
- ▶ las fuentes de financiamiento
- ▶ el público en general

Comunicación dirigida a los proveedores

Por lo general, las empresas se relacionan con varios proveedores, tanto para asegurar el suministro de productos como para hacerlos competir entre sí. En ese planteo, cada uno de ellos lucharía para incrementar su participación, aunque para eso tengan que bajar los precios. Las empresas que les compran los verán como adversarios o, en el mejor de los casos, como centros generadores de costos. En general, no sucede esto con los pequeños o medianos productores. En muchos casos los insumos son provistos por el acopiador, o se elige a aquel que mejor financiación ofrece (si es posible, que acepte pagar al momento de la venta de lo cosechado). Cuando se asocian muchos productores, y compran en conjunto, pueden aplicar esta idea y logran mejores condiciones a cambio de una cierta lealtad. Hoy muchas empresas prefieren tratar a los proveedores como socios. Hay que analizar, en cada caso, si esto es de alguna manera posible.

Algunas buenas formas de involucrarlos en algo más amplio, que puede generar empatía en algunos proveedores y transformarlos en aliados, incluyen: mantener un canal de comunicación fluido no solamente en el momento del año en que hay que comprar insumos; invitarlos a eventos; y comunicarles los logros de la asociación, especialmente aquellos de tipo social. Si se obtiene algún éxito productivo (un salto en la calidad o la cantidad) pueden ofrecerle al proveedor vincular ese éxito a los insumos que se utilizaron y que él proveyó, para ayudarlo a incrementar las ventas, e invitarlo a cofinanciar la producción de una pieza publicitaria para difundir en las redes sociales (un video, o un volante, por ejemplo).

Comunicación dirigida a los distribuidores y clientes finales

Esta variedad de acciones son las más habituales y los productores piensan solamente en ellas cuando se habla de comunicación comercial. Para este tipo de protagonista hay que utilizar diversas alternativas de comunicación publicitaria específica.

Todo lo que pueda significar avances de calidad (certificaciones, implementación de sistemas de trazabilidad, premios en exposiciones rurales, aumentos de productividad, implementación de transiciones hacia la agroecología, aplicación de nuevas tecnologías, etc.) debe ser comunicado a los distribuidores y, de ser posible, a los clientes finales para lograr que estos reclamen productos de la organización.

Comunicación a los aliados

Los productores pequeños y medianos no pueden operar sin los aliados. Se considera así a aquellos que pueden brindar tecnología, equipos, asistencia técnica en temas productivos, legales, contables o de diseño y comunicación comercial, soluciones alternativas de logística y distribución, investigaciones aplicadas, etc. Encontrar

aliados, ganarlos y conservarlos es un tema que la organización debe encarar. Se los debe identificar, atraer y motivar.

Comunicación dirigida a los medios

Los medios de comunicación producen un fuerte impacto sobre el desempeño de las empresas y la percepción que de ellas tenga buena parte del público. ¿Cómo se relaciona la organización con los medios? La clave está en entender las necesidades que estos tienen, tanto de noticias como de acceso a los productores.

Si bien en muchos rubros es difícil ser noticia, hay ejemplos de la importancia que puede tener para un productor que representa a una organización que un medio masivo relate su historia o destaque sus cualidades. Es necesario apelar a la creatividad para interesar a los periodistas en el caso. Es importante no cohibirse o pensar que el contacto va a resultar una molestia para el periodismo. En muchos casos, los periodistas están ávidos de historias y noticias nuevas. Si uno puede llevar una idea ya pensada y semiproducida (un texto escrito y un par de fotos) posiblemente lo van a agradecer, porque les aliviana el trabajo. O, al menos, les genera interés en el tema.



REVISTA EL FEDERAL - MI PUEBLO - NOTA

“EL BALCÓN DEL ARROYO”, EL TAMBO TURÍSTICO QUE OFRECE LECHE RECIÉN ORDEÑADA

NOS ACERCAMOS A CONOCER EL TAMBO EL BALCÓN DEL ARROYO, A LOS PIES DE LAS SIERRAS DE LA VENTANIA (BUENOS AIRES). ESTÁ ABIERTO A TURISTAS QUE PUEDEN VER CÓMO SE HACEN DIFERENTES TIPOS DE QUESOS Y PROBARLOS. TE RECIBEN CON UN VASO DE LECHE RECIÉN ORDEÑADA. ES UN LUGAR ÚNICO, A ORILLAS DEL ARROYO SAUCE CHICO, "DONDE SE ESCUCHAN LOS RUIDOS DEL SILENCIO" CONOCELO.

Revista El Federal - Mi Pueblo - Nota

Fuente: El Federal (Autor de la nota periodística y de la fotografía: Leandro Vesco).

También es posible, si se trata de una organización, realizar algún tipo de agenda de actividades abiertas a la comunidad y enviar boletines a los medios para anunciarlas. Puede ser una serie de recitales con artistas amigos, proyecciones de videos con debate posterior, espectáculos para los más pequeños.

En cada una de estas ocasiones se pueden vender productos o poner puestos para degustaciones. Pero, además, todas estas son oportunidades de aparecer en los medios de comunicación para que se enteren también quienes no van a ir a las actividades. Otro aspecto a difundir son los servicios de desarrollo social que ofrece la organización: educación, salud, vivienda, entre otros posibles. Cualquier avance en estos servicios puede ser de interés para la comunidad.

Comunicación dirigida a los competidores

Existen distintas estrategias asociativas que se pueden poner en marcha junto a sus competidores. Para poder ponerlas en práctica, los competidores deben confiar en la organización. Siempre que no afecte los intereses del grupo asociativo, es conveniente compartir negocios con ellos, proponiendo iniciativas comerciales para desarrollarlas en común e intercambiando información. Se los debe invitar a compartir un almuerzo o una cena y agasajarlos para generar confianza.

Comunicación dirigida al público en general

Las empresas son cada vez más conscientes del poder que ejerce la opinión pública en sus resultados. Tratan de identificar cuáles son los temas de interés masivo que están surgiendo y de desarrollar programas de comunicación a fin de ganar la confianza de la gente.

El *marketing* de opinión pública no sólo se lleva a cabo a través de los medios impresos y audiovisuales, sino también mediante la organización de eventos, viajes o excursiones organizados por los productores. En muchas organizaciones se establece un departamento de relaciones con la comunidad para organizar visitas de escolares a las plantas de producción, contarles el proceso de trabajo y regalarles muestras de productos. Esto hace que después los niños hablen en sus casas sobre la organización. Algo equivalente se podría hacer destinado a alumnos de escuelas de las ciudades cercanas, si la dimensión de la organización y la actividad lo permite.

También es posible organizar concursos artísticos relacionados con el desarrollo de la comunidad, con los valores cooperativos o con el tipo de producto que se elabora (concurso de cuentos, o de temas musicales, por ejemplo). Otra posibilidad es patrocinar algún conjunto artístico (grupo musical o cuerpo de bailes folklóricos) de la zona, si hubiera recursos disponibles y hacer ese patrocinio explícito, de modo tal que ese conjunto se identifique con la organización y esta, a su vez, con la región.

Comunicación dirigida al gobierno y las fuentes de financiamiento

Es frecuente que se vea al Estado y a los funcionarios o técnicos solamente como proveedores de asistencia técnica o financiamiento. Pero para que ese aporte se facilite, es importante comunicar los avances de la organización una vez que se obtuvieron dichos recursos. Esto permite también a los funcionarios mostrar los resultados

de su trabajo y se genera un compromiso mutuo de avanzar en conjunto; facilita los vínculos y la posibilidad de pensar nuevos proyectos a futuro de manera más fluida, dado que se genera una confianza sobre el buen uso de los fondos aportados.

Enviar un mensaje por correo electrónico con fotos o filmar una breve secuencia en video de los avances logrados es una buena forma de recompensar el esfuerzo que pudieron haber hecho para ayudar a la organización. Idealmente, se podría pensar en armar un boletín con dos o tres noticias cada tres o cuatro meses y enviarlo masivamente a una lista de contactos de este tipo. La próxima vez que haya que levantar el teléfono para pedir ayuda, del otro lado tendrán presente quiénes los llaman.

La estrategia de comunicación hacia el gobierno también puede tener como objetivo lograr la aprobación de un permiso, una nueva normativa o el financiamiento de un proyecto. Quienes trabajan en cualquier sistema burocrático suelen no identificar qué hay detrás de cada expediente. Es importante entonces tratar de personalizar ese expediente, que los funcionarios públicos lo identifiquen y diferencien del resto y que sepan sobre la situación de las familias que esperan que ese expediente avance y se apruebe. Se pueden incluir algunas fotografías sobre la realidad de los productores a las que se puede agregar un globo de diálogo con frases como: “¡Gracias por no extravíar este expediente! Hay muchas familias esperando por él... un abrazo de corazón”. También pueden acompañar el trámite con algún producto regional, un dulce, por ejemplo, con una etiqueta con la frase: “Para que pases un día más dulce, de la Cooperativa...”. Esto, además, logra que por un momento el burócrata pueda salir de su posible alienación y conectarse con la posibilidad de darle carnadura real a un expediente y, además, de ayudar a la comunidad.

A8 Actividad 8

¿Qué medio se elegirá para hacer publicidad?

Objetivo: Definir qué canales de comunicación se elegirá para difundir la imagen institucional, los logros, valores, demandas y propuestas de la organización, a partir de diferentes criterios combinados.

Tome nota...

Como equipo facilitador se debería ayudar a los productores a responder estas preguntas y evaluar cuáles son los medios más adecuados del listado propuesto en el ejercicio para llegar a los actores con los que se pretenda generar algún tipo de alianza.

Encontrará esta actividad en el anexo de este manual.

Unidad 2.7 Evaluación, monitoreo y sistematización de experiencias

Al presentar las herramientas de diagnóstico, se han visto algunas que perfectamente pueden utilizarse también como herramientas de monitoreo y evaluación de la evolución de los aspectos socio-organizacionales, como son las actividades 1, 2 y 3 del anexo de este manual. En particular, el recuadro 6 en dicho anexo: “Matriz de diagnóstico/evaluación socio organizacional”. También, para hacer un seguimiento del modo en que evoluciona el compromiso de los asociados, el reconocimiento mutuo y la participación, se puede aplicar la actividad 9 del anexo del manual 8.

Abc+

Para aprender más

Si se necesita más información sobre este tema, recurrir a la cartilla 17 “Monitoreo y Evaluación”, que integra el **Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial**. La actividad de la página 6, “Definiendo criterios, indicadores y medios de verificación”, muestra un esquema de evaluación de aspectos productivos y comerciales. Disponible en <http://bit.ly/2yuB21U>.

Abc+

Para aprender más

Por último, si la idea es sistematizar la experiencia, se puede acceder al **Manual de sistematización de proyectos de desarrollo rural**, disponible en: <http://bit.ly/2zAW3Lz>.

Resumen

En el primer módulo de este manual se han acercado métodos para evaluar la gestión asociativa, y en el segundo se propusieron algunas orientaciones sobre la importancia de definir la visión y misión compartidas. Asimismo, se propone una reflexión sobre el modo de definir metas claras para los participantes de una organización. Estos aspectos permiten construir cohesión y confianza.

Finalmente, se encontrarán, en el anexo, 8 actividades para aplicar en el trabajo con las organizaciones.

Módulo 3

Desarrollo de los servicios de la organización y fortalecimiento agroempresarial

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este tercer módulo el equipo facilitador deberá ser capaz de:

- ▶ identificar distintos tipos de servicios de apoyo a la producción, comercialización y al desarrollo social, cultural o educativo que podrían implementar las asociaciones de productores rurales;
- ▶ conocer esquemas para el análisis de la cartera de servicios, con el fin de evaluar cuál es la mezcla de servicios ideal, de manera que al mismo tiempo se satisfaga a los asociados y sean sustentables como conjunto –con la posibilidad de sostener algunos servicios que impliquen inversiones o costos que se cubrirán con los márgenes que dejen otros servicios–.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. En el caso de una organización de productores del sector agroproductivo, los asociados son los principales clientes (clientes internos) de los servicios que presta la organización; de hecho, estos servicios son (o debieran ser) la razón de ser de la organización. Esto plantea una tensión en cada consumidor-asociado: por un lado cada productor querrá contar con un servicio adecuado; por otro, cada asociado tiene una cuota de responsabilidad por acción o por omisión para que esto, efectivamente, ocurra ya que son los dueños de la organización. Son proveedores y clientes al mismo tiempo, están de los dos lados del mostrador.

En efecto, estas organizaciones representan para los asociados el único medio de lograr economías de escala que les permitan mejorar su competitividad en los mercados, tanto si se trata de vender productos como de comprar insumos, servicios, herramientas o maquinarias; y, a la vez, particularmente en las zonas rurales de América Latina, muchas veces son la única forma de acceder a algún servicio de apoyo. De ahí que al fortalecimiento de la gestión empresarial de las organizaciones de productores se le atribuya el carácter de estratégico.

Conforme las organizaciones se van consolidando y comienzan a operar formalmente, también pueden tener como clientes a productores no asociados (clientes externos).

Los servicios que brinda una organización de productores del sector agroproductivo son de dos tipos: de apoyo a la producción y la comercialización y de apoyo al desarrollo social.

