



# Organización y gerencia de grupos de agricultores

GUÍA PARA UN ENFOQUE DE HABILIDADES MÚLTIPLES



# Organización y gerencia de grupos de agricultores

GUÍA PARA UN ENFOQUE DE HABILIDADES MÚLTIPLES\*

\*LA SERIE DE MANUALES DE CAPACITACIÓN DE LAS HABILIDADES « SMART » SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EN UNA REVISIÓN EXHAUSTIVA PARA ACTUALIZAR EL CONTENIDO Y LAS ILUSTRACIONES.

Esta publicación ha sido copatrocinada por Catholic Relief Services (CRS) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, siglas en inglés) mediante el generoso apoyo de los estadounidenses bajo los términos del Acuerdo de Cooperación entre el Líder y Asociados No. AID-OAA-L-10-00003 con la Universidad de Illinois en Urbana Champaign para el Proyecto de Modernización de los Servicios de Extensión y Asesoría (MEAS, siglas en inglés).

MEAS tiene como objetivo promocionar y ayudar en la modernización de los servicios de extensión y asesoría rurales por todo el mundo por medio de diversos productos y servicios. Dichos servicios benefician a muchos tipos de usuarios, incluso a quienes formulan las políticas en los países en desarrollo y especialistas técnicos, técnicos de desarrollo de ONG, otros donantes, asesores y personal, y proyectos de la USAID.

Catholic Relief Services (CRS) sirve a los necesitados y desamparados en el extranjero. CRS proporciona auxilio de emergencia inmediato tras los desastres debidos a causas naturales o humanas y promueve la recuperación de comunidades mediante intervenciones para el desarrollo integrado sin tener en cuenta la raza, la religión o la nacionalidad. Los programas y recursos de CRS responden al llamado de los obispos de los Estados Unidos a vivir en solidaridad como una sola familia humana —más allá de fronteras, océanos, y superando las diferencias de idioma, cultura y condición económica.

Catholic Relief Services  
228 West Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3413 USA

---

#### **Equipo editorial**

Shaun Ferris  
Rupert Best  
Paul Mundy

#### **Ilustraciones**

Jorge Enrique Gutiérrez

#### **Diagramación y diseño**

Paul Mundy

#### **Traducción**

Marina A. Herrera y Carmazzi Global  
Solutions

#### **Corrección de textos**

Cristóbal Benítez

---

**Bajar** esta publicación y material relacionado de [www.meas-extension.org/meas-offers/training/five-skills](http://www.meas-extension.org/meas-offers/training/five-skills)

**Citación sugerida:** CRS y MEAS. 2018. Organización y gerencia de grupos de agricultores. Guía para un enfoque de habilidades múltiples. Catholic Relief Services, Baltimore, MD, y el Proyecto de Modernización de los Servicios de Extensión y Asesoría, la Universidad de Illinois en Urbana Champaign, IL.

© **2018** Catholic Relief Services— Conferencia de los Obispos Católicos de los Estados Unidos y el Proyecto MEAS.

El trabajo ha sido autorizado bajo licencia de **Creative Commons Attribution 3.0 Unported**.

Los usuarios son libres de:

**Compartir** — copiar, distribuir y transmitir el trabajo

**Remezclar/crear una nueva versión**— adaptar el trabajo

Bajo las siguientes condiciones:

**Atribución** — Los usuarios deben atribuir el trabajo al autor(es)/instituciones (pero de ninguna manera sugerir que los autores/institución han dado su aprobación al usuario o la utilización del trabajo por parte del mismo).



# Contenido

Lista de tablas .....	v
Prólogo .....	vii
Prefacio .....	viii
Reconocimientos.....	xi
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XII</b>
<b>1 TRABAJAR CON GRUPOS .....</b>	<b>1</b>
Lección 1. ¿Por qué trabajar con grupos?.....	3
Prueba 1.....	8
Ejercicio 1. Trabajar con grupos.....	9
Lección 2. El papel del promotor de grupo .....	11
Prueba 2 .....	20
Ejercicio 2. El papel del promotor de grupo .....	21
<b>2 ORGANIZAR Y FACILITAR UN GRUPO.....</b>	<b>23</b>
Lección 3. Entrar en la comunidad .....	25
Prueba 3 .....	35
Ejercicio 3a. Recopilar información sobre la comunidad .....	36
Ejercicio 3b. Identificar tu grupo beneficiario.....	45
Lección 4. Formar un grupo.....	49
Prueba 4.....	56
Ejercicio 4a. Elegir posibles puntos de entrada y tipos de grupo .....	57
Ejercicio 4b. Visión .....	60
Ejercicio 4c. Crear el grupo.....	64
Lección 5. Participación .....	66
Prueba 5 .....	70
Ejercicio 5. Participación .....	71
Lección 6. Dirección y manejo de grupos .....	73
Prueba 6.....	81
Ejercicio 6a. Analizar los estilos y las cualidades de la dirección .....	82
Ejercicio 6b. Tareas de los dirigentes.....	84
Ejercicio 6c. Elegir el comité de dirección.....	86
Lección 7. Gobernar el grupo.....	87
Prueba 7 .....	92
Ejercicio 7. Diseñar un estatuto .....	93
Lección 8. Realizar reuniones .....	95
Prueba 8.....	101
Ejercicio 8. Celebrar una reunión.....	102
Lección 9. Mantener registros.....	105
Prueba 9 .....	109
Ejercicio 9. Mantener registros .....	110

Lección 10. Administración financiera.....	113
Prueba 10 .....	121
Ejercicio 10. Administración financiera.....	122
<b>3 PLANEAR Y LLEVAR A CABO ACTIVIDADES.....</b>	<b>125</b>
Lección 11. Desarrollar un plan de acción.....	127
Prueba 11.....	131
Ejercicio 11a. Diagrama de análisis de un problema.....	132
Ejercicio 11b. Planificación de acciones .....	134
Lección 12. Implementar actividades .....	137
Prueba 12.....	141
Ejercicio 12. Implementar los planes.....	142
Lección 13. Monitorear y evaluar .....	145
Prueba 13.....	151
Ejercicio 13. Monitoreo .....	152
<b>4 COMUNICACIÓN Y CREACIÓN DE REDES DE CONTACTOS .....</b>	<b>155</b>
Lección 14. Conflictos y negociación.....	157
Prueba 14 .....	163
Ejercicio 14. Resolver conflictos .....	164
Lección 15. Comunicación .....	167
Prueba 15.....	173
Ejercicio 15. Comunicación .....	174
Lección 16. Ayudar a que los grupos crezcan.....	177
Prueba 16 .....	181
Ejercicio 16. Ayudar a que los grupos crezcan.....	182
Lección 17. Asociaciones de segundo orden .....	185
Prueba 17.....	190
Ejercicio 17. Asociaciones de segundo orden .....	191
<b>RESPUESTAS DE LAS PRUEBAS .....</b>	<b>193</b>
<b>MATERIALES DE REFERENCIA .....</b>	<b>200</b>

# Lista de tablas

1	Tipos de grupos de agricultores.....	4
2	Ejemplos de razones por las que los grupos fracasan.....	7
3.	Experiencia con grupos .....	10
4	Etapas de formación del grupo .....	19
5	Métodos de diagnóstico rural participativo.....	27
6.	Identificación de tu grupo beneficiario .....	46
7	Dónde encontrar detalles sobre los diferentes tipos de grupos.....	49
8	Visualización del estado actual al estado deseado, Grupo de agricultores de Las Palmas, Nicaragua .....	53
9.	Elección de puntos de entrada posibles .....	58
10	Formulario para convertir una visión de largo plazo en acción a corto plazo.....	62
11	Posibles puntos a incluir en los estatutos.....	89
12	Hoja de inscripción para grupo de agricultores .....	91
13	Tipos de reuniones.....	95
14	Ejemplo de hoja de asistencia .....	98
15	Ejemplo de una agenda de reunión general anual .....	99
16	Tipos de registros y otros documentos.....	106
17	Ejemplo de una lista de miembros .....	106
18	Registro de las aportaciones de los integrantes .....	114
19	Libro de caja con imágenes.....	117
20	Un diagrama de análisis de problema completado.....	127
21	Ejemplo de un plan de acción .....	129
22	Turnos en molino de maíz .....	137
23	Ejemplo de registro para un negocio de gallinas ponedoras.....	140
24	Ejemplos de preguntas sencillas para monitorear y evaluar .....	146
25	Tabla para monitorear la compra y venta de gallinas.....	146
26	Ejemplo de registros para el negocio de gallinas ponedoras.....	147
27	Calendario para registrar la producción y venta de huevos.....	147
28	Registros de los huevos producidos y vendidos .....	148
29	Uso de dibujos y símbolos .....	148
30	Medir la satisfacción .....	149
31	Ejemplos de preguntas de autoevaluación.....	149
32	Alcanzar un consenso sobre el mercadeo de huevos .....	160
33	Diferentes audiencias, diferentes necesidades de información .....	168
34	Lista de requisitos para un grupo de comercialización.....	180



# Prólogo

*Naah Ebenezer es padre de cinco hijos y miembro del grupo de auto-ahorro y préstamo, GAAP, "Nadowli Christian Mother", en la Región Superior Occidental de Ghana. Ingresó al grupo en 2010 y desde ese entonces ha ahorrado con frecuencia. Sacó un préstamo cuando la temporada de lluvias se acercara y compró un burro para arar su finca. Después de arar sus propios lotes, ganó dinero arando los lotes de sus vecinos. Con las ganancias, reembolsó el préstamo y sacó otro para comprar fertilizante. Con la capacitación de los técnicos de campo, sembró los cultivos en línea y aplicó el fertilizante oportunamente y en la forma correcta.*

*Cuando se preguntó a Ebenezer que cambios el proyecto lo había traído, contestó: "Antes presté plata de amigos para arar y semillas de otros agricultores. Solía pagar el doble de los que presté cuando devolví la plata. Este año, no me hice el ridículo prestando de los amigos. Del GAAP, conseguí el burro para arar y ya que los técnicos de campo nos enseñaron como aplicar fertilizante los cultivos se ve bien. Gracias a Dios CRS nos trajo esta idea para ayudarnos." Según Ebenezer, solía prestar de amigos y otros agricultores adinerados, y al fin de la cosecha usaría todo lo que producía para pagar sus deudas. "Ahora no debo nada a nadie y estoy asegurado una buena cosecha."*

El éxito de Ebenezer es un ejemplo de una nueva manera de combatir la pobreza en comunidades rurales vulnerables, ayudándolas a insertarse en el mercado. Esto requiere que los miembros del grupo adquieran cinco tipos de habilidades:

- **Gestión organizativa:** necesitan organizarse para planificar y gestionar su trabajo.
- **Gestión financiera:** necesitan ahorrar dinero, invertirlo en el negocio y llevar los registros de contabilidad.
- **Gestión de mercados y agroempresas:** necesitan producir algo que los clientes quieran comprar; encontrar a esos clientes; y planear su negocio para obtener ganancias.
- **Gestión de los recursos naturales:** necesitan conservar el suelo, el agua y otros recursos naturales para asegurarse de producir de manera sostenible.
- **Innovación:** necesitan encontrar maneras nuevas, más eficaces y beneficiosas de asegurar su sustento.

CRS está incorporando métodos orientados al mercado y al negocio en sus esfuerzos de desarrollo. Somos conscientes de que no basta aumentar la producción de alimentos para sacar a una población rural de la pobreza para siempre. Por lo tanto, el desarrollo de capacidades de los pequeños productores para llevar adelante empresas rentables es un aspecto esencial de nuestra estrategia de desarrollo agrícola.

Los agentes de campo, extensionistas y gerentes de desarrollo normalmente se especializan en un área. Esta serie de módulos de capacitación les ofrecerá los conocimientos y las habilidades que necesitan para entender el enfoque empresarial y desarrollar la capacidad de la gente de la zona.

Por medio de la capacitación de la población local, estamos transformando la manera de ayudar a las comunidades vulnerables. Como el caso que se mostró de Ebenezer, las comunidades pueden ser poderosos agentes de cambio. Con un poco de asistencia, pueden identificar y aprovechar oportunidades para superar la desesperanza y asegurar un futuro próspero para ellos y para las futuras generaciones.

Carolyn Woo

Presidenta ejecutiva de CRS



# Prefacio

Esta serie de manuales sobre “Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural” (las Habilidades SMART en inglés) presenta un enfoque integrado y en secuencia para proporcionar a los agricultores vulnerables la capacidad para relacionarse con el mercado. Estos manuales han sido preparados para el uso de facilitadores de desarrollo, técnicos de campo, extensionistas y líderes comunitarios que trabajan con comunidades rurales pobres. Nuestro objetivo es mejorar la calidad de vida de estas comunidades mejorando la producción y el mercadeo de sus cultivos y productos ganaderos.

Este manual contiene las siguientes secciones:

- **Materia.** El conocimiento y las habilidades que debes dominar para enseñar las habilidades. Están imprimidas como lecciones en las páginas blancas.
- **Cuestionarios para evaluar tus propios conocimientos.** Están imprimidos en las páginas de color verde claro.
- **Ejercicios.** Son guías para seguir cuando ayudes a los grupos dominar el conocimiento y habilidades que necesitan. Están imprimidos en las páginas marcadas con una tira verde. Los planes de las lecciones también están disponibles como un documento PDF en [www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers](http://www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers). Puedes imprimir este documento y plastificar las páginas para que duren más tiempo cuando trabajes en el campo.

Los métodos de enseñanza que contiene el manual son probados, y toman en consideración la capacidad de los técnicos de campo y las poblaciones de muchos países de África, Asia y América Latina. Muchos de los ejemplos y datos usados en la guía proviene de experiencias en campo y casos reales. Sin embargo, se han cambiado los nombres de comunidades y personas y otra información.

## CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

**Como un usuario quien está aprendiendo el material.** Lee el manual, lección por lección, sección por sección, intentando absorber la información presentada. Lee tanto las lecciones como los ejercicios que las acompañan. Al mismo tiempo, imagina situaciones con las que te encuentras en tu trabajo. Piensa cómo utilizarías la información y las técnicas descritas para ayudarte a trabajar con los agricultores a fin de desarrollar sus habilidades y trabajar para lograr más éxito en sus grupos o agroempresas. Al final de cada lección, contesta los cuestionarios breves. Si todas tus respuestas son correctas, ¡felicitaciones! Pasa a la siguiente lección. Si no contestas todas las preguntas correctamente, repasa una vez más esa sección antes de pasar a la siguiente lección.

**Como capacitador trabajando con técnicos de campo.** Puedes utilizar este manual para formar a otros técnicos de campo. Puedes presentar la información del texto y luego realizar los ejercicios con los participantes. Guía los técnicos de campo en como conducir y hacer seguimiento de las sesiones de capacitación. Para algunos de los ejercicios, puedes solicitar a los técnicos de campo que se imaginen que son agricultores.

**Como técnico de campo trabajando con agricultores y otras personas del medio rural.** Una vez que hayas tomado este curso, completado los ejercicios del equipo y pasado las pruebas, puedes utilizar el manual para trabajar con los miembros de la comunidad para desarrollar sus habilidades. Cada grupo de agricultores presentan situaciones diferentes, por eso, este manual no trata de decirte qué es lo que tienes que hacer en cada situación. En cambio, debes analizar con los grupos aquellos temas que sean relevantes y necesarios. Además, las necesidades de los grupos pueden ser diferentes dependiendo de su composición: grupos solo de hombres, solo de mujeres y grupos mixtos. Adapta los materiales de acuerdo la situación y usa este manual como base para construir tu propio proceso de aprendizaje. Si tienes dudas, chequea con tu supervisor o pide consejos a tus colegas.

Antes de enseñar las lecciones, mirar y modificar los siguientes ítems según la situación local:

- **Los nombres** de personas, comunidades y grupos
- **La moneda**
- **Los montos** que aparecen en los ejemplos. Estos montos podrían variar de acuerdo a los niveles de ingreso del grupo meta. Si los montos son o demasiado grande o demasiado pequeño, los participantes podrían sentir que las herramientas son apropiadas para ellos.
- **Las historias.** Habría ejemplos más relevantes que comunicarán mejor los objetivos para las comunidades donde estás trabajando.
- **Los productos** que se están comprando o vendiendo.
- **Los tipos de actividades** que generan ingresos.
- **Cuándo se venden** productos de acuerdo a las temporadas locales.

Siempre que sea posible, deberás trabajar de **forma participativa** con los agricultores. Esto supone que te asegures que los agricultores están recopilando y analizan la información y toman las decisiones que los afectan. Tu papel es facilitar su aprendizaje, no hacer el trabajo por ellos.

**Como fuente de referencia.** También puedes utilizar este manual como referencia. Si necesitas revisar una técnica o un concepto, búscalo en el índice.

### LOS MANUALES DE LAS HABILIDADES SMART

La serie incluye de los siguientes manuales.

- Introducción a las Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural
- **Organización y Gerencia de Grupos de Agricultores (este manual)**
- Educación Financiera
- Grupos de Autoahorro y Préstamo
- Entendimiento de los Recursos Naturales
- Gestión de los Recursos Naturales
- Principios Básicos del Mercadeo
- Siete Pasos del Mercadeo
- Promoción de la Innovación

### APRENDIZAJE EN INTERNET

Si eres parte del personal de CRS o un socio, también puedes estudiar las ideas de este manual en Internet, por medio de un curso en línea. Contacta a su supervisor en el CRS para obtener tu nombre de usuario y clave. Una vez que hayas sido registrado puedes iniciar los cursos en línea.

Los cursos en línea utilizan el mismo texto, cuestionarios y ejercicios que este manual. Muchas de las tablas se presentan como **formularios** que puedes completar en Internet para ayudarte a anotar y analizar la información que hayas recopilado.

A medida que el proceso se despliega y se prueba los cursos en distintas situaciones, esperamos con anticipación recibir tus comentarios sobre las modificaciones para que estos puedan ser mejorados continuamente.

### EL 'SUITE' DE FARMBOOK

Farmbook es un juego integrado de herramientas operado desde un teléfono celular. Las herramientas están diseñadas para asistir con el registro y la colección de información básica de clientes, mejorar la capacitación, apoyar a la planificación empresarial, el análisis de los mercados y el seguimiento del suministro de servicio por parte de los técnicos de campo.

Farmbook suite tiene varias aplicaciones para llenar las necesidades de los agricultores, técnicos de campo y gerentes de proyectos:

- **Mapear y monitorear** para la implementación y seguimiento de grupos de agricultores. Esta aplicación recoge información importante del agricultor para racionalizar y fortalecer el registro de agricultores, aprendizaje en línea, planificación empresarial y el seguimiento y evaluación a escala.
- **Aprendizaje de las Habilidades SMART en línea.** Estos cursos, mencionados arriba, proveen la capacitación agroempresarial que ayuda a los agricultores incrementar su producción, aumentar sus ingresos y relacionarse con los mercados.
- **Agenda empresarial de Farmbook.** Esta herramienta guía a los técnicos de campo a través del proceso de crear planes de negocio que se base en los estudios participativos de las cadenas de valor.

Estas aplicaciones permitirán a los técnicos de campo hacer las siguientes tareas:

- Registrar un grupo de agricultores
- Monitorear el suministro de la capacitación a los grupos de agricultores
- Recoger información de seguimiento y evaluación usando formatos digitales
- Tomar los cursos en línea
- Usar la agenda empresarial para escribir un plan de negocios
- Analizar costos, ingresos y rentabilidad.

Para aprender más sobre Farmbook, vaya al sitio [www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers](http://www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers).

# Reconocimientos

Este manual y el resto de los manuales de esta serie son producto de un proceso que comenzó en 2002 con las Alianzas de Aprendizaje Agroempresarial en África Oriental y América Central. Catholic Relief Services (CRS) y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) fueron cofacilitadores y estuvieron entre los principales participantes en las Alianzas de Aprendizaje Agroempresarial. Desde 2002, muchas otras organizaciones y personas han hecho su aporte, sumando sus conocimientos y experiencias y analizando los materiales.