Unidad 3.1 Servicios de apoyo a la producción

Los servicios de apoyo a la producción son aquellos que están vinculados directamente al proceso productivo, y abarcan:

- ▶ provisión de insumos, herramientas y equipos;
- ▶ asistencia técnica para la productividad y la calidad;
- ▶ compra de cosecha;
- ▶ acopio, poscosecha, procesamiento y distribución;
- ▶ financiamiento, y
- ▶ asesoría contable y tributaria.

Los servicios de apoyo a la producción y la comercialización pueden ser brindados por personal de la propia organización o por terceros (proveedores) contratados por la organización. Cuantos más socios tenga la organización y más consolidada esté, mayor será la diversidad de servicios que podrá prestar; sin embargo, algunos de estos servicios, como los financieros, generalmente se dejan en manos de terceros y la organización solo se encarga de coordinar su contratación y monitorear el cumplimiento de los compromisos.

Los beneficios de los servicios de apoyo a la producción y la comercialización que brinda una organización de productores del sector agroproductivo a sus asociados o a sus clientes externos son, entre otros:

- ▶ compras colectivas de insumos y servicios a precios más bajos, gracias al mayor poder de negociación que permite la agregación de la demanda; los insumos y servicios en general son utilizados individualmente;
- ▶ compras de equipamiento desde la organización como tal para luego ofrecer servicios individuales a menor costo (por ejemplo: tractores para el laboreo de tierras, equipos de riego, galpones de acopio, cámara de frío, etc.);
 - ▶ acceso a nuevas tecnologías y asistencia técnica;
 - ▶ acceso a capacitación y a otros servicios para mejorar las capacidades productivas y de gestión;
 - ▶ menores precios en compras conjuntas de herramientas y maquinarias;
 - ▶ implementación de sistemas de producción y calidad para mejorar la calidad y la homogeneidad de los productos;
 - ▶ acceso a créditos, para capital de trabajo o para inversiones, entre otros.

Unidad 3.2 Servicios de apoyo a la comercialización

Los servicios de apoyo a la comercialización son aquellos que están vinculados directamente a la venta en el mercado de la producción de los asociados. Abarcan:

- ▶ acceso a información de mercado (precios, nuevos canales de venta, logística, etc.);
- ▶ posibilidad de acceder a nuevos mercados y clientes al sumar masa crítica (ventas a organismos gubernamentales, a agroindustrias, etc.);

- ▶ logro de mejores precios (más altos o más estables a lo largo del año) para los productos comercializados, gracias al mayor poder de negociación que otorga la agregación de la oferta;
- ▶ servicios de transporte, como camiones para el traslado de mercadería conjunta;
- ▶ organización de mercados o puestos de venta mayoristas o minoristas propios, por ejemplo, a través de la instalación de ferias (del productor al consumidor).

Unidad 3.3 Servicios de agregado de valor a través de la agroindustria

Estos servicios se proponen agregarle valor a los productos primarios, gracias al procesamiento:

- ▶ limpieza, selección, empaque;
- ▶ salas de faena, salas de extracción de miel;
- ▶ sistemas de descarozado, descascarado, triturado, desecado o diferentes tipos de transformación de la materia prima;
- ▶ sistemas de envasado y etiquetado.

Unidad 3.4 Servicios de apoyo al desarrollo social

Los servicios de apoyo al desarrollo social buscan mejorar el bienestar de las familias de los asociados y las capacidades organizacionales; y son:

- ▶ educativos;
- ▶ para la construcción o mejora de viviendas;
- ▶ de salud;
- ▶ culturales, recreativos o deportivos;
- ▶ para formar líderes o establecer redes;
- ▶ servicios fúnebres;
- ▶ transporte de personas y carga a centros urbanos cercanos;
- ▶ cobertura de apoyo legal para resolver temas de tenencia de tierras.

 ¿Por qué es importante que las organizaciones de productores del sector agroproductivo ofrezcan servicios de apoyo al desarrollo social?

Por lo general, estos servicios van dirigidos a los asociados y, en el caso de organizaciones consolidadas, como las cooperativas de servicios, se brindan con recursos de la propia organización. Si la organización ha establecido una red de contactos locales o nacionales, puede gestionar la prestación de algunos de estos servicios con entidades externas de promoción, públicas o privadas.

- ▶ Este tipo de servicios contribuyen a fortalecer la imagen de la organización, a los ojos de los asociados y sus familias, y generan lealtad e identidad compartida, ya que multiplican las posibilidades de intercambiar experiencias y espacios de intercambio.
- ▶ Las actividades deportivas y culturales que se promueven ayudan a consolidar la

confianza entre los asociados y a fortalecer su compromiso con la organización.

► Normalmente la población rural tiene dificultades para acceder a estos servicios; cuando las organizaciones los brindan, cubren una necesidad importante. Por ejemplo, si la organización gestiona una escuela agrotécnica de nivel medio, estará evitando que los hijos de los productores que quieran seguir estudiando deban trasladarse a las ciudades, evitando así el desarraigo. Existen inclusive algunas experiencias donde se ha llegado a organizar ofertas educativas de nivel universitario en zonas alejadas.

Los servicios de apoyo contribuyen a desarrollar capacidades de liderazgo, a mejorar la comunicación y a fortalecer otros aspectos sociales vinculados al plan de fortalecimiento socio-organizacional.

Existen experiencias de organizaciones cuyo objetivo inicial ha sido, precisamente, brindar un servicio de apoyo (sea de salud, educación o atender una emergencia alimentaria) y luego se han transformado en organizaciones que brindan servicios de apoyo a la producción. Lo habitual es que, más allá del servicio inicial por el que se hayan organizado, las organizaciones tienden a sumar servicios con el tiempo.

El tema central, antes de ofrecer un servicio de apoyo al desarrollo social, es calcular adecuadamente los costos y analizar el modo cómo se financiarán estos servicios. Si no se consigue una fuente externa de financiamiento (por ejemplo, un acuerdo con los Ministerios de Salud o Educación o con una universidad) hay que elegir si los servicios de apoyo a la producción, a la comercialización o los que permiten agregar valor a los productos primarios deberán cubrir los costos de los servicios de apoyo al desarrollo social, o si estos servicios serán pagos (se puede crear una mutual, por ejemplo, para su administración) o una mezcla de ambos criterios.

Si el costo lo tienen que cubrir los servicios de apoyo a la producción o a la comercialización, los precios de esos servicios pueden acabar siendo mayores que los precios de los mismos servicios en el mercado. Es posible que algunos asociados prefieran entonces contratar esos servicios por fuera de la asociación. Aquí es importante la definición de reglas. Por ejemplo: si un asociado quiere acceder al servicio de educación o salud y no contratar los servicios de apoyo a la producción o a la comercialización, pues tendrá que pagar por aquellos otros servicios.

En definitiva, se puede proponer aplicar la matriz de la Boston Consulting Group (BCG) para analizar la cartera de productos a la hora de pensar qué servicios se ofrecerán:

Para aprender más Abc⁺

Puede consultar el caso de la Universidad en la Puna a través del artículo periodístico disponible en http://entremujeres.clarin.com/hogar-y-familia/solidaridad/universidad-Puna_0_1334869491.html.

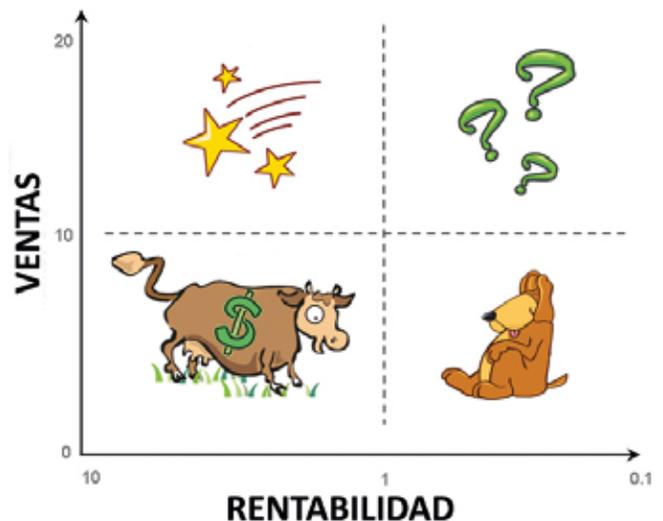


Figura 1. Matriz de cartera de productos BCG.

Los **servicios estrella** son aquellos que se ofrecen por la enorme rentabilidad que brindan, aunque no sean quizás centrales según los objetivos de la organización. Por ejemplo, los servicios financieros pueden contribuir a la rentabilidad de una organización asociativa cuyo objetivo principal es, en realidad, la comercialización.

Los **servicios vaca** son los que contribuyen directamente al desarrollo del negocio principal y, al mismo tiempo, dan una rentabilidad aceptable, que permite al menos sostener los costos fijos de la organización sin problemas. Por ejemplo, una cooperativa cuyo negocio es comercializar café, ofrecerá servicios de acopio, procesamiento ecológico (beneficiado) y comercialización de café a sus asociados como parte de sus operaciones diarias.

Los **servicios perro** son aquellos que deben ser brindados a pesar de que no generen ganancias. Por ejemplo, una empresa asociativa que comercializa hortalizas de calidad para supermercados, necesita ofrecer asistencia técnica a sus asociados para

garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad, los volúmenes y las entregas a tiempo para mantener a sus clientes. Por lo tanto, debe ofrecer el servicio de asistencia técnica para mantenerse en este mercado, a pesar de que este servicio prácticamente no genere ganancias para la organización.

Tome nota...



Lo que es fundamental es que usted asista a la organización para que preste atención al plan de negocios. Puede consultar el manual 6 de esta serie, en el que se presentan herramientas para su formulación.

Los **servicios incógnita** son aquellos nuevos servicios que todavía no pueden ubicarse en ninguno de los otros tres cuadrantes, ya que están en período de prueba y no se sabe cómo se van a comportar en cuanto a la relación costo/beneficio.

Módulo 4

Diseño y/o fortalecimiento de la cartera de servicios a los asociados

En el módulo 3 se recorrieron los distintos tipos de servicios que una organización de productores puede ofrecer a sus asociados. Luego, se propuso aplicar la matriz BCG para analizar la mezcla de servicios que la organización ofrecía o se propone ofrecer y poder así tomar decisiones estratégicas.

Sin embargo, para poder aplicar esa matriz es conveniente contar con información. Este módulo propone diferentes herramientas para recabarla y tomar decisiones con fundamento.

Unidad 4.1 Identificación de la demanda de servicios

El equipo facilitador puede encontrarse en dos situaciones diferentes: trabajar con una organización que recién se está integrando y que todavía no tenga ninguna oferta de servicios, o trabajar con una organización que ya tenga una oferta de servicios consolidada.

En ambos casos, lo primero que hay que saber es qué servicios necesitan los productores (asociados y externos) para gestionar adecuadamente sus unidades agroproductivas. Esto permite estimar la demanda actual o efectiva. Será necesario, entonces, realizar una encuesta consultando a cada productor asociado.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este cuarto módulo, el equipo facilitador deberá ser capaz de:

- ▶ entender la importancia y contar con herramientas para aplicar que permitan identificar la demanda potencial de servicios que la organización debería ofrecer a los productores asociados;
- ▶ conocer distintos criterios de evaluación de los servicios que ya brinda la organización y contar con herramientas para aplicar que permitan dicha evaluación, y
- ▶ conocer y tomar en consideración criterios a tener en cuenta al momento de rediseñar servicios, ponerlos en funcionamiento o incluso desactivarlos, en particular los recursos disponibles y la factibilidad de sostenerlos o hacerlos crecer.

A9

Actividad 9

Encuesta sobre necesidades de servicios

Objetivo: Recabar información sobre las necesidades de nuevos servicios o de mejora de los existentes que tienen los asociados a la organización.



Tome nota...



Es frecuente que los productores no tengan mucha idea de los servicios que podrían recibir para mejorar la producción y en sus respuestas se limitarán a aquellos que ya están contratando. Allí radica la importancia de los líderes y de la intervención del equipo facilitador para crear conciencia entre los asociados acerca del potencial que tienen, y de las oportunidades de mercado que se pueden abrir si cambian sus prácticas de producción o le agregan valor a sus productos a través de la organización.

Encontrará esta actividad en el anexo de este manual.

Es importante identificar la demanda potencial de servicios. Esto se hace al preparar el plan estratégico y el plan de negocios de la organización, ya que en ese momento hay que identificar los servicios que habrá que implementar para llevar adelante las estrategias priorizadas por la organización. Por ejemplo, si estratégicamente la organización decide orientarse a la producción agroecológica u orgánica, deberá ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica para que todos los productores puedan llevar adelante una transición hacia esa forma de cultivo.

*ENTRE EL AHORRO POR LOS INSUMOS, EL TRACTOR,
EL FLETE Y EL MEJOR PRECIO QUE CONSIGUIÓ
LA COOPERATIVA...
¡GANO EL DOBLE!*



Si la organización brinda varios servicios, el incremento en los ingresos puede ser significativo para los productores.