La producción de este manual tuvo el respaldo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), mediante el proyecto Modernización de Servicios de Extensión y Asesoramiento (MEAS, por sus siglas en inglés), que financió la edición, la producción de gráficos y un taller de escritura.

Los autores desean expresar su más sincero agradecimiento a las siguientes personas, sin cuyo apoyo no habríamos podido completar este manual:

- Los participantes en la Alianza de Aprendizaje del Sur y Oriente de África, quienes revisaron y comentaron sobre un borrador del manual.
- Todos los agricultores y otros actores de la comunidad que participaron en las actividades agroempresariales de CRS en los tres continentes. Esperamos que este manual refleje y satisfaga las necesidades y exigencias que nos expresaron.
- Jorge Enrique Gutiérrez, que produjo los gráficos.
- Elizabeth Santiago y Cristóbal Benítez quienes revisaron minuciosamente la traducción del inglés al español.

Shaun Ferris

Rupert Best

Paul Mundy

# Introducción

Muchos agricultores a pequeña escala en los países en desarrollo aprenden a cultivar productos y a criar su ganado de una manera muy práctica: trabajando en el campo y ocupándose de los animales. Cultivan alimentos para sus familias y venden lo que les sobra a los comerciantes que llegan a sus fincas o en el mercado local. Pero nunca han estudiado agronomía en la escuela ni han aprendido cómo ganar más dinero produciendo y comercializando sus productos de una manera mejor.

Este manual tiene como objetivo ayudarte a ti, técnico de campo, para que, a su vez, puedas ayudar a grupos de agricultores a encontrar mejores formas de producir y mercadear o vender el fruto de sus actividades agrícolas, trabajando juntos en grupos. Te ayudará a facilitar sesiones didácticas relevantes para los agricultores locales que deseen formar un nuevo grupo o fortalecer uno ya existente.

Los agricultores pueden desear formar un grupo por distintos motivos:

- Con el fin de reunir sus ahorros y prestar dinero a sus miembros, para que los préstamos y ahorros sean usados para comprar insumos agrícolas.
- Para trabajar juntos en actividades que les ayuden a preservar sus recursos naturales, o para aprender sobre nuevas prácticas agrícolas, o probar tecnología de producción alternativa.
- Para vender sus productos agrícolas de forma colectiva que aumentara el precio de sus cosechas y, en consecuencia, sus ingresos.

Un grupo de agricultores que funciona bien normalmente es aquel que recibe capacitación y cuenta con procedimientos básicos para un manejo interno democrático. Estos incluyen cómo desarrollar una visión compartida, definir objetivos comunes, establecer la confianza mutua y la responsabilidad, resolver conflictos y seguir aprendiendo. El desarrollo de estas habilidades da lugar a grupos sólidos.

Como técnico de campo trabajando con agricultores para aumentar la producción y mejorar el mercadeo, necesitarás diversas habilidades como:

- Organización y gerencia de grupos (este módulo)
- Educación financiera
- Mercadeo y agroempresas
- Gestión de recursos naturales para la producción sostenible
- Innovación y aprendizaje

Estas cinco habilidades son tratadas en los distintos módulos de esta serie.

Los agricultores con los que trabajas también necesitarán estas habilidades. Una de tus tareas es ayudarlos a conocerlas y ponerlas en práctica para que puedan mejorar los ingresos que obtienen de la agricultura.

## PROPÓSITOS DE ESTE MÓDULO

Este manual tiene dos propósitos principales:

- Ayudarte a aprender sobre las características esenciales de los grupos de agricultores fuertes y cohesivos.
- Una vez que domines el conocimiento y las habilidades, podrás guiar a los agricultores y a otras personas del medio rural a pasar por el proceso de formación y gerencia de grupos.
- Ayudarte a establecer un proceso de monitoreo y evaluación que permite medir el progreso de los grupos hacia el alcance de sus objetivos y realizar ajustes para mejorar su desempeño.

## ¿A QUÉ TIPO DE AGRICULTOR NOS DIRIGIMOS?

Este módulo trata sobre cómo ayudar a pequeños agricultores en los países en desarrollo a organizarse en grupos y saber qué deben hacer para garantizar el buen funcionamiento de su estructura organizativa.

Daremos por hecho que los pequeños agricultores cultivan 1-2 hectáreas (de 2-5 acres o entre 1.5 y 3 manzanas más o menos). No disponen de su propio equipo mecanizado, usan poco fertilizante u otros insumos, y no están bien organizados. Asimismo, no tienen capacidad crediticia ante las instituciones financieras formales como bancos y otras entidades de microcréditos, y venden sus productos principalmente a comerciantes informales o en el mercado local.

También puedes usar las ideas de esta guía con personas en otras situaciones: agricultores con menos tierra cuya principal fuente de ingresos proviene de vender su mano de obra más que de actividades agrícolas o ganaderas, o bien de prestación de servicios actividades económicas no vinculadas directamente con el proceso de producción agrícola tales como la venta ambulante de productos agrícolas, la preparación y venta de comida así como el procesamiento de productos agrícolas, etc. También se pueden usar con agricultores que cultivan una extensión de tierra mayor y que se encuentran en una situación un poco mejor, o con aquellos cuyo sustento depende principalmente del ganado.

## LUEGO DE APRENDER SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y GERENCIA DE GRUPOS

Después de organizarse en grupos, los agricultores y otras personas del medio rural alcanzarán sus metas y objetivos con más eficacia y eficiencia. Cada individuo aportará su tiempo, habilidades, inteligencia, dinero y energía, esperando beneficiarse de estas mismas aportaciones hechas por los otros miembros. La idea es que “el todo es mayor que la suma de las partes”.

Si los agricultores y otros miembros de la comunidad se organizan para formar grupos que funcionen bien, perdurarán en el tiempo y tratarán a la gente honestamente, y el medio de vida de las personas puede mejorar.

Para que un grupo de agricultores esté listo para participar en una agroempresa deberá estar capacitado y conocer los procedimientos básicos para un manejo interno democrático. Estos incluyen cómo desarrollar una visión compartida, definir objetivos comunes, establecer la confianza mutua y la responsabilidad, resolver conflictos y continuar aprendiendo. El desarrollo de estas habilidades da lugar a grupos sólidos.

## QUÉ INCLUYE ESTE MÓDULO

Este módulo contiene 17 lecciones, divididas en cuatro secciones:

- **La Sección 1: Trabajar con grupos**, explica las ventajas de trabajar con grupos a los efectos de organizarse para el desarrollo agroempresarial.
- **La Sección 2: Organización y manejo de un grupo**, explica cómo ayudar a la gente local a organizarse como grupo, y aborda aspectos clave de la gestión de grupos.
- **La Sección 3: Planificación e implementación de actividades**, explica cómo ayudar al grupo a planear, implementar y supervisar sus actividades.
- **La Sección 4: Comunicación y creación de redes de contactos**, explica cómo ayudar al grupo a manejar las relaciones entre sus miembros y con la gente de afuera.

## OBJETIVO DEL ESTUDIANTE

Después de este módulo, el técnico de campo podrá:

- Explicar las características más importantes de un grupo de agricultores fuerte y cohesionado.
- Diseñar e implementar con los agricultores un plan de acción para establecer un nuevo grupo o fortalecer uno ya existente.
- Establecer un proceso de monitoreo y evaluación que permita a los grupos de agricultores medir su progreso a la hora de alcanzar sus objetivos y realizar ajustes para mejorar su desempeño.

### *TIEMPO NECESARIO PARA IMPARTIR EL MÓDULO*

Cada lección está diseñada para abordarse en sesiones de 2 horas, con un máximo de 10 a 12 horas para el desarrollo de cada módulo.

### *FUENTES DE INFORMACIÓN*

Este manual apoya fuertemente (pero no exclusivamente) en la siguiente publicación:

- FAO. 1994. The group promoter's resource book: A practical guide to building rural self-help groups (El libro de consulta del promotor de grupos: una guía práctica para construir grupos de auto-ayuda en el área rural) Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome. [agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=XF9541945](http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=XF9541945)

Ver las referencias al final de este manual para otras fuentes de información.



# 1 Trabajar con grupos



**¡EN GRUPO, SOMOS MÁS FUERTES!**

Este módulo explica las ventajas de trabajar con grupos para organizarse en el desarrollo de agroempresas. Aborda:

- **Lección 1:** ¿Por qué trabajar con grupos?
- **Lección 2:** El papel del promotor de grupos

Al final de este módulo:

- Conocerás las ventajas de trabajar con grupos.
- Comprenderás tu papel como técnico de campo para promover la organización de grupos.

## **PÚBLICO BENEFICIARIO**

Este tema es para los miembros del equipo del proyecto (director, técnicos de campo, supervisores y los socios).

Los temas restantes también van dirigidos al equipo del proyecto, pero están diseñados para que puedas enseñar fácilmente a los agricultores y a otras personas del contexto rural a las que prestas servicio.





## LECCIÓN 1. ¿POR QUÉ TRABAJAR CON GRUPOS?

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Enumerar las ventajas de trabajar con grupos para el desarrollo agropecuario y rural.
- Enumerar las ventajas de ser miembro del grupo desde el punto de vista de un agricultor.
- Explicar las características de un grupo con éxito.
- Describir las diferencias entre los grupos nuevos y los ya existentes.



### ¿TRABAJAR CON GRUPOS O CON INDIVIDUOS?

Imagina que estás elaborando un programa de desarrollo desde cero. Necesitas decidir la mejor manera de ayudar a un gran número de agricultores u otras personas del ámbito rural a mejorar sus habilidades en algún área –como el mercadeo o los recursos naturales. ¿Deberías...:

- Identificar a los agricultores **individuales** y a los emprendedores que estén interesados, y proporcionarles capacitación personal y otras ayudas?
- Ofrecer capacitación para **grupos temporales** de personas que se juntan solo para el curso, y luego continúan por caminos separados?
- Ayudar a la personas interesadas a formar **grupos permanentes**, y dar a estos grupos la asistencia que necesitan?