Unidad 4.2 Evaluación de los servicios ofrecidos

Suponiendo que la organización ya brinde servicios y lo que se pretende es evaluarlos, existen diferentes criterios para llevar esto a cabo. Se enumeran siete de ellos:

► **Disponibilidad:** ¿el servicio está disponible, considerando la liquidez y la capacidad administrativa y técnica que tiene la organización para ofrecerlo o para canalizar

el servicio de terceros?

► **Pertinencia:** ¿el servicio tiene una demanda real y se adapta a las necesidades de los asociados?, ¿el servicio resuelve una necesidad concreta y los usuarios están dispuestos a pagar, ya sea en efectivo o en especie?

► **Acceso y cobertura:** ¿es fácil acceder al servicio?, ¿se piden muchos requisitos?, ¿hay que hacer muchos trámites?, ¿hay que ir personalmente para solicitarlo a la sede de la organización?, ¿hay que esperar mucho tiempo entre que se solicita y se provee el servicio?, ¿el precio es accesible?, ¿qué porcentaje de todos los clientes potenciales recibe hoy el servicio?

► **Relevancia:** ¿el servicio resuelve las necesidades del asociado en términos de contenido, condiciones y oportunidad? Por ejemplo, ¿las asesorías técnicas o las capacitaciones tratan temas realmente importantes y novedosos para el productor, el desarrollo del negocio, o su propio desarrollo y el de su familia?; ¿las condiciones de los servicios financieros en cuanto a montos, costos y plazos son adecuadas?

► **Oportunidad:** ¿los servicios se ofrecen cuando el usuario realmente lo necesita, no antes ni después?

► **Calidad:** ¿los servicios que se ofrecen son de calidad?, ¿les permiten a los asociados producir con las exigencias del mercado y alcanzar una calidad que individualmente no podrían conseguir?

► **Sostenibilidad:** ¿puede la organización ofrecer y/o intermediar el servicio por el tiempo que sea necesario para el desarrollo de los clientes?, ¿qué proporción del servicio es pagado por el asociado y cuánto subsidia la organización?, ¿es factible reducir gradualmente este subsidio?

A10

Actividad 10

Identificar y caracterizar los servicios participativamente

Objetivo: Definir entre todos los asociados de la organización cuáles servicios habría que desarrollar y cuáles deberían ser sus características para lograr la satisfacción de los usuarios.

Encontrará esta actividad en el anexo de este manual.

Si no se cuenta con información suficiente para aplicar los criterios de evaluación, se deberán realizar entrevistas para recolectar datos que sirvan a los fines de diseñar o rediseñar servicios.

A11

Actividad 11

Evaluar los servicios que da la organización

Objetivo: Evaluar la calidad de los servicios que brinda la organización, tomando como criterios: pertinencia, acceso, cobertura, relevancia, oportunidad, calidad y sostenibilidad.

Encontrará esta actividad en el anexo de este manual.

Unidad 4.3 Diseño (o rediseño) de servicios

En la actividad 11 del anexo de este manual se muestra un ejemplo de evaluación de un servicio que brinda una organización: la provisión de un tractor a los productores. La evaluación de los servicios permite tomar decisiones para su diseño o rediseño, a partir de los datos relevados en la investigación cualitativa realizada.

Un criterio evidente para rediseñar servicios es tratar de lograr que se cumpla la mayor cantidad de criterios enumerados: pertinencia, acceso y cobertura, relevancia, oportunidad, calidad y sostenibilidad.

La sostenibilidad de algunos servicios deber ser evaluada tomando en cuenta el total de los servicios que se brindan, usando la matriz de cartera de productos, como ya se ha visto.

Hay otros criterios que se pueden utilizar al evaluar cómo conviene rediseñar los servicios. Estos deben:

- ▶ **ser coherentes con el plan estratégico** que defina la organización;
- ▶ permitir **bajar costos, obtener mejores precios, acceder a nuevos mercados** (no solamente consiguiendo nuevos clientes o canales comerciales, sino también, por ejemplo, permitiendo obtener permisos y certificaciones de los organismos de control sanitario);
 - ▶ en el caso de los servicios de apoyo al desarrollo social, **mejorar la calidad de vida** de los productores y sus familias;
 - ▶ **tener en cuenta las condiciones institucionales de la organización**, por ejemplo, considerar el grado de complejidad del servicio y las propias capacidades de la organización, evitando incursionar en servicios para los cuales no está preparada;
 - ▶ **ser sostenibles económica y financieramente**: es fundamental hacer un análisis de costos serio para evaluar si se puede brindar el servicio a un precio competitivo. Y si el precio es competitivo porque se ha conseguido un subsidio que así lo permite, es fundamental informar por cuánto tiempo el precio estará cofinanciado. Es importante tratar de evitar la dependencia de los subsidios. Inclusive aunque el subsidio permitiera ofrecer el servicio gratuitamente, es recomendable que el productor asociado cofinancie al menos una parte, ya que esto permite evaluar si el servicio es pertinente (si los productores no quieren aportar su parte es posible que el servicio no sea relevante para ellos, sino que haya sido una decisión del oferente del subsidio). Si están dispuestos a pagar su parte, seguramente se logrará su valoración, lo que permitirá que el porcentaje subsidiado vaya disminuyendo progresivamente;
 - ▶ **ser también sostenibles social y ambientalmente**: por ejemplo, no deben ir en contra de la salud, la seguridad o el bienestar de los trabajadores y los productores. Por ejemplo, un servicio de aplicación de pesticidas no será sostenible socialmente si no va acompañado de los equipos de protección y las indicaciones de seguridad para manipular los envases vacíos. Lo mismo aplica a la conservación de especies silvestres, el uso racional de la energía, el incremento en el uso de energías renovables, entre otros.

Según lo que marcan numerosas experiencias, no le conviene a una organización de productores comenzar por los servicios de comercialización, ya que es precisamente uno de los más complejos y lejanos a la experiencia de los participantes. En cambio, es recomendable iniciar con aquellos servicios simples de organizar, como la compra conjunta de insumos, que permita experimentar y aprender cuestiones básicas de la organización: llegar a acuerdos, planificar, recaudar fondos, negociar con terceros, distribuir las compras o rendir cuentas.

Si estos servicios son exitosos, es posible luego de un tiempo pensar en agregar otros.

A partir de los resultados de las entrevistas, y tomando en cuenta los criterios anteriores, se deberá ayudar a priorizar los servicios a diseñar.

Al ayudar a diseñar un servicio, se puede proponer analizar y revisar otras experiencias de proveedores de servicios similares, realizar consultas con expertos y consultar la experiencia de otras organizaciones ante situaciones similares.

Una vez definido claramente el servicio que se fortalecerá o establecerá, se deberá asistir a determinar las características que tendrá el servicio. Esto incluye:

- ▶ especificar el tipo de servicio según: su función; su nivel de especialización (genérica o especializada); y la estrategia de la empresa asociativa rural (central o relacionada con el giro principal el negocio, estrella, perro o incógnita);
- ▶ describir y caracterizar a los clientes actuales y potenciales del servicio, así como el número actual y potencial de clientes (cobertura actual y potencial);
- ▶ determinar la función que el servicio realizará o apoyará con un enfoque del “trabajo por hacer.” Es decir, cómo este servicio le permitirá al productor que lo reciba, mejorar su función dentro de la cadena, o le permitirá desempeñar esta función en la cadena en que participa (o planea participar) de manera más efectiva, y
- ▶ definir los requisitos que el productor deberá cumplir para acceder al servicio y la manera en que se planea eliminar las barreras que enfrentan las personas asociadas y otros clientes actuales y potenciales para acceder a dicho servicio;

AHORA QUE LA COOPERATIVA TIENE EL MÓVIL, ME TRAEN LA SEMILLA Y EL FERTILIZANTE Y PUEDO TRABAJAR MÁS TIEMPO EN LA PRODUCCIÓN...



Buenos servicios incrementan la productividad.

Tome nota...



Por último, también es necesario que se tenga en cuenta qué tipo de servicios se pueden ofrecer en función del tipo de persona jurídica que se haya gestionado. Como se vio en el módulo 3, si el objetivo principal de una organización es la comercialización de productos, en muchos países esto no se puede hacer desde una asociación civil, pero sí desde una cooperativa.

- ▶ determinar el tipo de arreglo para la provisión del servicio:
 - mercado privado por servicios;
 - servicio subsidiado con recursos públicos;
 - servicio cofinanciado con recursos públicos;
 - servicio integrado a la provisión de otros servicios en la cadena;
- ▶ determinar las condiciones en que se ofrecerá el servicio, las cuales deben incluir, al menos:
 - el lugar de entrega del servicio;
 - la frecuencia de entrega;
 - la modalidad de entrega;
 - la modalidad de cobro o recuperación de costos;
 - la regulación y/o supervisión del servicio;
 - las normas y reglamentos institucionales para la provisión del servicio;
- ▶ describir la manera en que el servicio se promoverá entre las personas asociadas y otros clientes:
 - medios de difusión a través de los cuales se dará a conocer la oferta de servicios (p. ej.: radio, mensajes de texto, murales o afiches) en lugares estratégicos (p. ej.: la sede de la organización, bancos, iglesias), volantes distribuidos estratégicamente a través de la escuela de la comunidad, la organización y organizaciones reguladoras que tengan a su cargo labores de extensión;
 - estrategias que se utilizarán para promover el uso de los servicios especialmente entre las personas asociadas (p. ej.: descuentos, condiciones más favorables en tasas, plazos y condiciones de crédito para asociados, bonos para visitas adicionales de asistencia técnica, becas para participar en intercambios/capacitaciones, rifas entre los que usen los servicios).

Definidas las características, se deberá ayudar a llevar a cabo un análisis de la factibilidad de ponerlo en marcha. Para este paso puede ser útil el recuadro 4, que se incluye a continuación:

RECURSO	REQUISITOS	BRECHA ENTRE EL RECURSO REQUERIDO Y EL EXISTENTE*	SI NO CUMPLE LOS REQUISITOS, O LOS CUMPLE PARCIALMENTE, ¿QUÉ ACCIONES DEBE IMPLEMENTAR?	¿ES VIABLE CUMPLIR CON EL REQUISITO?
Recurso humano				
	Personal técnico (número)			
	Competencias del personal técnico			
	Personal administrativo y gerencial (número)			
	Competencias del personal administrativo y gerencial			

RECURSO	REQUISITOS	BRECHA ENTRE EL RECURSO REQUERIDO Y EL EXISTENTE*	SI NO CUMPLE LOS REQUISITOS, O LOS CUMPLE PARCIALMENTE, ¿QUÉ ACCIONES DEBE IMPLEMENTAR?	¿ES VIABLE CUMPLIR CON EL REQUISITO?
Recursos físicos				
	Infraestructura y tipo			
	Equipos y tipo			
	Otros			
Recursos financieros				
	Dinero para capital de trabajo (monto y cuándo)			
	Dinero para inversiones (monto y cuándo)			
Recursos sociales				
	Personería jurídica requerida			
	Competencias socio-organizativas			
	Relaciones y alianzas con otros actores directos de la cadena			
	Relaciones y alianzas con otros actores indirectos de la cadena			

* (1) No cumple con el requisito, la brecha es amplia; (2) cumple marginalmente con el requisito; (3) cumple parcialmente con el requisito; (4) cumple con el requisito casi en su totalidad; (5) cumple totalmente con el requisito, no existen brechas.

El último paso consiste en realizar el análisis de costos para poder identificar el punto de equilibrio, es decir: qué cantidad de servicios deben ser contratados por los productores asociados o clientes externos a la organización para poder cubrir los costos operativos que implican poner el servicio en funcionamiento. El procedimiento para hacer este cálculo se podrá consultar en los otros manuales que componen este conjunto.

Recuadro 4.
Evaluación de los recursos necesarios y factibilidad para poner en marcha o adecuar un servicio.

Resumen

En los módulos 3 y 4 de este manual se recorrieron los servicios que las asociaciones pueden brindar a sus participantes y se diferenciaron los servicios de apoyo a la producción, a la comercialización, al agregado de valor y al desarrollo social.

Se repasaron luego las formas en que se puede indagar qué servicios son más necesarios para los asociados, y las formas de evaluar los servicios prestados una vez que están en marcha. El recuadro 4 permite una forma ágil y sintética de evaluación.

Finalmente se incluyen tres actividades en el anexo para realizar este tipo de diagnósticos y evaluaciones en el trabajo en terreno con las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. 1993. Las fábulas antiburocráticas de Ackoff. Buenos Aires, Argentina, Granica Ediciones. 284 p.
- Amézaga, C; Rodríguez, D; Núñez, M; Herrera, D. 2016. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador, El Salvador, IICA. 98 p.
- Baquero, M; Blanco, M. 2006. Organización de agroempresas y asociatividad. Lima, Perú, IICA/PRODAR/FAO. 49 p. (Serie Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 2).
- Baquero, M; Jácome, W; Melgarejo Vidal, K; Muriel, M; Vinuesa, R. 2012. Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y comercialización asociativa en cadenas de valor (en línea). Tungurahua, Ecuador, HGPT IICE. 76 p. Consultado 15 nov. 2016. Disponible en http://legacy.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos%20de%20la%20Oficina/guia_metodologica_asociatividad_tungurahua.pdf.
- Burin, D; Heras AI; Corral, S. 2001. Serie El Desafío del Cambio: Hacia una dirigencia rural para un campo mejor. Ferraris, S; Aguilar, J; Monte de Crespo, J; Ocampo, R; Rahn, J; Lunatti, H; Gorosito, N. (supervs.). Buenos Aires, Argentina, FACEPT. 150 p.
- Burin, D; Karl, I; Levin, L. 1996. Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales. Buenos Aires, Argentina, Ediciones CICCUS. 273 p.
- Castro, M. 2014. Formas de colaboración y asociación empresarial (en línea). INTI/Delegación de la Comunidad Europea en Argentina. Buenos Aires, Argentina. 35 p. (Serie Cuadernos Tecnológicos, núm. 5). Consultado 3 nov. 2016. Disponible en <http://www.ue-inti.gob.ar/pdf/publicaciones/cuadernillo5.pdf>.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2002. Desarrollo cooperativo agrícola. Un manual para capacitadores (en línea). Roma, Italia. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/005/x0475s/x0475s00.htm>.
- Flores, F. 2012. Creando organizaciones para el futuro. Santiago, Chile, Dolmen Ediciones. 194 p.
- Freire, P. 2004. Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa (en línea). San Pablo, Brasil, Paz y Tierra. 66 p. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en <http://bit.ly/2zABXB3>.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Secretaría de Promoción Social - PROSOMA (Programa Social de Mayores). Grupo de Gestión de Calidad Social. 1997. Manual para el mejoramiento de los procesos básicos. Buenos Aires, Argentina. 43 p.
- Gómez Hernández, LD. 2011. Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad. Revista Estudios Rurales 17(47):133-144.

Referencias bibliográficas

- Gotrett, MV; Junkin, R. 2012. Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 84 p. (Serie Técnica: Manual Técnico Núm. 116. Colección desarrollo empresarial rural núm. 5). Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A10923e/A10923e.pdf>.
- Gutiérrez, R; Gotrett, MV. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 103 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A10923e/A10923e.pdf>.
- Heras Monner Sans, AI. 2003. Identidad y diversidad. El rol de facilitadores interculturales (en línea). ANDES 14:165-206. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/127/12701406/>.
- Heras Monner Sans, AI. 2011. Dispositivos de aprendizaje en autogestión: sus relaciones con el proyecto de autonomía. Intersecciones en Comunicación 5:31-64.
- Heras Monner Sans, AI. 2014. Lógica colaborativa y generación de conocimiento colectivo. Alcances y tensiones en las relaciones investigación-sociedad. Población & Sociedad 21(2): 137-150.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Argentina)/INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina). 2016. ¿Nos juntamos? Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar. Buenos Aires, Argentina, IICA. 102 p.
- Kotler, P. 2008. Fundamentos del Marketing. México DF, México, Prentice Hall. 656 p.
- Lattuada, M. 2015. Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación. Buenos Aires, Argentina, IICA. 72 p.
- López Rodríguez, NB. 2009. Diagnóstico Organizacional y el Plan de Fortalecimiento Organizacional de la Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura (APPROCAP). Piura, Perú, APROCAP. 52 p.
- Ministerio de Agricultura y Riego de Perú. 2014. Guía para la promoción de la asociatividad empresarial para el acceso al mercado (en línea). 198 p. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en: <http://bit.ly/2AEa7Ci>.
- Riveros, H.; Baquero, M; Lucio-Paredes, A; Andrade, L; Demenus, W; Jácome, C; Jerez, M. 2011. Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo: conceptos, casos reales y metodologías. Quito, Ecuador, IICA/CONCOPE. 108 p.
- Rotonda, G; Maiztegui, G; Scabuzzo, J; Vieytes, A; Gerbaldo, J; Ortega, E; Brizuela, M; Vidal, E; Cragolino, E; Loyola, MI; Bon Sprecher, R; Presman, B; Heras, AI; Burin, D. 2007. Paquete audiovisual didáctico multimedial. Capacitación para organizaciones de base. Buenos Aires, Argentina, Presidencia de la Nación, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales/CENOC.
- Saville Troike, M. 2005. Etnografía de la comunicación. Buenos Aires, Argentina, Prometeo y EdUNTREF. 294 p.

Scholtes, PR. 1991. El Manual del Equipo. Cómo usar equipos para mejorar la calidad. Madrid, España, Editorial Joiner. 893 p.

Sbdar, M. 2014. Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables. Buenos Aires, Argentina, La Materia Contenidos - Materiabiz. 197 p.

Tiriba, L. 2007. Pedagogía(s) de la producción asociada: ¿hacia dónde camina la economía popular? *In* Coraggio, JL (org.). La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas. Buenos Aires, Argentina, UNGS/Editorial Altamira. p. 195-224.

Videos

Burin, D; Guerrero, W; Antonietta, F; Kremenchutsky, S; Couchanal Cancio, AI. 2010. Cómo fortalecer organizaciones de pequeños productores rurales. La experiencia de la APPMT Asociación de Pequeños Productores Minifundistas de Tucumán (en línea). Tucumán, Argentina, INCLUIR/CRISOL/CADIF/PRODERNEA/FIDAMERICA. 1 video, 23 min. 42 seg., son., color. Consultado 15 abr 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=jEffn-1qGMFs>.

Actividades para aplicar con las organizaciones

Actividades del módulo 1.
Evaluación de la gestión socio-organizativa para identificar áreas a fortalecer

A1

Actividad 1

Diagnóstico sobre el estadio de desarrollo

Objetivo: Evaluar el grado de desarrollo y consolidación que tiene la organización con la que trabaja a partir de una serie de dimensiones predeterminadas.

Situación de uso: Esta técnica se puede utilizar con cualquier organización ya constituida, tenga o no personería jurídica, pero con al menos un año o dos de recorrido, siempre que los integrantes de la organización quieran tener una imagen de su situación actual y tomar conciencia sobre la distancia a una situación ideal que ellos mismos definan.

Consigna: Es posible elegir entre dos modos alternativos de trabajar: a) proponer las dimensiones (claridad de objetivos, peso de los precursores, conducción, etc.) y dejar que los productores describan su situación actual con relación a cada dimensión; b) partir del recuadro 1 del manual 2 y marcar los casilleros correspondientes. Puede utilizar el recuadro 1 de ese manual como referencia para definir las dimensiones a evaluar. La idea es, no sólo evaluar el grado de desarrollo y consolidación que tiene la organización con la que trabaja, sino también la distancia que hay con lo que los mismos integrantes desearían que ocurra idealmente. Sería excelente que pudiera hacer esta evaluación con los mismos integrantes de la organización.

Para la alternativa a), la propuesta es que se completen los casilleros en blanco del recuadro 5, en la página siguiente, con la información del caso y se compare la situación actual con la deseable. Luego puede comparar esos resultados con los estadios evolutivos definidos en el recuadro 1 del manual 2.

Para la alternativa b), tome ese recuadro 1 del manual 2 y señale la situación más semejante de las alternativas que este presenta, tomando como referencia lo que ocurre en la organización de productores. Si no arma el cuadro con ellos, al menos comparta su cuadro luego con los productores y compare su visión.

Aclaración: en el recuadro 5, a continuación, se agregaron cuatro filas que no aparecen en el recuadro 1 del manual 2. Para tener un diagnóstico más completo puede agregar, además, dimensiones propias o de la misma organización.

CRITERIO	GRADO DE DESARROLLO ACTUAL	DESARROLLO DESEABLE
Claridad del objetivo		
Poco peso de los precursores y las influencias personales		
Conducción colegiada con división de responsabilidades		
Funcionamiento activo y coordinado de todos los socios		
Participación, experiencia y cobertura de los servicios		
Autonomía y consenso en la toma de decisiones		
Capacidad administrativa		
Capacidad de negociación		
Alcance de su actividad económica		
Participación en alianzas y redes		
Alcance de la planificación a futuro		
Aspectos comerciales (diagnóstico, definición de estrategias, acciones)		
Gestión financiera		
Grado de institucionalización		

Recuadro 5. Criterios y grado de desarrollo de cada uno.

ESTUDIO DE CASO

Ejemplo de aplicación

En algunas organizaciones, al aplicar esta herramienta puede suceder que, al describir la situación actual, todos se hallen conformes y les cueste pensar en posibles mejoras. Sin forzar esa perspectiva, es útil contar con ejemplos de otras organizaciones para contrastarlos con lo que sucede. En otros casos se dan debates internos entre visiones más conformistas y visiones más ambiciosas. El ejercicio puede servir para explicar las expectativas diferentes que hay en el

grupo acerca de cuánto tiene que crecer, o cambiar la gestión de la organización, cuál es el costo que implica y el tiempo que puede llevar, quién se hará cargo de realizar en concreto esos cambios, etc. También de este ejercicio puede surgir un plan de fortalecimiento, especialmente centrado en aquellas dimensiones donde la distancia entre la situación actual y la ideal sea mayor, generando así malestar en los integrantes.

A2

Actividad 2

Aplicación de formulario de entrevista (Lattuada, 2015)

Objetivo: Evaluar el grado de desarrollo y consolidación que tiene la organización con la que trabaja a partir de una serie de dimensiones predeterminadas. En este caso, el método consiste en aplicar una guía de preguntas en el marco de una entrevista colectiva en la que tienen que participar, al menos, varios integrantes de la organización.

Situación de uso: Esta actividad puede serle muy útil, especialmente si comienza a trabajar con un grupo u organización que no conocía, ya que le permitirá contar con una información precisa de la situación por la que está pasando el grupo, su historia y su proyección. Para ampliar la objetividad o imparcialidad de la información, se recomienda triangular lo dicho por varios de sus integrantes, con diferente grado de implicación o diferente relación con la organización.

Consigna: Si se dispone de tiempo, es recomendable aplicar la entrevista en profundidad incluida en las páginas 182 y 198 del libro **Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar**, que se encuentra disponible en <https://goo.gl/QtQwS6>.

Este instrumento es el que permitió construir el recuadro 1 que incluimos en la página 5 del manual 2, luego de aplicarlo en 22 asociaciones de productores.

No es necesario que aplique esta entrevista a cada participante, posiblemente pueda hacer tres o cuatro



entrevistas a personas de estratos diferentes de la organización: un dirigente, un administrativo, un par de asociados que participen menos de la vida organizacional, para nuevamente triangular la información.

A3

Actividad 3

Evaluación sobre seis dimensiones: confianza, liderazgo, comunicación, participación, organización y compromiso



Objetivo: Poder autoevaluar participativamente, los mismos productores asociados, la situación del grupo asociativo por estamentos o subgrupos, a partir de dimensiones y variables predefinidas expresadas a través de afirmaciones que se deben confirmar o rechazar.

Situación de uso: Esta técnica se puede utilizar con cualquier organización ya constituida, tenga o no personería jurídica, pero con al menos un tiempo de un año o dos de recorrido, siempre que los integrantes y dirigentes de la organización quieran tener una imagen de su situación actual surgida de un proceso participativo, y tomar conciencia sobre la evaluación que los mismos integrantes hacen de esa situación.

Es especialmente indicada para organizaciones de muchos productores, ya que el código visual y el hecho de basarse en frases que hay que ponderar hace que sea entretenido y fácil de implementar.

Consignas: Se incluye a continuación un cuadro con variables a evaluar. Este método¹ le permitirá evaluar participativamente la situación del grupo asociativo.

Es necesario tener en cuenta que el proceso que se desarrolla para completar la autoevaluación es igual o más importante que la herramienta misma. Por esta razón, se dan las siguientes recomendaciones para su aplicación, con el objetivo de tener una evaluación menos sesgada que permita cruzar información y lograr consenso sobre los resultados:

- ▶ La guía de autoevaluación deberá aplicarla con un grupo representativo de socios y socias de la organización, así como con sus órganos directivos y operativos completos.
- ▶ Si bien es apropiado realizar la autoevaluación de manera grupal, es recomendable inicialmente conformar grupos o tener sesiones separadas por estamentos, para poder establecer si existen percepciones diferentes por parte de distintos grupos dentro de la organización: con los órganos directivos por un lado, los órganos operativos (gerenciales, administrativos y técnicos) por otro y con un grupo representativo de socios y socias.

¹ Este método parte de una adaptación de las dimensiones de diagnóstico presentadas en Amézaga et al. (2013:15-17). Se utilizó para esa adaptación un criterio metodológico elaborado por el CATIE que puede encontrarse en Gottret et al. (2011), para facilitar la evaluación participativa. También se agregaron algunas variables a dichas dimensiones y se complementó con el uso de los naipes al estilo del Método Delibera desarrollado por Martí Olivella y el Centro para la Innovación Social de Barcelona, España.

- ▶ El grupo representativo de asociados, a su vez, puede separarse en mujeres y hombres, y si se considera necesario, conformar un grupo adicional de jóvenes socios y socias. Esto es importante para que las mujeres y las personas jóvenes puedan tener una participación libre y más activa durante el proceso de evaluación.
- ▶ Los grupos no deberían tener más de 15 personas. Si hay más personas, conviene dividirlos en subgrupos, pero cada grupo debe tener un facilitador que domine la técnica.
- ▶ Al final del proceso es importante realizar una reunión donde los diferentes grupos compartan sus resultados, y en la que por consenso se decidan, con los miembros representantes de cada grupo, una evaluación global para cada variable y dimensión.