Las organizaciones de desarrollo utilizan, de hecho, los **tres** enfoques:

- Trabajan con **individuos** tales como los dirigentes locales y agricultores innovadores con la esperanza de que influyan en sus amigos y vecinos.
- Ofrecen cursos sobre habilidades específicas (como la educación financiera) para **grupos temporales**.
- Ayudan a la gente local a formar **grupos permanentes** para desempeñarse en actividades como la producción y el mercadeo.

Este curso se centra en el último de los tres: los **grupos permanentes**. Donde se analiza las ventajas de estos grupos, se brindan las herramientas de cómo ayudar a la gente local a organizarse y el manejo de sus propios grupos: asimismo, cómo pueden planear e implementar actividades, y cómo pueden comunicarse, negociar y manejar conflictos.

## TIPOS DE GRUPOS

Cuando hablamos de grupos “permanentes”, no nos referimos a que tengan que durar para siempre. Cuánto deben durar depende de lo que hagan.



Una **Escuela de Campo para Agricultores (ECA)** busca ayudar a sus miembros a aprender mejores prácticas agrícolas. Puede durar una temporada de cosecha y luego disolverse.



Un **grupo de mercadeo** ayuda a sus integrantes a comercializar sus productos. Debe durar por lo menos una temporada de producción, pero si consigue ser eficaz, probablemente permanecerá activo durante muchos años.



Un **grupo de autoahorro y préstamo** ayuda a sus integrantes a ahorrar dinero y obtener préstamos. Debe durar por lo menos un ciclo del préstamo. Pero probablemente se mantendrá durante varios ciclos, y las personas podrán unirse o dejar el grupo.



Una **asociación de agricultores** es una alianza entre diferentes grupos de agricultores. Representa sus intereses ante el gobierno y otras instituciones. Será una presencia duradera en tal ambiente.

La Tabla 1 enumera algunos tipos de grupos con los que trabajan las organizaciones de desarrollo. En este curso, nos centraremos principalmente en los grupos con un objetivo económico. Existen muchos otros tipos de grupos, como grupos culturales, asociaciones por etnia, equipos de seguridad y asociaciones funerarias.

### ¿POR QUÉ LOS GRUPOS SON BUENOS PARA SUS MIEMBROS?

Para que un grupo funcione, cada miembro debe beneficiarse de algún modo. Estas son algunas maneras de hacerlo.

- **Comprar insumos más baratos.** Comprando al por mayor, el grupo puede obtener descuentos de los proveedores y compartir los costos de transporte.
- **Obtener servicios y asesorías.** Las agencias de extensión y muchas otras organizaciones a menudo están dispuestas a prestar servicios a grupos, pero no a in-

TABLA 1 TIPOS DE GRUPOS DE AGRICULTORES

TIPO DE GRUPO	AYUDA A SUS MIEMBROS A...	DURA POR LO MENOS...
<b>Escuela de Campo (ECA)</b>	Aprender nuevas técnicas agrícolas	Una temporada
<b>Grupo de innovación y aprendizaje</b>	Desarrollar y aprender nuevas técnicas	Varias temporadas
<b>Grupo de autoahorro y préstamo</b>	Ahorrar dinero y obtener préstamos	Varios años
<b>Grupo de producción</b>	Cultivar productos y criar ganado	Una temporada de cosecha
<b>Grupo de procesado</b>	Procesar productos	Varias temporadas de cosecha
<b>Grupo de mercadeo</b>	Vender su producción	Varias temporadas de cosecha
<b>Grupo de la comunidad</b>	Resolver problemas en la comunidad	Varios años
<b>Grupo de gestión de recursos</b>	Gestionar agua, tierra o bosques	Muchos años
<b>Cooperativas</b>	Comprar insumos, vender productos	Muchos años
<b>Asociación de agricultores</b>	Mejorar las condiciones para la producción y el mercadeo	Muchos años

dividuos. Los agricultores a menudo pueden compartir los costos de obtener estos servicios (como los costos de transporte).

- **Desarrollar su capacidad.** Los miembros pueden compartir información y aprender mutuamente con facilidad. Las ideas nuevas se extienden rápidamente por medio de reuniones, capacitación y trabajando juntos.
- **Obtener servicios financieros.** Un agricultor individual puede no tener el dinero suficiente para abrir una cuenta en el banco o cumplir los requisitos para obtener un préstamo. Un grupo puede obtener tales servicios financieros y adquirir las habilidades para usarlos.
- **Conseguir mejores precios para sus productos.** Comercializando en grupo, los agricultores pueden compartir los costos de almacenamiento, procesamiento, transporte y venta. Vendiendo al por mayor pueden atraer nuevos compradores y negociar mejores precios.
- **Compartir la carga de trabajo.** Los miembros del grupo pueden ayudarse mutuamente con el trabajo de campo, cosecha, procesamiento y administración. Cada miembro puede centrarse en lo que mejor domina, y dejar las otras tareas para los otros miembros.
- **Llevar a cabo tareas irrealizables de manera individual.** Algunos problemas solo pueden ser abordados a gran escala, como por ejemplo controlar la erosión de una cuenca, gestionar la irrigación y cargar un camión con productos.
- **Sentirse empoderados.** Los grupos pueden expresar sus intereses de manera más efectiva que los individuos. Dan a los miembros la posibilidad de negociar, solicitar servicios e incidir para el cambio de políticas.



Dividiendo los costos entre todos los integrantes del grupo, el costo individual resulta menor. De esta manera, los agricultores a pequeña escala pueden obtener beneficios que solo están disponibles para agricultores a gran escala. A menudo esto se conoce como **economía de escala**.

Los grupos fuertes son la base de muchas actividades de desarrollo rural. Pueden actuar como socios de organizaciones de desarrollo, ayudando a canalizar distintos tipos de asistencia para aquellos que lo necesiten. Todavía más importante, pueden convertirse en **motores autónomos** de crecimiento dentro de la comunidad, independiente de las aportaciones que vengan del exterior.

### ¿POR QUÉ LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO TRABAJAN CON GRUPOS?

A las organizaciones de desarrollo les gusta trabajar con grupos por todos los motivos anteriores, y algunos más...

- **Efectividad.** Las personas a menudo aprenden mejor en grupo, y la presión del grupo estimula a los individuos a cambiar la manera en la que hacen las cosas, y a seguir haciéndolo en el futuro. Es probable que un grupo organizado sea más efectivo que el mismo número de individuos trabajando de forma independiente.



- **Rentabilidad.** Es más fácil, rápido y, por lo tanto, barato para un técnico de campo servir a un grupo de agricultores que al mismo número de personas de forma individual.
- **Magnitud y repercusión.** Los grupos hacen que sea posible llegar a más agricultores que sirviendo a individuos. Eso multiplica la posible repercusión de una intervención.
- **Compartir tareas.** Los grupos pueden encargarse de ciertas actividades, como organizar demostraciones, realizar evaluaciones sencillas, capacitar y coordinar, y llevar la información a personas de fuera del grupo.
- **Sostenibilidad.** Las iniciativas del grupo pueden ser más sostenibles que los esfuerzos individuales. Las personas pueden turnarse para realizar tareas, animarse y ayudarse mutuamente para hacer bien las cosas. Si una persona abandona el grupo por algún motivo, el resto de integrantes todavía pueden continuar.
- **Opiniones y reacciones.** Los grupos pueden expresar opiniones mejores y más útiles que los individuos. Esto ayuda a los técnicos de campo y a las organizaciones de desarrollo a entender la situación de los agricultores y a mejorar los servicios que proporcionan.



#### LOS COSTOS DE SER INTEGRANTE O SOCIO DE UN GRUPO

Participar en un grupo requiere tiempo, esfuerzo y tal vez dinero. Puede que tengan que:

- Asistir a las reuniones
- Hacer trabajo adicional
- Aportar materiales
- Asumir compromisos a largo plazo
- Someterse a las decisiones de otros
- Pagar cuotas.

Los integrantes o socios del grupo pueden llegar a un acuerdo en un primer momento, pero luego decidir cambiarlo. Por ejemplo:

- El grupo puede estar de acuerdo en vender sus cultivos a un comprador a un precio fijado. Pero, cuando llega la cosecha, algunos integrantes o socios pueden sentir la tentación de vender a otro comprador que ofrezca un precio mejor.
- Los dirigentes pueden tomar decisiones con las que algunos integrantes o socios no estén de acuerdo.
- Los integrantes del grupo o socios pueden alejarse, enfermar o alguien en la familia puede casarse o morir. Tales circunstancias pueden dificultar el permanecer con el grupo.

Si no sienten que los beneficios valen la pena, dejarán de asistir a las reuniones, perderán sesiones de trabajo, dejarán de pagar cuotas o venderán sus productos a otra persona. El grupo disminuirá, perderá dinero y finalmente desaparecerá.

Para evitar problemas, es importante que el grupo tenga objetivos realistas. Las decisiones y la dirección deben ser transparentes, y el grupo debe aportar claros beneficios a sus integrantes.



### ¿POR QUÉ LOS GRUPOS FRACASAN?

Hay pocas maneras en las que un grupo puede tener éxito, pero hay muchas en las que puede fracasar.

La Tabla 2 propone algunos ejemplos.