Pasos para la aplicación: A partir de las tablas con la descripción óptima de cada una de las dimensiones a evaluar, se copian con anterioridad afiches para la evaluación, que se colocan en papelógrafos y con letra grande, para que todos los participantes puedan verlos y trabajar con ellos.

También se puede proyectar en una pared, pero, en ese caso, el tamaño de la letra debe ser grande, para que se pueda leer bien.

Se pueden entregar fotocopias para que cada participante tenga la suya, además de la que se proyecte, de modo que cada uno anote su propia valoración. Estas tablas pueden ser adaptadas según las características de la organización.

Además, el facilitador habrá preparado varios juegos con cinco naipes hechos con cartulinas de los cinco colores de la planilla (rojo, naranja, amarillo, verde oliva y verde brillante), uno para cada participante de cada grupo, de forma tal que, en principio, no haya posibilidad de influencia verbal a la hora de definir qué calificación se pone para cada variable.

Luego el coordinador explica qué significa cada color (el verde brillante quiere decir que se cumple tal cual la frase con que se define lo deseable para ese criterio, el rojo quiere decir que no se cumple para nada esa frase, y los colores intermedios son una gradación entre la situación ideal y la peor).

A continuación, se puede pedir a distintos participantes que vayan leyendo por turno cada una de las frases ideales que van definiendo variables a evaluar o pedir voluntarios para que las lean.

Después de leer cada frase, y antes de cada votación, se pregunta si tienen claro a qué se refiere la frase, si ese es un criterio deseable para esa organización y se dan ejemplos para aclarar qué es lo que se quiere evaluar.

Recuadro 6. Matriz de diagnóstico/ evaluación socio organizacional.

Se presentarán, en primer lugar, las tablas con las frases antes de pasar al momento de la votación.

DIMENSIONES		¿SE CUMPLE LA FRASE?						OBSERVACIONES
CONFIANZA	Económicas	Hay beneficios tangibles (ganancias) para los asociados por el hecho de pertenecer a la organización.						
	Socio-culturales	Los asociados comparten los mismos valores y reconocen normas éticas comunes en la organización.						
		Los asociados se conocen mutuamente entre ellos.						
		Entre los socios existe una cultura emprendedora (emprenden sin esperar ni especular con la asistencia del Estado, o la pérdida de subsidios).						
	Productivo-tecnológicas	Los asociados tienen experiencia en la actividad agroproductiva que promueve la organización.						
		Hay homogeneidad entre los asociados en cuanto a productividad, la calidad de los productos y equipamiento.						
	Organizacionales	Existe un reglamento interno que contempla todos los aspectos importantes de la organización interna.						
		El reglamento interno se cumple estrictamente.						
		Hay trabajo en equipo al interior de la organización, los integrantes o asociados realizan permanentemente actividades conjuntas.						
	LIDERAZGO	Capacidades generales	Todos los asociados, pero especialmente los líderes, aplican y practican los valores asociativos, de transparencia, participación, compromiso, equidad y otros, en el líder (o los líderes).					
Capacidades de comunicación		Quienes lideran la organización tienen mucha capacidad para comunicarse con todos sus integrantes.						
		Quienes lideran la organización se expresan bien y tienen buena llegada hacia fuera, con la comunidad, las autoridades, los medios de comunicación.						
Capacidades organizacionales		Los dirigentes de la organización se capacitan y/o cuentan con las capacidades para el desarrollo efectivo de las funciones que ejercen.						
		Cuando se organizan actividades colectivas, todos los asociados participan en la organización, y no solo tres o cuatro responsables, o solo los dirigentes.						
		La conducción convoca a reuniones para evaluar los resultados, y la información se usa para implementar acciones concretas para mejorar.						
		Los integrantes encargados de fiscalizar se toman en serio su trabajo y luego informan al conjunto de los asociados los resultados de su control.						
	Los dirigentes han podido establecer un número suficiente de alianzas con instituciones relevantes, que van permitiendo crecer a la organización.							

DIMENSIONES		¿SE CUMPLE LA FRASE?							OBSERVACIONES
	Legitimidad	Quienes dirigen la organización son reconocidos como buenos líderes por el resto.							
		También son reconocidos como líderes en su comunidad y en el entorno institucional y tienen credibilidad.							
COMUNICACIÓN	Comunicación estratégica	La organización ha definido objetivos comunicacionales y se identifican claramente los mensajes clave y el tipo de información que se debe transmitir internamente.							
	Instrumentales	La organización tiene un plan comunicacional con objetivos de comunicación definidos, un presupuesto específico y el plan se aplica.							
		La organización ha desarrollado instrumentos comunicacionales como logo, marca, boletines, folletos, videos, cuñas radiales, etc., y los usan para divulgar mensajes clave.							
	Conocimiento de los asociados	Los asociados conocen la visión y misión organizacionales.							
		Los asociados conocen los valores organizacionales.							
		Los asociados conocen los procedimientos internos establecidos (reglamento).							
		Los asociados conocen los objetivos y metas trazados en la organización.							
		Los asociados conocen los precios a los que se compran los insumos y a los que se venden los productos.							
		Los asociados son informados especialmente de los resultados positivos y tangibles para motivar su participación.							
		Los asociados conocen los resultados económicos anuales de la organización y los gastos e inversiones realizadas y saben que el manejo financiero es responsable y transparente.							
ORGANIZACIÓN	Instrumentales	Existe una estructura organizativa establecida con un organigrama definido y cuenta con los órganos directivos y operativos completos.							
		La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida.							
		La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros, tributarios y de la seguridad social u ocupacional.							
		La organización tiene los libros de actas, balances, de caja y el registro de asociados al día.							
		La organización tiene un manual de roles, funciones y procedimientos, todo lo conocen y se aplica.							
		La forma que eligió la organización es apropiada para lograr los objetivos y estrategias definidos entre todos.							

DIMENSIONES		¿SE CUMPLE LA FRASE?						OBSERVACIONES
PARTICIPACIÓN	Participación de los asociados	Los asociados participan en la revisión periódica de la visión y misión organizativas.						
		Los asociados participan de manera equitativa y consciente en la planificación organizativa.						
		Los asociados participan de manera equitativa y consciente en la evaluación de las normas y el funcionamiento de la organización en espacios convocados específicamente para eso.						
		La gran mayoría de los asociados tiene la posibilidad de participar en actividades de capacitación, pasantías o asesorías técnicas que promueve la organización.						
		La gran mayoría de los asociados participa en actividades sociales, recreativas o culturales que realiza la organización.						
		Existen mecanismos de participación establecidos, todos los conocen y se utilizan adecuadamente, las reuniones son convocadas regularmente y la participación es amplia.						
	Accesibilidad	Es simple comunicarse con los dirigentes y proponer iniciativas, y esto se estimula.						
	Transparencia	Los procesos de toma de decisión son transparentes y las decisiones estratégicas se toman de forma colegiada.						
	Rotación	Existe una rotación sana de líderes y directivas y un proceso de desarrollo de capacidades para el relevo en el liderazgo, en el cual tienen la posibilidad de participar todos los socios y las socias.						
	Inclusión	Se valora en la organización la participación de las mujeres y de los jóvenes, de forma tal que tienen puestos de toma de decisiones y representación en los diferentes órganos definidos por el organigrama de forma balanceada y equitativa.						
Consciencia	Los socios y socias están conscientes de que la organización les pertenece y tienen claridad sobre las ventajas de estar organizados y los beneficios que reciben por esto.							
COMPROMISO	Actitudinales	Los asociados se identifican con la visión y misión institucionales.						
		Respeto de los asociados para con los valores institucionales.						
		Los asociados están dispuestos a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades promovidas por la organización, participan activamente de las reuniones, asambleas, capacitaciones y otras actividades convocadas por esta y cumplen todos los compromisos adquiridos.						
		Las acciones de los asociados buscan concordar con los objetivos y metas trazados colectivamente en la organización.						

Luego de la lectura de cada frase, y de que haya quedado claro su sentido, se pasa a votar. Cada participante eleva el naipe del color que cree adecuado. Por las dudas, se pregunta a un par de personas (por ejemplo, a los que votaron por rojo o por verde brillante) por qué eligieron ese color, para aclarar posibles errores de interpretación.

Una vez que se tiene claro cuál es la posición individual, se invita a llegar a un consenso, argumentando las razones por las que cada participante eligió su color y se registra el color consensuado por el grupo en la planilla.

Se repite el mismo procedimiento con los distintos grupos.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: al aplicar la técnica hay dos cuestiones fundamentales a atender:

- ▶ Aquellas frases en que se presenten diferencias importantes entre las percepciones dentro de los grupos o entre los diferentes grupos. Esto muestra posibles tensiones entre estamentos o diferencias importantes en la percepción sobre la realidad de distintos grupos de asociados, lo que puede estar mostrando problemas de comunicación interna. Es importante en estos casos, cuando todos los grupos finalicen su trabajo, organizar una discusión en plenario donde se retomen los puntos donde hay discrepancia y se discutan hasta llegar a un consenso o se transfiera información que aclare zonas oscuras.
- ▶ Aquellas frases en que todos los estamentos hayan calificado negativamente las afirmaciones. Dichos aspectos del diagnóstico permitirán orientar al equipo facilitador acerca de los ejes de un futuro plan de fortalecimiento.

Los facilitadores deben documentar los comentarios y debates durante la plenaria y escribirlos en la columna de observaciones. Esto permitirá, además, identificar los puntos de tensión, por lo que el facilitador podrá entender cuáles son los puntos conflictivos e intervenir como mediador si el colectivo está de acuerdo con este rol.

A4

Actividad 4

Batería de tests sociométricos (Infield, 1971)

Objetivo: Evaluar variables como el potencial cooperativo, el carisma relativo y la capacidad de superar obstáculos de los distintos miembros, así como la historia grupal, para realizar un diagnóstico de la situación actual de la dinámica vincular, las tendencias que aparecen y los cambios que se sugiere realizar para contrarrestar las tendencias negativas. Esto se realiza a través de una batería de encuestas personales aplicadas a los miembros de la organización.

Explicación del enfoque: Henrik F. Infield fue un sociólogo norteamericano

pionero en trabajar estos temas en cooperativas agrarias de Estados Unidos, ya en la década de 1940. Se propuso comprender algunas claves de las relaciones cara a cara entre los miembros de un proyecto solidario, que permitían explicar y anticipar el éxito o el fracaso de las experiencias cooperativas, así como tomar medidas para evitar esto último.

Entendió que el análisis de las prácticas concretas –observar en vivo las interacciones de los participantes e interpretar sus significados– es lo que permite explicarlas y tomó prestados métodos de la etnografía. Pero, además, desarrolló ciertos instrumentos de medición sociométricos que no existían hasta ese momento. Según Infield, hay cuatro factores importantes en cada integrante de un grupo asociativo que inciden en su éxito:

- ▶ el “potencial cooperativo” que tenga cada uno;
- ▶ el carisma individual;
- ▶ la capacidad de superar obstáculos, y
- ▶ la historia personal de cada integrante.

También rescata la importancia de la memoria histórica colectiva que suele operar muchas veces en los procesos de aprendizaje asociativo: opera a favor del hecho de que el colectivo se identifique con valores como el pluralismo, la participación directa, la democracia o la justicia. Estos valores son los que permiten aglutinar esfuerzos, ya que los integrantes sienten que su acción es trascendente.

Otro aspecto identificado por sus estudios es que la disolución de muchas de estas instituciones tiene que ver más con dificultades de convivencia y conflictos interpersonales, que con el desconocimiento de aspectos específicos sobre la actividad que se quiere desarrollar, la falta de capital o una gestión empresarial mediocre. Por eso es importante tomar en cuenta estas dificultades desde el rol del facilitador.

Situación de uso: Puede aplicar estos instrumentos con cooperativas con cierta trayectoria y debe tener el consentimiento explícito por parte de sus integrantes para hacerlo, inclusive sería conveniente formalizar un acuerdo escrito y firmado por ambas partes.

Para que las entrevistas sean efectivas, los integrantes del grupo le deberían tener una absoluta confianza. Al mismo tiempo, realizar estas entrevistas genera un momento de intimidad que afianza esa confianza porque cada uno se abrirá y le brindará información confidencial. Esto facilitará su trabajo posterior como facilitador, pero no debe traicionar esa confianza.

Su aplicación y, luego, la interpretación de los datos, lleva cierto tiempo. Debe evaluar si cuenta con él antes de proponerle al grupo asociativo su aplicación. Para considerar el tiempo disponible deberá calcular que la aplicación de

los cuatro instrumentos lleva aproximadamente una hora por persona. Si la organización es grande puede hacer una muestra, pero debería incluir a todos los integrantes de la conducción. Luego usted u otro integrante del equipo de facilitadores tiene que disponer del tiempo para procesar los resultados.

Consignas e instrumentos: En las páginas siguientes se incluyen los cuatro instrumentos de la metodología, que podrá adaptar a la situación del grupo, si acepta su aplicación.

El método consiste en aplicar la batería de cuatro cuestionarios con cada uno de los integrantes, y luego mapear el conjunto de respuestas para finalmente hacer una devolución al grupo sobre la situación actual, las tendencias que aparecen y los cambios que se sugiere realizar para contrarrestar las tendencias negativas.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: El test sociométrico permite identificar quiénes son vistos como los más responsables a nivel laboral (aquellos que tengan más cantidad de menciones en las primeras preguntas) y quiénes son vistos como los más carismáticos o empáticos del grupo (aquellos que tengan más cantidad de menciones en las últimas preguntas). Estas serán las personas “estrellas”, luego habrá varios intermedios (con algunas menciones) y, por último, algunos con muy pocas o ninguna mención, que serán los excluidos, o que tienen muy poco carisma y simpatía.

El test sobre el potencial cooperativo va presentando distintas alternativas de elección prioritaria. En cada lista hay algunas más altruistas (p. ej., la “necesidad de estar en condiciones de sostener a los que necesitan mi ayuda”) y otras más egoístas (por ejemplo, la “necesidad de tener algunos ahorros o algunos alimentos sabrosos”). Se pondera así el potencial cooperativo de cada integrante.

Lo mismo ocurre con el test sobre superación de adversidades: cuantos más sentimientos de frustración o necesidades no satisfechas aparezcan, y más temprano identifiquen que terminó su infancia y adolescencia, significa que a esa persona le ha costado y le cuesta superar las dificultades.

Según Infield, las cooperativas tienden a consolidarse si quienes tienen mayor potencial cooperativo y capacidad de superación son los más carismáticos. Si, en cambio, el carisma cae en aquellos más individualistas y flojos, posiblemente fracase. En sus libros, Infield muestra una serie de casos donde su recomendación es pensar en rotar los dirigentes, o incorporar nuevos integrantes que permitan modificar la pauta si esta es negativa, o que la organización sea consciente de la situación y ayude a algunos miembros a modificar actitudes.

El primer cuestionario permite detectar conflictos o limitaciones personales (p. ej., no haber tenido modelos emprendedores en su casa, o haber sufrido situaciones traumáticas de desintegración familiar) o interpersonales (identificación de subgrupos por afinidades políticas o religiosas, por ejemplo).

Cuestionario 1. Información personal del asociado

A. GENERAL

Nombre: _____ Sexo: _____
 Fecha de nacimiento: ___ / ___ / _____ Lugar de nacimiento: _____
 Miembro de la cooperativa _____ Desde: (aa y mm) _____

B. CUADRO FAMILIAR

Padre nacido en: _____

Madre nacida en: _____

Cantidad de componentes en su familia actual:

- Ningún pariente
- Un pariente (definir sexo): _____
- Más de un pariente: definir cuántos de cada sexo _____

Integración familiar (marque con una equis la opción correcta):

- La familia de la que procede permaneció íntegra
- Disuelta por fallecimiento del padre
- Disuelta por fallecimiento de la madre
- Disuelta por divorcio o separación
- Disuelta por fallecimiento de ambos

Afiliación religiosa:

Del padre: _____ ¿Es o fue observante? SÍ NO

De la madre: _____ ¿Es o fue observante? SÍ NO

	OCUPACIÓN DEL PADRE	OCUPACIÓN DE LA MADRE
Negocio propio		
Profesión		
Empleado		
Obrero o trabajador rural especializado		
Obrero o trabajador rural no especializado		
Otras (especificar)		

Actitud de los padres en cuanto a su participación en la cooperativa:

Ambos aprueban

El padre: Aprueba Desaprueba Es indiferente

La madre: Aprueba Desaprueba: Es indiferente

C. CUADRO PERSONAL

Educación

No alcanzó a terminar la primaria

Terminó la educación primaria pero no llegó a terminar la secundaria

Terminó la educación secundaria

Hizo estudios universitarios (nombre de la universidad, la carrera y número de años cursados): _____

Si terminó, título de graduación: _____

Estado civil

Soltero

Casado antes de formar parte de la cooperativa

Casado después de formar parte de la cooperativa ¿En primeras nupcias? _____

Si la respuesta es no: ¿estuvo casado antes más de una vez?: _____

Casado con: _____

Hijos

Sexo y edad de cada uno: _____

Trabajos que tuvo

Antes de unirse a la cooperativa, ¿tuvo alguno? _____

Si es así, diga el nombre, naturaleza y duración:

Orientación política

Use una descripción que le parezca apropiada.

D. ACTITUDES

Matrimonio: Si no es casado ¿preferiría formar pareja con alguien de la cooperativa? SÍ NO
Amistades: ¿Tiene amigos sólo dentro de la cooperativa? SÍ NO

Si también tiene amigos fuera de la cooperativa, diga estado civil y sexo de esos amigos:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Posición frente a la cooperación como forma de organización:

La apoya usted por razones que son:

- Fundamentalmente económicas
- Fundamentalmente políticas
- Fundamentalmente humanitarias

Otras razones:

¿Es usted partidario de que en la cooperativa sólo se compartan algunos aspectos (por ejemplo, sólo lo relacionado con lo productivo, o sólo la comercialización de productos)?

¿Es usted partidario de la cooperación integral, considerándola “una forma de vida”, es decir, que se tienda a compartir el trabajo, la vida cotidiana, una planificación conjunta de todas las fincas, etc.? _____

En cada caso, especifique su grado de cooperación ideal y sus razones.

Cuestionario 2.

Información personal sobre potencial cooperativo

Indicar el orden de su elección colocando el número 1 en la línea de puntos próxima a las necesidades que desearía satisfacer si tuviera una sola alternativa. Coloque el número 2 junto a su segunda elección, y así sucesivamente con las siguientes preferencias.

Si se le diera a elegir, ¿en qué orden desearía satisfacer, en general, las siguientes necesidades?:

- a) Materiales _____
- b) Intelectuales _____
- c) Sentimentales (emocionales) _____
- d) Espirituales _____
- e) Sociales _____

Proceda considerando primero las cinco necesidades juntas. Sin considerar si está en este momento en condiciones de satisfacer esas necesidades, seleccione aquella que desearía satisfacer si sólo tuviera la posibilidad de elegir una. Coloque el número 1 a continuación de la línea punteada, el número 2 próximo a la segunda elección y así sucesivamente con las siguientes elecciones.

- a) ¿En qué orden desearía satisfacer estas necesidades materiales?

De poseer algunos ahorros _____

De algunos alimentos sabrosos _____

De estar en condiciones de sostener a los que necesitan su ayuda _____

De comprar o dar a hacer vestidos apropiados _____

De tener vivienda adecuada en una vecindad amistosa _____

- b) ¿En qué orden desearía satisfacer las siguientes necesidades intelectuales?

Mejorar su conocimiento _____

Cambiar ideas con otros _____

Lecturas y conferencias _____

Contar con una biblioteca de fácil acceso _____

Compartir con otros sus conocimientos _____

- c) ¿En qué orden desearía satisfacer las siguientes necesidades emotivas?

Tener experiencias estimulantes _____

Ser apreciado por otros _____

Gozar de la belleza, en el arte o en la naturaleza _____

Tener un sentimiento de confianza en sí mismo _____

Brindarse por una causa o una persona digna de su atención _____

- d) ¿En qué orden desearía satisfacer las siguientes necesidades espirituales?

Ejercer alguna observancia religiosa _____

Creer en la supervivencia personal _____

Ayudar a los demás a "ver la luz" _____

Hallar un significado superior a la vida _____

Participar de ceremonias solemnes y rituales _____

e) En qué orden desearías satisfacer las siguientes necesidades sociales?

Ser respetado por los demás _____

Reunirse en una verdadera comunidad con otros _____

Ser necesitado o requerido por otros _____

Contar con estimulantes compañías _____

Reunirse con otros en las mismas condiciones _____

Cuestionario 3.

Información personal sobre superación de adversidades

El propósito de este cuestionario es el de recoger información sobre la forma en que los integrantes de la organización fueron venciendo las dificultades que se le presentaron en la satisfacción de sus necesidades.

Puede colaborar en este trabajo y, a medida que responda el cuestionario, posiblemente llegue a apreciar mejor su propia habilidad para superar dificultades. Para eso se le solicita que responda francamente las siguientes preguntas:

1. La niñez y adolescencia se caracterizan como períodos de crecimiento. Volviendo la vista sobre ellos, cada persona fijará para estos períodos diferentes límites de edad. ¿A qué edad aproximadamente piensa que:

a) ¿Terminó su niñez? _____

b) ¿Terminó su adolescencia? _____

c) Podría decir que ha sido:

	EN LA NIÑEZ	EN LA ADOLESCENCIA	DESDE QUE ESTÁ EN LA COOPERATIVA
Completamente feliz			
Principalmente feliz			
Principalmente desdichado			
Completamente desdichado			

2. ¿Puede recordar algo de su niñez –sea una muñeca, una bicicleta, un animal favorito, alguna atención de parte de sus mayores, o de parte de otros niños o niñas, o de cualquier

otra persona– de la que haya carecido o no podía conseguir fácilmente y ansiaba mucho? Describa su naturaleza y por qué lo necesitaba. También, qué hizo entonces para conseguirlo y si logró hacerlo o hasta qué punto lo consiguió. Dé tantos ejemplos como pueda recordar.

3. ¿Puede recordar algo de su adolescencia –sea un objeto material, una atención de parte de otras personas, algún hecho de carácter intelectual, social o espiritual, etc.– que deseara pero que no pudiera satisfacer fácilmente? Dé detalles en la misma forma que en la pregunta anterior y describa tantos casos como pueda recordar.

4. ¿Hay algo que haya deseado o de lo que carezca desde que se incorporó a la cooperativa? Relate esos casos en la misma forma que en las preguntas 2 y 3 y dé tantos ejemplos como pueda recordar.

4. Test sociométrico

(Deberá corregir los nombres de las comisiones según cómo sea la organización del grupo, pueden ser áreas, órganos de conducción, gerencias, etc.)

¿A quién elegiría para trabajar si fuera designado para una de las siguientes comisiones?:

A. La Comisión de Cultura y Eventos

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

C. La Comisión de Relaciones Institucionales

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

B. La Comisión de Planificación de la Producción

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

D. La Comisión de Educación Cooperativa

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

¿A quién elegiría para ir a pasear juntos?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

¿A quién elegiría para hablar sobre los problemas del grupo y la cooperativa?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

¿A quién elegiría para hablar sobre problemas personales?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

¿A quién elegiría para hablar sobre problemas ideológicos y políticos?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Actividades del módulo 2

El proceso de fortalecimiento organizativo y el planeamiento estratégico

A5

Actividad 5

¿Qué somos y para quiénes somos?

Objetivo: Profundizar en la definición de la misión de la organización al definir qué hacemos, para quiénes y cuál es nuestro diferencial, lo que nos destaca de los otros productores que hacen lo mismo.

Situación de uso: Como la anterior, esta actividad es muy adecuada para aplicar en grupos que recién se inician o en organizaciones que no tienen un rumbo claro.

Consigna: Lea el siguiente texto a los participantes, donde se incluyen las consignas al final:

- ▶ ¿Cuántas veces nos hemos sorprendido pensando qué pasaría si cambiamos algo en los productos que vendemos, o si la producción de tal o cual producto o servicio sería un buen negocio?
- ▶ ¿Qué es lo primero que pensamos cuando se “aparece” un negocio en la cabeza? ¿Pensamos primero en el producto o servicio que podríamos ofrecer, o pensamos primero en las personas que lo podrían comprar? ¿Detectamos determinadas necesidades y pensamos cómo satisfacerlas, o ideamos un producto innovador, o más rico, o más saludable, o más barato, que dura más... y luego pensamos quiénes lo podrían consumir?
- ▶ Estas preguntas llevan a una primera posible respuesta: es casi imposible separar el “qué” del “para quiénes”. No solo no existe uno sin el otro, sino que en un extremo se podría decir que son la misma cosa.
- ▶ Cualquier modelo de negocio requiere pensar en qué nos diferenciaremos. ¿Qué valor aportaremos a quienes nos dirigimos con nuestros productos o servicios, diferente al de otros productores? Esta cuestión imposible de separar –el qué y el para quién– tiene un verdadero condicionante: la diferencia.
- ▶ ¿Se es lo que se hace? Puede ser. Pero la búsqueda debe estar orientada a lo que se es de diferente. ¿En qué somos los mejores o en qué somos mejores que otros? Concreto, cortito y “al pie”.
- ▶ ¿Somos mejores sembrando y cosechando? ¿Producimos los frutos de la tierra más ricos?, ¿más grandes?, ¿más vistosos?, ¿más aromáticos? ¿Somos mejores porque no usamos agroquímicos? ¿Somos mejores procesando materia prima? ¿Somos mejores envasando? ¿Somos mejores entregando porque tenemos buena logística y llegamos rápido o justo cuando se nos necesita? ¿Somos los mejores por la cantidad que podemos acopiar?
- ▶ ¿Somos mejores vendiendo?, ¿financiando (vendiendo a crédito)? ¿Somos mejores

porque pudimos bajar los costos y vender más barato? ¿Porque mantenemos el precio justo sin importar la fluctuación del precio en el mercado?