**TABLA 2 EJEMPLOS DE RAZONES POR LAS QUE LOS GRUPOS FRACASAN**

OBJETIVOS	FACILITACIÓN
<p>Los integrantes del grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No se ponen de acuerdo sobre los objetivos</li><li>• Definen objetivos inciertos</li><li>• Definen demasiados objetivos</li><li>• Los objetivos del grupo no reflejan los intereses de los integrantes individuales</li><li>• Los objetivos cambian demasiado a menudo</li><li>• Se definen objetivos poco realistas</li><li>• Existe un progreso inadecuado hacia los objetivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demasiados integrantes o demasiada diversidad</li><li>• Pocas personas dominan y toman todas las decisiones, que no reflejan los deseos del resto de los integrantes</li><li>• Los promotores permiten que los conflictos crezcan</li><li>• Existe una distribución desigual de los beneficios del grupo</li><li>• Existe favoritismo</li></ul>
PROCEDIMIENTOS	MEMBRESÍA
<p>Se dan procedimientos deficientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones largas</li><li>• Registros y documentación de acuerdos deficientes</li><li>• Falta de confidencialidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistencia de integrantes solo porque creen que pueden conseguir algo gratis</li><li>• Integrantes se sienten obligados a participar</li><li>• Carga injusta de trabajo</li><li>• Distribución injusta de los beneficios</li><li>• Comunicación y capacidades deficientes en lectura y escritura</li><li>• Falta de cortesía y tolerancia; envidia, deslealtad, incapacidad de algunos integrantes para seguir las reglas</li><li>• Integrantes perezosos</li><li>• Integrantes sedientos de poder</li><li>• Poder mal repartido</li><li>• Conflictos exteriores se infiltran en el grupo</li></ul>
FACILITADOR	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Con actitud demasiado dominante</li><li>• Con mal manejo en la coordinación del grupo</li></ul>	
DIRECCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de transparencia</li><li>• Dirigentes demasiado autoritarios</li><li>• Dirigentes débiles e indecisos</li><li>• Mala gestión de recursos y fondos</li><li>• Disputas entre dirigentes</li><li>• Corrupción</li></ul>	

## PRUEBA 1

Las respuestas se encuentran al final del manual.

### 1. ¿Qué hace cada tipo de grupo?

Estas son algunas respuestas posibles. Relaciona el tipo de grupo con su función principal.

TIPO DE GRUPO	FUNCIÓN
A. Escuela de Campo (ECA)	1. Manejar recursos como el suelo y el agua
B. Grupo de Autoahorro y Préstamo	2. Ayudar a sus miembros a aprender nuevas técnicas agrícolas
C. Grupo de mercadeo	3. Comprar insumos y coordinar la producción
D. Grupo de producción	4. Ayudar a los miembros a desarrollar y aprender nuevas técnicas
E. Grupo de innovación	5. Ayudar a sus integrantes a ahorrar dinero y obtener préstamos
F. Grupo de gestión de recursos naturales	6. Comercializar productos

### 2. El grupo La Gallina Feliz ayuda a sus miembros a comprar alimentos, coordina la actividad de las gallinas ponedoras y vende huevos a una escuela local. ¿Qué tipo de grupo es este?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Un grupo de producción.
- B. Un grupo de mercadeo.
- C. Un grupo de innovación.
- D. Un grupo de producción y mercadeo combinado.

### 3. Todas las semanas, los miembros del Grupo Esperanza se reúnen para depositar una pequeña suma de dinero en una caja. Cada mes, los miembros pueden solicitar dinero prestado de ese fondo. ¿Qué tipo de grupo es este?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Un grupo de ahorros.
- B. Una institución de microfinanzas.
- C. Un grupo de autoahorro y préstamo.
- D. Un grupo de mercadeo.

### 4. ¿Qué beneficios tiene la gente por ser miembro de un grupo?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Los miembros pueden comprar insumos agrícolas más baratos.
- B. Los miembros pueden obtener servicios y asesorías.
- C. Los miembros pueden compartir las tareas entre sí.
- D. Los grupos pueden llevar a cabo tareas irrealizables de manera individual.
- E. Todas las anteriores.

### 5. ¿Por qué la gente podría mostrarse renuente a unirse a un grupo?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Puede implicar trabajo extra.
- B. No les interesa.
- C. Tal vez tengan que pagar algo.
- D. Pueden tener que asumir compromisos a largo plazo.
- E. Todas las anteriores.

### 6. ¿Por qué los grupos fracasan?

Relaciona el motivo con la categoría correcta.

RAZÓN	CATEGORÍA
A. Solo unos pocos dominan el grupo y toman todas las decisiones	1. Metas
B. Los dirigentes administran mal el dinero del grupo	2. Procedimientos
C. El grupo no lleva muchos registros	3. Facilitador
D. El grupo tiene demasiadas metas	4. Dirección
E. Los integrantes solo asisten porque creen que pueden conseguir algo gratis	5. Gestión
F. El facilitador tiene una actitud demasiado dominante	6. Membresía

## EJERCICIO 1. TRABAJAR CON GRUPOS

En este ejercicio, tú y tus colegas comparten y analizan su experiencia en el trabajo con grupos.

### OBJETIVOS

- Describir las características, fortalezas y debilidades de los distintos grupos.
- Sugerir maneras de mejorar el desempeño de los grupos.

### PARTICIPANTES

- El equipo del proyecto.

### MATERIAL NECESARIO

- Rotafolio (una hoja por participante), marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Resúmenes de algunos grupos con los que hayan tenido experiencia los participantes.
- Comprensión de las fortalezas y las debilidades de los distintos tipos de grupos.
- Ideas sobre cómo mejorar el funcionamiento de los grupos.

### TIEMPO REQUERIDO

- 60 minutos.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Divide el grupo en parejas. Pide a cada persona que piense en un grupo que haya moderado o del que tenga conocimiento. Puede tratarse de un grupo comunitario tradicional, un grupo establecido por el gobierno o uno respaldado por la propia organización de esa persona.
2. Pide a la primera persona de cada pareja (persona A) que entreviste a su compañero (persona B) acerca de su grupo. La persona A resume las respuestas en el rotafolio. Consulta la Tabla 3 para ver los temas que se pueden analizar.
3. Después de 15 minutos, pide a los compañeros que cambien de rol (la persona B entrevista a la persona A).
4. Luego de otros 15 minutos, pide a los participantes que vuelvan al grupo. Invita a varios participantes a compartir un breve resumen de su trabajo (3 minutos), utilizando el rotafolio como ayuda visual.
5. Guía un debate sobre las cuestiones clave que han ido surgiendo. ¿Cuáles son los principales problemas de los grupos, y cómo pueden resolverse?



# Experiencia con grupos

TABLA 3. EXPERIENCIA CON GRUPOS

<b>NOMBRE DEL GRUPO</b>	
<b>RESUMEN DEL GRUPO</b>	
<p>¿Qué tipo de grupo es este? (mercadeo, producción, escuela de campo para agricultores, autoahorros y préstamos, cooperativa, etc.)</p> <p>¿Dónde está?</p> <p>¿Cuántos miembros tiene?</p> <p>¿Cuándo se fundó?</p>	
<b>FUNCIONES DEL GRUPO</b>	
<p>¿Qué hace el grupo? (vende maíz, muele arroz, compra insumos, recauda dinero y otorga préstamos, etc.)</p>	
<b>RAZONES POR LAS CUALES LOS MIEMBROS SE UNEN AL GRUPO</b>	
<p>¿Por qué se une la gente a este grupo?</p> <p>¿Qué beneficios les brinda el grupo a sus miembros?</p>	
<b>FORTALEZAS DEL GRUPO</b>	
<p>¿Qué hace bien el grupo?</p>	
<b>DEBILIDADES DEL GRUPO</b>	
<p>¿Qué cosas no hace bien?</p>	
<b>INTERVENCIONES ACTUALES Y POTENCIALES</b>	
<p>¿Qué se hizo para ayudar al grupo a superar sus debilidades y desempeñarse mejor?</p> <p>¿Qué más podría hacerse?</p>	

## LECCIÓN 2. EL PAPEL DEL PROMOTOR DE GRUPO

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Explicar el papel y los métodos de trabajo del técnico de campo como promotor de grupos.
- Describir cómo usar métodos de aprendizaje participativos.
- Diseñar el plan de capacitación sobre la facilitación de grupos.



### ¿QUÉ HACE UN PROMOTOR DE GRUPO?

Ayudar a los agricultores a formar un grupo, es una de tus tareas más importantes como técnico de campo. Tu objetivo es ayudar a los agricultores a desarrollar grupos fuertes que puedan:

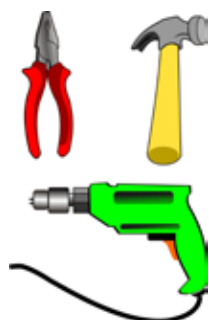
- Operar solos y trabajar por su cuenta.
- Desarrollar sus propias iniciativas, como empresas, planes de ahorro y medidas de conservación de recursos naturales.
- Ser una base sólida sobre la cual mejorar el medio de vida de las personas de la comunidad.

Tu papel no es hacer el trabajo de las personas locales, sino actuar como guía o facilitador. No debes tratar a los pequeños productores como beneficiarios pasivos de asistencia. En su lugar, debes trabajar junto a ellos, haciendo que crezca su confianza en sus propias capacidades y promoviendo su autosuficiencia.

Tienes cuatro funciones básicas:



**Asesor de grupo.** Ayudas al grupo a empezar y refuerzas sus habilidades para liderar, planear, organizar y emprender actividades rentables y financieramente sostenibles.



**Capacitador participativo.** Puedes ayudar a los integrantes del grupo a aprender habilidades en innovación, gestión de recursos naturales, mercadeo, finanzas y organización de grupo (consultar curso *Introducción a las Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural*).



**Facilitador de relaciones.** Puedes promover la comunicación entre el grupo y organizaciones de desarrollo y proveedores de servicios, como las entidades de microfinanzas, servicios de extensión, proveedores de insumos y el gobierno.



**Realizar los procesos de monitoreo.** De manera directa puedes monitorear las actividades del grupo y brindar los elementos y herramientas claves que ayuden a monitorearse a sí mismo, para conocer los problemas a los que se enfrenta, ajustar las intervenciones según sea necesario y transmitir las reacciones a tu supervisor.

### CUALIDADES DE UN PROMOTOR DE GRUPO

Para tener éxito como promotor de grupo, debes:

- Comprometerte con el objetivo de ayudar a las personas locales a solidarizarse entre ellas
- Estar familiarizado con los problemas a los que la gente local se enfrenta
- Conocer el lenguaje y la cultura local
- Tener habilidades en el tema de la organización de grupos
- Tener habilidades en una o más de las otras áreas en las que estarás trabajando con los grupos (innovación, gestión de recursos naturales, mercadeo y finanzas)
- Ser amistoso, accesible, capaz de escuchar y aprender.



### DEBERES DE UN PROMOTOR DE GRUPO

Un grupo de autoahorro y préstamo tiene necesidades diferentes a las de un grupo que monta una empresa o uno que gestiona recursos naturales.