- ▶ ¿Somos mejores porque vendemos directamente a los clientes?, ¿porque comunicamos valores?, ¿porque parte del precio lo volcamos luego a obras y servicios para la comunidad?, ¿un poco de cada cosa? ¿Qué hacemos diferente?, vale responder “nada”, no es lo mejor que puede pasar, pero vale.
- ▶ Si copiamos lo que hacen otros, el producto no será un diferencial. Si usamos los mismos fletes que los competidores, la logística no será un diferencial. Si tenemos la misma estructura de costos que los demás, el precio no será un diferencial.
- ▶ Y entonces... ¿por qué existo? Aún no lo sabemos pero sería bueno averiguarlo.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Este ejercicio tiene la capacidad de reforzar o cuestionar los modos de ver las fortalezas y debilidades de la organización y del tipo de producto o servicio que ofrece, poniéndose del lugar de los consumidores y comparándose con los competidores. Es un motivador para encontrar los aspectos que nos diferencian de los demás y hacen que los productores elijan los servicios de la organización o que los consumidores elijan sus productos.

A6

Actividad 6

¿Por qué existimos?²

Objetivo: Definir la visión y misión de la organización.

Situación de uso: esta actividad es muy adecuada para aplicar en grupos que recién se inician o en organizaciones que no tienen un rumbo claro, quizás por cambios en el contexto, en el mercado o en los integrantes que van modificando el sentido original para el que fueron creadas.

Consigna: Lea el siguiente texto a los participantes, donde se incluyen las consignas al final:

- ▶ ¿Cuál es la razón de fondo, la causa más profunda que justifica lo que hacemos? Somos productores de la agricultura familiar, cultivamos, criamos ganado, hacemos artesanías, somos pescadores artesanales, procesamos los alimentos que producimos y hacemos vino, dulces, encurtidos, quesos, deshidratados, o abrimos nuestras casas para ofrecer servicios de turismo rural y comunitario, pero... ¿por qué hacemos lo que hacemos y no otra cosa?
- ▶ ¿Elegimos? ¿Eligieron por nosotros? ¿Quién? Nuestros padres, que nos dejaron el predio y seguimos con lo que aprendimos de niños... algún amigo que nos indujo a meternos en esto, profesores que fomentaron cambios en nuestra vida... o la inercia (era más fácil seguir haciendo lo mismo, lo que ya sabíamos). ¿Elegimos lo que hacemos o eligieron por nosotros?

² Este ejercicio y el anterior son adaptaciones de los desarrollados por Manuel Sbdar en el libro “Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables”.

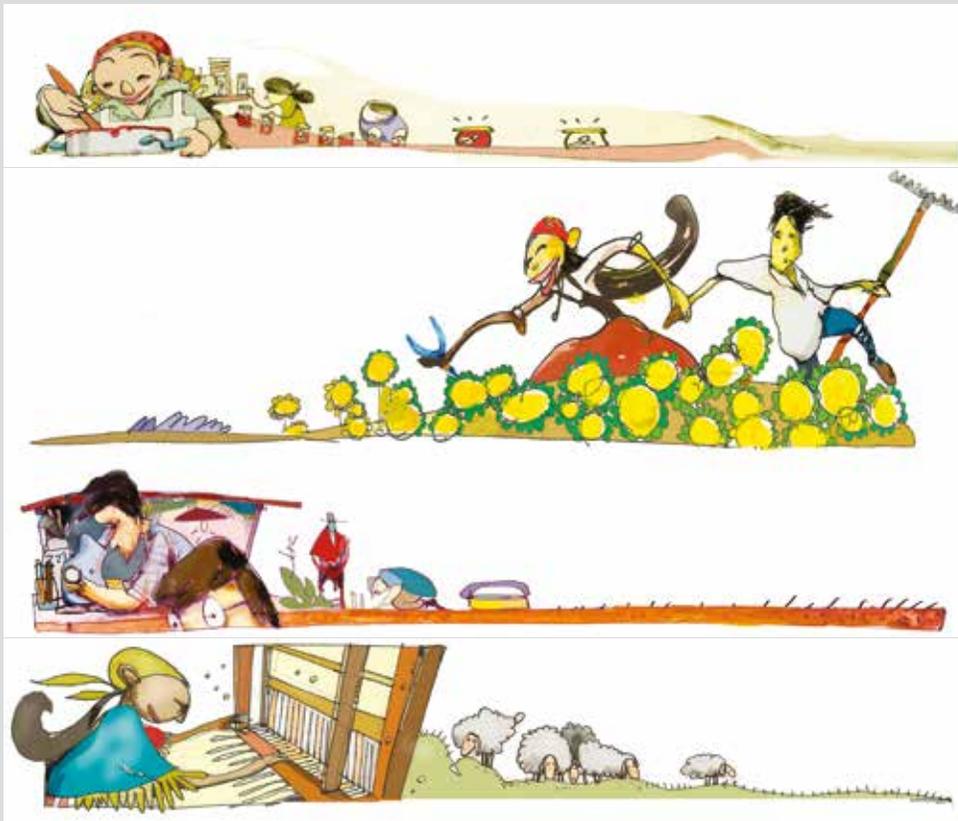
- ▶ Y si elegimos ¿por qué elegimos esto?, ¿cuál es la razón por la que hacemos lo que hacemos?
- ▶ ¿Cuántas veces en la vida nos paramos a pensar en esto? ¿Alguna vez lo hicieron?
- ▶ No hay respuestas buenas y respuestas malas. No hay mejores y peores. Simplemente hay o no hay respuestas.
- ▶ La no respuesta puede significar que alguien eligió por nosotros.
- ▶ Entonces, piensen primero individualmente durante unos 10 minutos sobre las siguientes preguntas, luego júntense en grupos de 4 y luego conversaremos entre todos en plenario sobre las siguientes preguntas:
 - ¿Por qué hacemos lo que hacemos?
 - ¿Hacemos lo que decidimos hacer?
 - ¿Somos felices haciendo lo que hacemos?
 - ¿Cuál es la medida de nuestro éxito?

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Al hacerle esta pregunta a productores y emprendedores individuales o a grupos y organizaciones, las respuestas son variadas: elegí producir y vender esto porque me daba placer, porque me gustaba y me apasiona esta actividad, porque era muy rentable y quería acumular dinero (o mucho dinero), porque quería aportar algo a la sociedad (alimentos saludables, por ejemplo, o que conozcan nuestra cultura e identidad), porque quería trascender, porque mi pasión era hacer, hacer y hacer, porque quería dar trabajo a otros, porque quería contribuir a una sociedad más justa, etc.

Hay decenas de respuestas posibles. Después de muchos años de escuchar respuestas a esta pregunta se podrían agrupar los “por qué existimos” en tres grandes grupos. Pareciera que las personas hacen lo que hacen por dinero, por prestigio o por placer (puede ser placer personal, digamos por que le gusta hacer lo que hace, o que el placer provenga de brindar un servicio a otros, de comunicarse con otros o sentir que lo que hace beneficia a otros, sentirse bien porque otros se sienten bien).

Algunas lo hacen por dos de las tres razones, otros por las tres.

También hay algunos que hacen lo que hacen por inercia o que directamente odian hacer lo que hacen. Es importante en todo caso, tenerlo claro para seguir y fijar un objetivo.



A7
Actividad 7

Definir objetivos estratégicos



Objetivo: Definir los objetivos estratégicos que se propone la organización para alcanzar la misión y visión.

Situación de uso: Esta actividad es adecuada para aplicar en grupos y organizaciones que recién se inician o en organizaciones que no tienen un rumbo claro o cuyos objetivos estratégicos deben modificarse por cambios en el contexto, en los mercados, en los productos, en las políticas públicas o en los mismos productores.

Consigna: Para aproximarse a una definición de objetivos, proponga a los productores abrir una discusión para definir objetivos estratégicos alrededor de los siguientes ejes:

- ▶ mejora de los aspectos socio-organizacionales;
- ▶ mejora de la productividad;
- ▶ mejora de la competitividad;
- ▶ sostenibilidad de los recursos naturales;
- ▶ diversificación agropecuaria;
- ▶ mejora de los factores comerciales;
- ▶ estrategias de agregado de valor;
- ▶ mejora de las condiciones de vida (educación, salud, cultura, vivienda, etc.).

Puede partir de interrogantes como los siguientes:



- ▶ ¿Creen necesario incrementar la confianza, el compromiso y/o la participación de los asociados?
- ▶ ¿Creen posible reducir los costos de los insumos que utilizan?, ¿de qué modo?
- ▶ ¿Creen posible mejorar la productividad y/o la calidad de los productos que cultivan o producen?, ¿cómo?
- ▶ ¿Es posible repensar la organización y planificación de la producción?, ¿permitiría mejorar en algo la oferta de los productos (en variedad, en cantidad, en calidad, o en reducción de costos)?
- ▶ ¿Están satisfechos con la cantidad que venden?
- ▶ ¿El principal objetivo es vender más de lo que ya producen, porque desechan producción, buscando nuevos clientes o mercados?
- ▶ ¿Tienen problemas para abastecer pedidos de lo que ya producen y necesitan ampliar la oferta (asociando a otros productores o mejorando las técnicas de producción, o ampliando las superficies de cultivo, etc.)?
- ▶ ¿Quieren diversificar la oferta de productos?, ¿de qué modo?
- ▶ ¿Están satisfechos con los precios a los que venden hoy sus productos tal como los entregan? Si no están satisfechos: ¿creen que pueden mejorar esos precios con los actuales clientes?
- ▶ Si no se pueden mejorar los precios con los actuales clientes... ¿creen que deberían cambiar de mercados? ¿Cuáles serían los nuevos mercados?
- ▶ ¿Creen que el modo de mejorar la rentabilidad o aumentar las ventas es mejorando el modo en que llegan los productos al mercado?, ¿sería este el objetivo principal?
- ▶ ¿Creen que el modo de mejorar los precios es agregar valor a los productos de algún modo (envases, procesamiento, etiquetas, marca, publicidad, etc.)?, ¿están dispuestos a aportar tiempo y recursos para eso?
- ▶ ¿Están seguros que los costos que involucra mejorar la calidad o el valor del producto permitirá ampliar los márgenes de rentabilidad actual?
- ▶ ¿Cuál sería el modelo de negocio?, es decir, ¿cuál sería la fuente principal de obtención de mayores ganancias?
- ▶ Si fuera posible, hagan una descripción de cómo se imaginan que estaría funcionando la organización en un año, en dos años y en cinco años. ¿Qué cambios concretos se imaginan que habrán hecho y qué logros estarían obteniendo en esos plazos?

Modifique esta lista según el tipo de productores y el contexto concreto en el que esté trabajando.



A8

Actividad 8

¿Qué medio se elegirá para hacer publicidad?

Objetivo: definir qué canales de comunicación se elegirá para difundir la imagen institucional, los logros, valores, demandas y propuestas de la organización, a partir de diferentes criterios combinados.

Situación de uso: esta actividad es adecuada para aplicar en grupos y organizaciones que recién se inician o en organizaciones que no tienen un rumbo claro o cuyos objetivos estratégicos deben modificarse por cambios en el contexto, en los mercados, en los productos, en las políticas públicas o en los mismos productores.

Consigna: Una vez que se tengan los presupuestos aproximados para cada alternativa, puede usar esta lista y las preguntas para evaluar qué medios publicitarios podrían utilizarse para difundir las ofertas y productos de los productores:

MEDIO DE COMUNICACIÓN	COSTO TOTAL	CANTIDAD DE DESTINATARIOS A LOS QUE QUEREMOS LLEGAR QUE VERÁN EL AVISO	COSTO POR CADA DESTINATARIO POTENCIAL QUE VERÁ EL AVISO	CANTIDAD DE VECES QUE PODRÍA VER U OIR EL AVISO EL MISMO DESTINATARIO	TIEMPO DE EXPOSICIÓN CADA VEZ QUE SE VE EL AVISO
Pancartas clavadas de postes de iluminación o de electricidad					
Carteles en lona vinílica colgados de soportes metálicos					
Carteles grandes y creativos que llamen la atención					
Pasacalles					
Pizarras					
Pegatina de afiches					
Avisos en radios locales: frases dichas por el locutor de turno					
Avisos en radios locales: <i>spots</i> publicitarios pregrabados					
Avisos en periódicos locales					

Recuadro 7. Criterios de medición de impacto en distintos medios de comunicación.

Volantes sueltos
intercalados en el
diario o en revistas

Puesto de
promoción en la vía
pública

Folletos dípticos o
trípticos en colores

Tarjetas personales

Envío masivo de
mails

Avisos en diarios de
circulación nacional

Avisos en cables
o emisoras de
televisión locales

Participación en
ferias como medio
publicitario

*Fan page de
facebook, twitter,
instagram, otras*

Agregamos una serie de preguntas complementarias al recuadro anterior, para ayudar a pensar qué medios convienen, relacionadas con el modo en que consumen medios de comunicación los destinatarios:



- ▶ ¿Qué hábitos de audiencia tienen los destinatarios a los que queremos llegar? ¿Cómo y cuándo se exponen o consumen cada uno de los medios? ¿Leen el diario, revistas de mujeres, revistas especializadas relacionadas con el rubro de la organización? ¿Consumen internet, tienen computadoras, usan *facebook*, *instagram* u otras redes sociales?
- ▶ ¿Cómo son los horarios de los destinatarios a los que queremos llegar? ¿En qué momento del día y en qué circunstancias leerían, mirarían o escucharían la publicidad?: ¿por la noche en familia, todo el día mientras conduce el auto, cuando va a la peluquería, cuando se relaja a leer el diario el domingo, cuando llega a la casa, en el trabajo, etc.?
- ▶ ¿Con qué frecuencia tomarían contacto con las publicaciones o medios que usarán?: ¿varias veces por día, varias veces por semana, una única vez...?, ¿verán la publicidad en el momento en que tienen que decidir?
- ▶ ¿Todos los destinatarios a los que queremos llegar están en un determinado barrio o zona?, ¿o pueden estar en cualquier parte? ¿Dónde viven?: ¿casas, departamentos, pueblos, barrios cerrados? ¿Por dónde y cómo se mueven?: ¿van de la casa al trabajo, de la casa a la escuela, van a centros comerciales, se desplazan en autos particulares, taxis, colectivos, sólo caminan? ¿Cuáles son los recorridos más frecuentes, por los que la mayoría de ellos transita?