A continuación algunas cosas que necesitarás para todos los tipos de grupos.

- Facilitar, no dictar
- Promover la confianza
- Fomentar el aprendizaje y la participación
- Participar en las reuniones de grupo
- Organizar capacitaciones y talleres didácticos
- Ayudar al grupo a planear e implementar actividades y a solucionar problemas que surjan
- Visitar y hablar con los dirigentes del grupo, miembros individuales y otras personas en la comunidad
- Monitorear y evaluar el progreso del grupo
- Realizar un seguimientos de los puntos discutidos y de las decisiones tomadas.



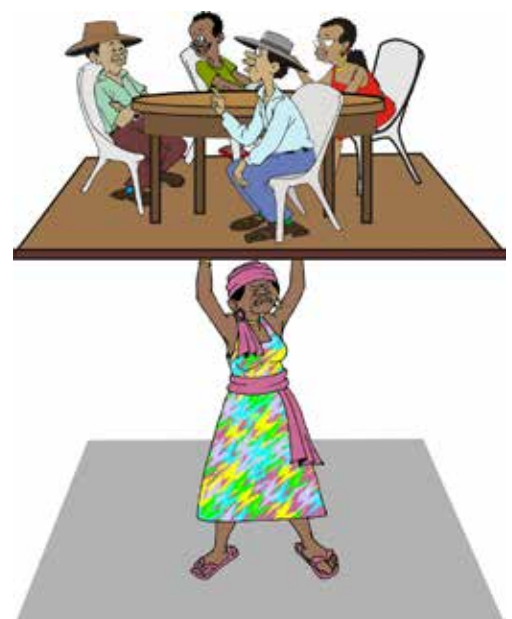
### RECUERDA: ERES UN FACILITADOR

Tu trabajo consiste en ayudar al grupo a llegar a manejar sus propios asuntos con autonomía. Tu papel cambia con el tiempo: empiezas iniciando y dirigiendo, después guías y apoyas, y finalmente terminas siendo orientador y asesor.

Iniciar y guiar, no obstante, no significa enseñar o dictar. Las personas locales tienen mucho conocimiento y experiencia. Tienes que ayudarles a reconocer su potencial latente y a ganar su autoconfianza para decidir y hacer cosas por su cuenta.

Debes dejar claro que eres un facilitador y un asesor del grupo, no un integrante. No puedes convertirte en presidente, secretario o tesorero, ni participar en la elección de los dirigentes del grupo.

Las personas pueden no estar acostumbradas a este enfoque participativo. Puede que piensen que deben escuchar, no hablar. Pero debes tratarlos como a iguales, no como alumnos a los que hay que enseñar. Ayúdalos preguntándoles sus puntos de vista, escuchándolos y animándolos a participar. Hazles pre-



guntas; no te limites a darles respuestas. Poco a poco empezarán a apreciar tu estilo y tu forma de actuar.

Los grupos necesitarán cada vez menos tus servicios a medida que progresan. Finalmente, tendrás que realizar visitas sólo cuando lo pidan o para comprobar el progreso. Retirarse no es fácil, pero significa que has hecho bien tu trabajo - ¡y eso es algo de lo que puedes estar orgulloso!

### ESTABLECER LA CONFIANZA

Necesitas ser visto como un amigo y un guía de confianza para las personas de la comunidad, no como un representante oficial llegado de fuera que interfiere en las culturas y las costumbres locales. Esto significa que tienes que:

- Ponerte siempre a disposición de las personas de la comunidad.
- Tratar a la gente local con amistad y respeto.
- Llegar a conocer a un gran número de personas de la comunidad, especialmente a los miembros de los grupos que estás asesorando. Establecer relaciones con los líderes de la comunidad, grandes y pequeños agricultores, proveedores de insumos, comerciantes y funcionarios del gobierno local.
- No favorezcas a un grupo en diálogos o disputas. Debes ayudar a que la gente llegue a un acuerdo: es su decisión, no la tuya.



Promover la confianza entre los miembros del grupo también es importante. Esto significa asegurarse de que todos los miembros cumplan sus obligaciones, se apoyen mutuamente, acaten las reglas internas, se adhieran a las actividades planeadas de manera transparente por el grupo.

Algunos miembros pueden tener **intereses ocultos**. No los ignores, reconócelos y hablen sobre ellos abiertamente. Intenta crear un ambiente democrático en el que todos los participantes puedan opinar sobre lo que el grupo haga. Ayuda a que el grupo desarrolle reglas internas y sanciones para las infracciones, y a elaborar pautas para resolver conflictos internos.

### FOMENTAR EL APRENDIZAJE Y LA PARTICIPACIÓN

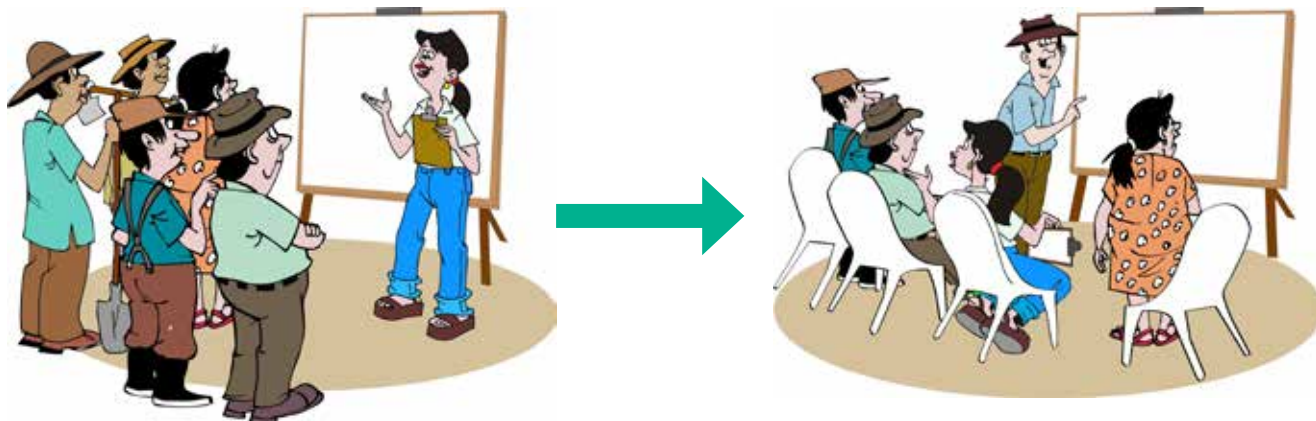
Un peligro en los grupos es que unos pocos miembros (normalmente los dirigentes) controlen la facilitación del grupo, dejando a todos los otros atrás. Estos dirigentes adquieren habilidades gracias a la capacitación y a la experiencia. Pueden "adueñarse" del grupo y usarlo en su propio beneficio más que en el de todos los miembros.

No es posible para todos los miembros acudir a la capacitación. Pero puedes evitar tales problemas:

- **Se inclusivo.** No interactúes solo con una selecta minoría de los dirigentes del grupo e ignores al resto.
- **Prepara un grupo de posibles dirigentes.** Asegúrate de que el mayor número de miembros posible aprendan las habilidades que necesitan para contribuir al grupo. Esto será clave al momento que tengan que elegir nuevos directivos, para que no siempre queden los mismos (rotación de liderazgos).
- **Fomenta la apertura y la comunicación.** Crea las condiciones adecuadas y anima a los miembros a que hablen durante las reuniones y expongan sus opiniones. Ayúdalos a comunicarse y a aprender mutuamente.



## DURANTE LAS REUNIONES DE GRUPO



Tu papel durante las reuniones cambiará con el tiempo. Al principio, tendrás un papel mayor como organizador y facilitador de las reuniones. Después de que el grupo se haya establecido, desempeñarás un papel de fondo, trabajando con los dirigentes para asegurarte de que sepan cómo manejar las reuniones.

Debes ayudar a los dirigentes del grupo a:

- Decidir de antemano una agenda con asuntos a tratar y prioridades.
- Tener flexibilidad para cambiar la agenda si surgen otros asuntos durante la reunión.
- Informar sobre las reuniones previas y sobre cualquier otro acontecimiento importante del grupo.
- Animar a los integrantes a participar en los diálogos, y prevenir que uno o varios dominen a los otros o sean los únicos que opinan.
- Utilizar métodos de aprendizaje participativos para animar el diálogo.
- Fomentar la toma de decisiones, sin influir hacia una decisión en particular.

## CAPACITACIÓN Y TALLERES DIDÁCTICOS

Organizar y facilitar la capacitación y los talleres didácticos es una parte importante de tu trabajo con grupos. Actuarás como capacitador o facilitador en algunos de estos cursos. En otros, pedirás a expertos externos que proporcionen la capacitación.

Al planear una capacitación o un taller didáctico, debes identificar los participantes, los objetivos y el contenido o asunto.

- **Participantes:** ¿Quién debe participar: miembros del grupo, dirigentes, personas de otras organizaciones, u otros?
- **Objetivos:** ¿Qué anticipas o esperas que podrán hacer después de haber participado? ¿Por qué es importante este tema para el grupo o los participantes?
- **Contenido:** ¿Qué temas se deben tratar y con cuánta profundidad?

Entonces puedes decidir los detalles:

- **Hora y lugar:** ¿Dónde debe tener lugar la capacitación o el taller? ¿Cuándo y durante cuánto tiempo? No te olvides de elegir un lugar, día y una hora en que las mujeres puedan asistir.
- **Logística:** ¿Qué transporte se necesita? ¿Qué hay con la comida, las bebidas y el alojamiento?



- **Materiales y recursos:** Piensa en cosas como materiales de capacitación, papelógrafos, plumones y cinta. ¿Necesitas computadora, proyector o pantalla? Asegúrate de que haya electricidad si la necesitas.
- **Información:** ¿Cómo invitarás a los participantes? ¿Necesitas un programa impreso? ¿Qué instrucciones necesitarán los expertos?
- **Monitoreo:** Mantén un registro de quién participa, además de información clave como el grupo al que pertenecen, su papel en el grupo (dirigente, miembro) su sexo y edad. Puede que tengas que pedir a alguien para que se encargue de tales registros.
- **Financiamiento:** ¿Cuánto costará realizar el curso? El costo puede ir desde cero (si es parte de una reunión regular) hasta una cantidad substancial si necesitas contratar transporte y alquilar un local. ¿Quién pagará los gastos? ¿Se puede pedir a los participantes o al grupo que paguen por lo menos una parte?



Consulta el primer módulo sobre la *Introducción a las Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural* para saber más sobre la planeación de un currículo de capacitación.

### TEMAS DE CAPACITACIÓN

Un grupo generalmente necesita adquirir habilidades en **5 áreas**:



#### Innovación

Experimentar con tecnología para poder mejorar su producción



Consultar el curso sobre *Promoción de la Innovación*.



#### Recursos naturales

Mejorar la gestión de la tierra, el agua y otros recursos naturales



Consultar los cursos sobre gestión de recursos naturales:

- *Entendimiento de los Recursos Naturales*
- *Gestión de los Recursos Naturales*



#### Mercadeo

Vender productos en un mercado particular



Consultar los cursos sobre

- *Principios Básicos del Mercadeo*
- *Siete Pasos del Mercadeo*



### **Finanzas**

Administrar, ahorrar e invertir el dinero



Consultar los cursos sobre

- *Educación Financiera*
- *Grupos de Autoahorro y Préstamo*



### **Facilitación de grupos**

Organizarse como grupo para beneficiar a sus miembros



Este es el tema del resto de este curso

Además, el grupo puede necesitar capacitación en otros temas de interés como: alfabetización y aritmética, gerencia, métodos de producción y transformación para algunos cultivos y especies pecuarias, nutrición familiar, salud e higiene (incluida la lucha contra el VIH), desarrollo comunitario, habilidades no agrícolas generadoras de ingresos, y asuntos de género.

Asegúrate de que primero evalúas las necesidades del grupo, para que puedas moldear la capacitación para una situación particular.

¡Recuerda que NO TIENES que hacerlo todo! Otras agencias pueden ayudar al grupo con habilidades que no puedes proporcionar.

### **APOYAR LAS ACTIVIDADES DE GRUPO**

El grupo necesitará tu guía para planear y manejar sus actividades. Estas son algunas cosas que puede que tengas que hacer:

- Facilitar la identificación y priorización de necesidades, para ayudar al grupo a elegir una solución
- Ayudar al grupo a la planeación e implementación de la solución definida
- Facilitar el desarrollo de un plan de trabajo, y asegúrate de que es implementado
- Facilitar el análisis de problemas que se presenten en el grupo e intentar ayudar a los miembros a solucionarlos
- Organizar visitas a otros grupos o a fuentes de información como mercados e institutos de investigación para que el grupo pueda aprender y compartir ideas.



### DIÁLOGOS INDIVIDUALES

No todo tu trabajo será con el grupo completo. Puede que tengas que reunirte con individuos o subgrupos. Por ejemplo, puede que tengas que:

- Encontrarte con los **dirigentes** para ayudarles a aprender a manejar el grupo de forma participativa
- Trabajar con **subgrupos** de mujeres o gente joven, para contribuir en el grupo o solucionar conflictos
- Encontrarte con **personas que no pertenezcan al grupo** como proveedores de insumos o comerciantes para explicarles el propósito del grupo e investigar la posibilidad de colaboración.



Es mejor ser transparentes para estas reuniones con el fin de evitar que las personas tengan desconfianza sobre tu papel. Recuerda que tu objetivo es capacitar al grupo para funcionar por su cuenta. Por ejemplo, cuando inicialmente realices contactos con un posible comprador asegúrate de que los dirigentes de grupo sean participantes activos en todas las reuniones y negociaciones; o bien que uno o más miembros del grupo estén presentes cuando negocies con los servicios de desarrollo, socios comerciales o funcionarios del gobierno.

### MONITOREAR ACTIVIDADES

El monitoreo tiene dos propósitos principales: ayuda al grupo, y te proporciona la información necesaria para ti y tu organización de desarrollo.

- **Para el grupo:** da la posibilidad de comprobar su progreso y realizar los ajustes necesarios
- **Para la organización de desarrollo:** te dice a ti y a tus colegas si sus intervenciones son eficaces y los ayuda a mejorarlas.



Monitorear es importante para detectar problemas antes de que estén fuera de control. Sé proactivo a la hora de solucionar problemas.

Estas son algunas cosas que necesitarás para monitorear:

- Ayudar al grupo a identificar **indicadores** (cosas que medir)
- Animar y orientar a los integrantes a monitorear los indicadores definidos
- Asegurarse de que los datos son analizados y **se informe** al grupo para que puedan mejorar sus actividades
- Monitorear el **plan de trabajo** y el seguimiento de cualquier problema
- Monitorear la **asistencia** de los integrantes y las actividades durante el tiempo de trabajo
- Comprobar los **registros del grupo** para asegurarte de que están completos y actualizados
- **Informar** sobre el progreso a tu organización de desarrollo.

### REDACTAR INFORMES

Elaborar reportes e informar con regularidad sobre cada grupo es importante por varios motivos:

- Te permite hacer un **seguimiento de tus aportes** y de los logros de cada grupo. No dependas de tu memoria -si estás administrando varios grupos, es fácil olvidarse de algo o confundir datos!
- Hace posible que tus colegas y supervisores comprueben el **progreso** e identifiquen los **problemas** rápidamente



- Permite que **otra persona** asuma tu trabajo si no estás disponible temporalmente o te trasladas (¡o eres promovido!)

Puede que tu organización tenga un formato estándar para informes. En ese caso, úsalo. Si no es así, estas son algunas cosas que debes incluir en un informe sobre capacitación o talleres:

- La **justificación** y objetivos
- La **fecha** y el **lugar** donde se realizó la capacitación
- Nombre del **organizador** y de los **expertos** que impartieron la capacitación o taller
- Los nombres de los **participantes**, especificando edad, sexo y responsabilidad o cargo dentro del grupo
- Una breve descripción sobre el **tema** o subtemas desarrollados, resaltando lo más sobresaliente
- **Recomendaciones** y evaluación.



### ¿CON CUÁNTOS GRUPOS PUEDES TRABAJAR?

Esto depende de la situación física, especialmente de la distancia entre los grupos y del tiempo necesario para llegar de uno a otro. Si están razonablemente cerca, tal vez puedas visitar dos grupos en un día: uno por la mañana y otro por la tarde. Durante las fases iniciales, tendrás que visitar a cada grupo una vez por semana. Esto significa que puedes trabajar con un máximo de **10 grupos de principiantes** a la vez.

El tamaño del grupo depende de lo que haga. Un grupo de mercadeo debe tener entre **15 y 30 miembros**; nunca menos de 10 integrantes. Este número es manejable, todos se conocen y pueden confiar entre ellos integrantes.

Si trabajas con 10 grupos, significa que puedes llegar a un total de **150-300** integrantes a la vez.

Si una persona en cada hogar es integrante de un grupo, y cada hogar tiene cinco, estarás alcanzando un total de **750-1,500 personas** (Cuadro 1).

### CUADRO 1. ¿A CUÁNTAS PERSONAS PUEDES LLEGAR POR MEDIO DE LOS GRUPOS?

Si...

- Visitas **10** grupos por semana
- Cada grupo tiene **15-30** integrantes
- En cada hogar hay **5** personas

Puedes alcanzar...

- Por lo menos:  $10 \times 15 \times 5 =$  **750 personas**
- Un máximo de:  $10 \times 30 \times 5 =$  **1,500 personas**



### LOS GRUPOS PASAN POR FASES

Probablemente tomará varios años para que un grupo empiece a trabajar de forma independiente. Necesitarás apoyarlo durante este periodo, hasta que no necesite tu ayuda.

Los grupos generalmente atraviesan **tres etapas**: inicio, maduración y consolidación (Tabla 4).

**TABLA 4 ETAPAS DE FORMACIÓN DEL GRUPO**

PERIODO	DURACIÓN	QUÉ SUCEDE	PAPEL DEL PROMOTOR DE GRUPO
<b>Inicio</b>	1 temporada de cosecha del ciclo de mercado	El grupo está formado, establece su visión, decide sus reglas, elige a sus dirigentes, etc.	<b>Iniciar y guiar:</b> participación intensiva –por lo menos una vez a la semana. Las visitas regulares para conocer a los agricultores, aprender sobre sus sistemas de producción ayudar a identificar oportunidades de mercado, planear la empresa, y comprobar el progreso.
<b>Maduración</b>	1-2 temporadas o ciclos	El grupo avanza con los primeros logros, establece procedimientos de trabajo, participa en actividades.	<b>Guiar y apoyar:</b> menos intensivo y menos frecuente. Capacitar en nuevas habilidades, ayudar a resolver problemas.
<b>Consolidación</b>	Más de 2 temporadas o ciclos	El grupo ha establecido relaciones fuertes entre sus integrantes y con personal externo (como compradores y proveedores de insumos), y puede resolver la mayoría de sus problemas por sí mismo. Solo requiere apoyo ocasionalmente.	<b>Asesorar y orientar:</b> preparar al grupo para trabajar sin ti. Visitas ocasionales según necesidad.

Consultar el curso introductorio de esta serie *Introducción a las Habilidades para el Mercadeo y la Transformación Rural* para saber más sobre cómo planear la capacitación y otras actividades.

### PARTIDA DEL PROMOTOR DE GRUPOS

¿Cuándo y cómo debes comenzar a retirarte gradualmente de tus grupos? Desvincularse es un proceso delicado y depende de la velocidad con la que cada grupo se desarrolla. Se tarda de 3 a 5 años para que un grupo alcance **completa autosuficiencia**. Una vez que un grupo sea capaz de acceder a los servicios del gobierno y de las ONG, puedan negociar con proveedores de insumos y compradores, y puedan tomar iniciativas sin tu asistencia, puedes retirarte gradualmente para concentrarte en servir a otros grupos con más necesidades. Puede que solo tengas que hacer visitas ocasionales para asegurarte de que el progreso continúa.