Interpretación y aplicación de los resultados: No hay una fórmula universal para saber dónde y cómo conviene hacer publicidad. El primer factor es la inversión en relación al impacto que se puede lograr. El impacto se debe reflejar en las ventas. La estrategia publicitaria tiene siempre un margen de error, en todo caso hay que probar y modificar la estrategia si no tiene efectos en un tiempo adecuado.

Actividades del módulo 3

Desarrollo de los servicios de la organización y fortalecimiento agroempresarial

A9

Actividad 9

Encuesta sobre necesidades de servicios

Objetivo: Recabar información sobre las necesidades de nuevos servicios o de mejora de los existentes que tienen los asociados a la organización.

Situación de uso: Esta actividad debe aplicarse en aquellas organizaciones que tengan dificultades con los servicios que brindan (o que ni siquiera sepan qué ocurre o qué opinión tienen los asociados y clientes externos a la organización sobre los servicios que se brindan) y también en aquellas que se planteen mejorar la oferta de servicios existentes o implementar nuevos.

Consigna: Convoque a una reunión y realice la encuesta allí mismo, al menos con los que asistan, y luego proponga ver el modo de completar la encuesta con los asociados ausentes. Explícitamente deben plantear que el objetivo de la encuesta es mejorar los servicios que brinda la organización.

La información que recoja debe obtener respuestas sobre distintos aspectos:

- ▶ tipo de servicios;
- ▶ frecuencia con la que se contratan los servicios, según temporadas;
- ▶ cantidad de servicios demandada (por ejemplo, cantidad de hectáreas a rotular, cantidad de producción a copiar o a refrigerar, etc.);
- ▶ lugar ideal de la entrega del servicio;
- ▶ modalidad de la entrega del servicio;
- ▶ forma de pago que preferiría;
- ▶ características específicas que habría que modificar;
- ▶ si contrata ese servicio por fuera de la organización, a quién lo contrata y cuánto paga por él;
- ▶ opiniones sobre la calidad del servicio que contrata actualmente (si lo contrata a la organización, también responda a la pregunta).

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: El trabajo principal no es tanto el de aplicar la encuesta, sino el posterior de sistematizar los datos e interpretarlos.

La complejidad varía según la cantidad de servicios que brinda la organización. Si la organización ofrece cinco servicios diferentes –un tractor para rotular los campos de los asociados, sistemas de riego, servicio de acopio de mercadería, cámara de frío y envasado y venta de los productos– se debería entregar una hoja para evaluar cada uno de los servicios por separado.

Luego se trata de juntar las respuestas para cada servicio y comenzar la lectura y organización de la información. A partir de las respuestas se pueden analizar modificaciones, ya que no solamente se pide opinión sobre el modo en que se ofrece el servicio hoy sino también se pregunta sobre la forma de pago que preferiría, o las características que habría que modificar, y se compara con los mismos servicios ofrecidos por competidores externos a la organización.

A10

Actividad 10

Identificar y caracterizar los servicios participativamente

Objetivo: Definir entre todos los asociados de la organización cuáles servicios habría que desarrollar y cuáles deberían ser sus características para lograr la satisfacción de los usuarios.

Situación de uso: Esta actividad debe aplicarse en aquellas organizaciones que tengan dificultades con los servicios que brindan (o que ni siquiera sepan qué ocurre o qué opinión tienen los asociados y clientes externos a la organización sobre los servicios que se ofrecen).

Consigna: Organice un taller, con una duración de cuatro horas, con personas clave de la organización: asociados que pertenecen a las estructuras directivas, colaboradores de la empresa asociativa rural y también algunos asociados que representan a minorías dentro de la organización.

El objetivo del taller será identificar y caracterizar los servicios actuales que reciben los asociados de la organización, y que se brindan a otros clientes no asociados, a partir de los resultados de la encuesta propuesta.

Para eso, usando el recuadro siguiente, se completarán tres cuadros distintos:

- ▶ uno con los servicios que ofrece la organización de manera directa, es decir, aquellos para los que la organización no tiene que contratar a nadie, que gestiona de forma autónoma con recursos propios;
- ▶ un segundo cuadro con aquellos servicios en los que la organización es intermediaria entre el proveedor del servicio y sus asociados, y
- ▶ un tercer cuadro con aquellos servicios que sus asociados hoy contratan sin pasar por la organización, de manera directa.

Para no olvidarse de ninguno, se puede tener presente las cuatro categorías de servicios:

- ▶ de apoyo a la producción;
- ▶ de apoyo a la comercialización;

- ▶ de agregado de valor, y
- ▶ de desarrollo social.

NOMBRE DEL SERVICIO	TIPO DE SERVICIO SEGÚN EL COSTO/BENEFICIO Y LA DEMANDA DE LOS ASOCIADOS (VACA, PERRO, ESTRELLA, INCÓGNITA)	MODALIDAD O ARREGLO PARA PRESTAR EL SERVICIO: FRECUENCIA PROMEDIO CON LA QUE LO CONTRATA, CANTIDAD DE SERVICIOS DEMANDADA, LUGAR DE ENTREGA DEL SERVICIO, MODALIDAD DE ENTREGA, FORMA DE PAGO, OPINIONES SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Recuadro 8. Descripción de los servicios que brindará la organización.

Interpretación y aplicación de los resultados: Una vez completado el cuadro, se intentará identificar los servicios donde se ven las mayores dificultades, tomando como criterios de evaluación los cinco ya descriptos: disponibilidad, pertinencia, acceso y cobertura, relevancia y sostenibilidad.

Habiendo identificado las debilidades de los servicios, se deberá realizar un plan de mejoras para aquellos casos en que se identifiquen mayores inconvenientes, o inclusive evaluar la discontinuidad del servicio si las condiciones no permiten seguir ofreciéndolo.

A11

Actividad 11



Evaluar los servicios que da la organización

Objetivo: Evaluar la calidad de los servicios que brinda la organización con una encuesta o una serie de entrevistas, y tomar como criterios: pertinencia, acceso, cobertura, relevancia, oportunidad, calidad y sostenibilidad.

Situación de uso: Esta actividad debe aplicarse en aquellas organizaciones que tengan dificultades con los servicios que brindan (o que ni siquiera sepan qué ocurre o qué opinión tienen los asociados y clientes externos a la organización sobre los servicios que se brindan).

Consigna: Organice la aplicación de un protocolo de preguntas entre una muestra representativa de usuarios para evaluar su satisfacción con los servicios que se brindan y posibles cambios a realizar.

El protocolo de preguntas que incluimos a continuación debería poder aplicarse para cada uno de los servicios que brinda la organización.

La muestra debe ser representativa tomando diferentes variables: por género, por tamaño del área sembrada y por nivel de tecnología, por ejemplo. Si no hay tiempo, le sugerimos elegir aquellos servicios que presentan las mayores dificultades.

PERTINENCIA

¿Es este un servicio esencial para usted? ¿Por qué? (p. ej., para mejorar su productividad, para reducir los costos de producción, manejo poscosecha, procesamiento y/o de transacción, mejorar la calidad del producto, negociar mejores precios, fortalecer sus competencias socio-organizativas y su desarrollo personal, fortalecer la gestión empresarial o socio-organizativa de su organización).

¿Es este servicio necesario para lograr la visión estratégica de la organización? ¿Contribuye a desarrollar las estrategias empresariales y organizativas de su organización?

¿Estaría dispuesto(a) a pagar por este servicio?, ¿por qué?, si no está dispuesto(a) a pagar en efectivo, ¿estaría dispuesto(a) a pagarlo si se incluye en el pago por otro u otros servicios y cuáles? ¿O en especie?, ¿cómo?

¿Existe alguna organización o empresa que preste un servicio similar? ¿En qué se diferencia el servicio que da la organización del que prestan sus competidores?

Recuadro 9.
Posibles entrevistas
de evaluación de
los servicios.

<p>ACCESO Y COBERTURA</p>	<p>¿Tiene actualmente acceso a este servicio? Si es así, ¿quién se lo ofrece?</p> <p>¿Cuáles son los requisitos actuales para acceder a este servicio?, ¿considera que estos requisitos son razonables y se pueden cumplir?</p> <p>¿Puede cubrir el costo del servicio?</p> <p>¿Existen barreras no monetarias para acceder al servicio?, (p. ej., transporte al punto de servicio, tiempo requerido para realizar gestiones, horarios en que se entrega el servicio, tiempo invertido en reuniones obligatorias, entre otros).</p>
<p>RELEVANCIA</p>	<p>¿Satisface el servicio sus necesidades prioritarias? ¿El contenido es el adecuado?</p> <p>¿El costo del servicio está dentro de su capacidad de pago y es menor que el beneficio que le da el servicio?</p> <p>¿Las condiciones de entrega del servicio coinciden con su realidad y sus necesidades?</p>
<p>OPORTUNIDAD</p>	<p>¿El servicio llega en el momento adecuado, según el ciclo del negocio o del ciclo productivo?</p>
<p>CALIDAD</p>	<p>¿Los servicios que se ofrecen son de calidad?, ¿le permiten producir con las exigencias del mercado y alcanzar una calidad que individualmente no podría conseguir?</p>
<p>SOSTENIBILIDAD</p>	<p>¿Quién paga actualmente por el servicio?</p> <p>Si usted no lo paga, ¿la fuente de financiamiento para ofertar el servicio es sostenible en el tiempo o depende de un proyecto?</p> <p>Si le toca pagarlo, ¿lo haría?, ¿por qué?</p>

A continuación, se deberá sistematizar la información obtenida. Para eso, se puede generar una tabla con una codificación previa para volcar los resultados. Por ejemplo:

Pertinencia

- 1 = El servicio no es esencial y los asociados, o los otros clientes, no están dispuestos a pagar por este servicio.
- 2 = El servicio es crucial pero los clientes solo pueden cofinanciar.
- 3 = El servicio es crucial y los clientes están dispuestos a pagar.

Acceso y cobertura

- 1 = Bajo acceso y poca cobertura
- 2 = Acceso regular y mediana cobertura
- 3 = Buen acceso y amplia cobertura

Relevancia

- 1 = No es relevante
- 2 = Es medianamente relevante
- 3 = Es muy relevante

Oportunidad

- 1 = No se puede garantizar cuándo se dará el servicio
- 2 = El servicio se brinda con un margen de tiempo relativamente aceptable
- 3 = El servicio se brinda exactamente cuando el asociado o cliente lo requiere

Calidad

- 1 = El servicio es de mala calidad, hay un alto nivel de insatisfacción
- 2 = El servicio es aceptable, hay varias quejas por cuestiones puntuales
- 3 = El servicio es de excelencia y permite lograr estándares de calidad superiores a los que se lograrían individualmente

Sostenibilidad

- 1 = Baja sostenibilidad ya que el servicio está totalmente subsidiado
- 2 = Mediana sostenibilidad ya que el servicio es cofinanciado por los usuarios
- 3 = Alta sostenibilidad ya que el servicio es pagado en su totalidad por los usuarios

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Se van leyendo las entrevistas y se califica en cada una según la codificación anterior, poniendo un 1, un 2, o un 3 por cada respuesta leída en cada casillero. Por ejemplo, habiendo revisado 6 entrevistas sobre el servicio de alquiler de tractor con tractorista para rotular campos, podemos obtener el siguiente resultado:

SERVICIOS DISPONIBLES	PERTINENCIA	ACCESO Y COBERTURA	RELEVANCIA	OPORTUNIDAD	CALIDAD	SOSTENIBILIDAD
Tractor	3 3 3 3 3 3	1 1 2 3 2 3	3 3 3 2 3 2	1 1 2 2 1 2	3 3 3 3 2 3	3 3 3 3 3 3
Equipos de riego						
Cámara de frío						

Vemos que el servicio es muy pertinente y relevante, es absolutamente sostenible porque es pagado en su totalidad por los usuarios, y es un servicio de gran calidad, pero la cobertura es baja, el acceso difícil y no llega cuando se lo necesita. Quizás la solución sea comprar un segundo tractor.

Recuadro 10. Sistematización de los datos recolectados en las entrevistas para evaluar servicios.

GESTIÓN ASOCIATIVA

FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE SERVICIOS

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apdo. Postal 55-2200

San José, Vázquez de Coronado, San Isidro

11101, Costa Rica.

Tel.: (506) 2216-0222

Dirección electrónica: iicahq@iica.int

Sitio web: www.iica.int