También puede ser útil ayudar a que varios grupos formen una **federación** o se unan a una ya existente. Estos grupos de segundo orden pueden asumir gradualmente muchas de tus responsabilidades. Entonces puedes centrarte en ayudar a la federación a prestar servicios a sus integrantes, más que trabajar con cada grupo por separado.



## PRUEBA 2

Las respuestas se encuentran al final del manual.

### 1. ¿Qué hace un promotor de grupo?

Relaciona el rol con la descripción correcta.

ROL	DESCRIPCIÓN
A. Asesor de grupo	1. Promueve la comunicación entre el grupo, los proveedores de servicios y otras organizaciones
B. Capacitador participativo	2. Ayuda al grupo a comenzar a trabajar y administrar sus tareas
C. Facilitador de relaciones	3. Ayuda a los integrantes del grupo a aprender nuevas habilidades
D. Controlador	4. Controla las actividades del grupo y ajusta las intervenciones en la medida que sea necesario

### 2. ¿Cuál de las siguientes opciones NO constituye una de las habilidades que debes tener para ser un promotor de grupo?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Estar familiarizado con los problemas que enfrenta el grupo.
- B. Tener un profundo conocimiento de las soluciones posibles.
- C. Conocer el lenguaje y la cultura local.
- D. Ser amistoso y accesible.

### 3. María es una nueva promotora de grupo, y todavía comete algunos errores. Dile qué ha hecho bien, y qué no debería haber hecho.

Relaciona la acción con la opinión correcta.

ACCIÓN	OPINIÓN
A. Se aseguró de que las personas más educadas conformen el comité administrativo del grupo	1. Manejó correctamente la situación
B. Orientó al grupo en la confección de sus estatutos	2. Cometió un error: no debía haberlo hecho
C. Informó un problema que no podía resolver a su jefe	
D. Le pidió a las autoridades locales que ordenen a las personas de la aldea que se unan al grupo	

### 4. El grupo al que apoya María quiere elegir un comité administrativo o junta directiva. ¿Qué se les debería aconsejar?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Que elijan a las personas más formadas.
- B. Que elijan a personas conocidas y confiables.
- C. Que sigan las instrucciones del jefe de la aldea.
- D. Que elijan a un presidente, para que este pueda elegir a los miembros restantes del comité.

### 5. María está coordinando tres grupos en etapas de formación diferentes.

Relaciona su rol con el grupo correcto.

GRUPO Y FASE	ROL
A. Grupo Las Palmas: fase inicial	1. Guiar y apoyar: visita al grupo una vez al mes para resolver problemas y capacitar a la gente
B. Grupo Esperanza: fase de consolidación	2. Asistir en el inicio y dirigir: visita al grupo una vez a la semana para planificar las actividades
C. Grupo Los Llanos: fase de actividades regulares	3. Asesorar y orientar: realiza visitas ocasionales para controlar el progreso y resolver problemas

### 6. “¡Controlar requiere demasiado trabajo!” exclama María. “¿Por qué tenemos que hacerlo?”

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Es útil para el grupo.
- B. Es útil para la organización de desarrollo en la que trabaja María.
- C. Es útil tanto para el grupo como para la organización de desarrollo.
- D. María tiene razón: es una pérdida de tiempo.

## EJERCICIO 2. EL PAPEL DEL PROMOTOR DE GRUPO

En este ejercicio, tú y tus colegas comparten y analizan su experiencia como promotores de grupo o facilitadores.<sup>1</sup>

### OBJETIVOS

- Describir los problemas que enfrentan los promotores de grupo y las soluciones posibles.
- Sugerir formas de resolver los problemas que enfrentan los otros facilitadores de grupos.

### PARTICIPANTES

- El equipo del proyecto.

### MATERIAL NECESARIO

- Pares de sillas dispuestas en dos círculos concéntricos. La silla exterior de cada par mira hacia el centro del círculo; mientras que la silla interior mira hacia afuera.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Entendimiento de los problemas que enfrentan los facilitadores e ideas para superarlos.

### TIEMPO REQUERIDO

- 60 minutos.

### PLANIFICACIÓN

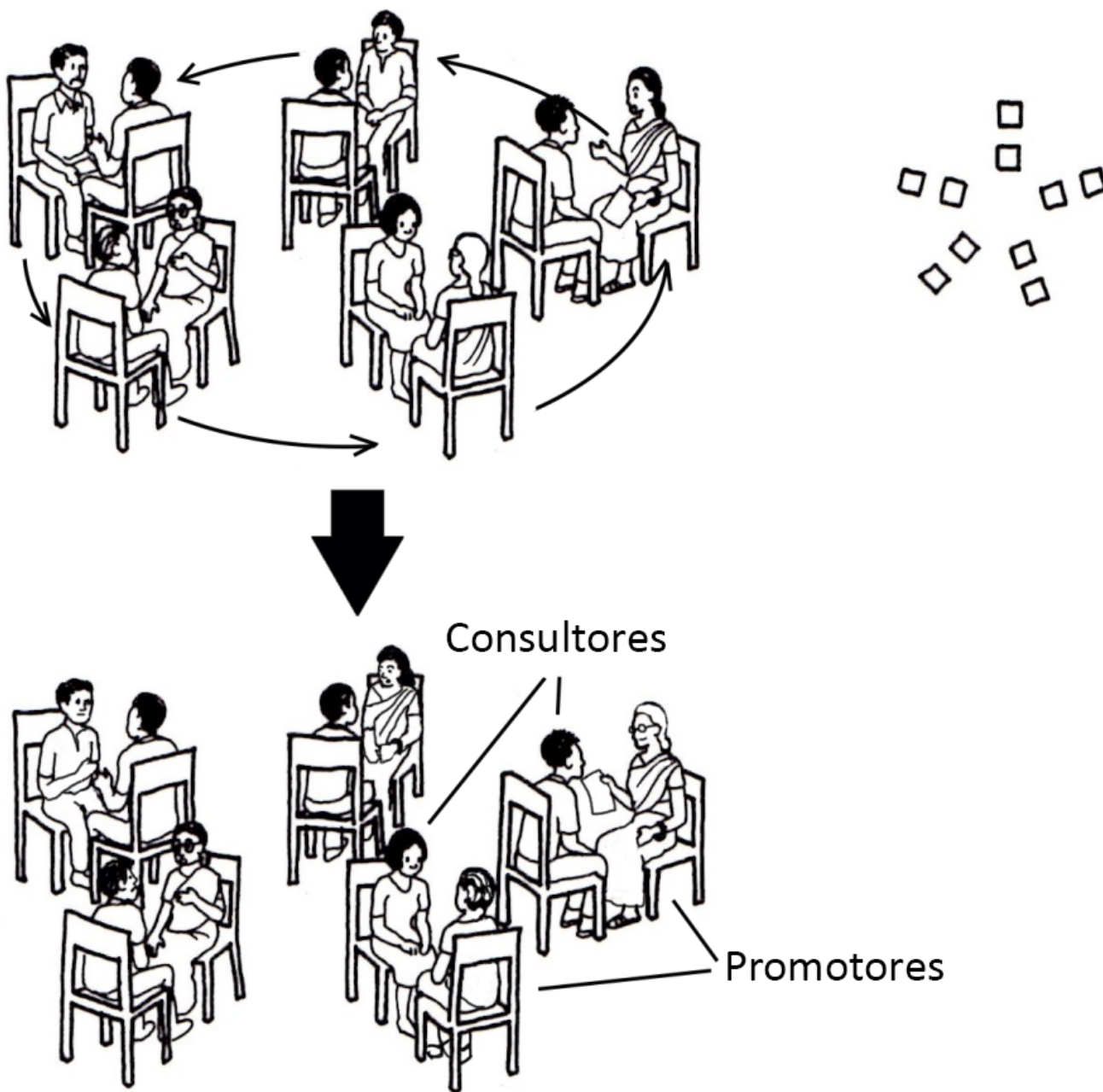
- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide a los participantes que reflexionen sobre los problemas o limitaciones particulares que hayan tenido que enfrentar (o esperan enfrentar) en la orientación de los grupos. Puede tratarse de problemas generales (sobre el programa o enfoque en general) o específicos (con relación a un grupo o persona en especial). Da 5 minutos a los participantes para que piensen en esto y tomen nota de algunos problemas.
2. Pide a los participantes que se sienten en cualquier silla. Explícales que los que estén sentados en el círculo interno son los consultores. Serán los encargados de sugerir soluciones. Los que estén sentados en el exterior son los promotores o quienes plantean los problemas. Deberán presentar un problema específico que hayan enfrentado. Cada par tendrá 3 minutos para conversar acerca de un problema y ver cómo superarlo.
3. Luego de ese lapso, el círculo externo gira una silla, y de esta forma le lleva un nuevo promotor a cada consultor. Los nuevos promotores pueden presentar el mismo problema anterior o elegir uno nuevo.
4. Déjales otros 3 minutos para conversar, e invita al círculo exterior a darse vuelta nuevamente.
5. Luego de tres o cuatro rondas, da a los participantes dos minutos para que los promotores y consultores puedan escribir un resumen de los problemas y soluciones.
6. Invita a los promotores y consultores a cambiar de lugar entre sí, y repite el ejercicio.

<sup>1</sup> Basado en Pretty et al. 1995: pp 201-2: The Margolis wheel.

# Discutir el rol del promotor del grupo



## 2 Organizar y facilitar un grupo



Este módulo explica cómo ayudar a la gente local a organizarse como grupo, y aborda aspectos clave de la gestión de grupos. Incluye las siguientes lecciones:

- **Lección 3:** Entrar en la comunidad
- **Lección 4:** Formar un grupo
- **Lección 5:** Participación
- **Lección 6:** Dirección y manejo de grupos
- **Lección 7:** Gobernar el grupo
- **Lección 8:** Realizar reuniones
- **Lección 9:** Mantener registros
- **Lección 10:** Administración financiera.

Al final de este módulo:

- Sabrás cómo comenzar a trabajar con una comunidad.
- Conocerás los aspectos principales de la gobernanza de grupos.

### *AUDIENCIA OBJETIVO*

Este módulo está dirigido a los integrantes del equipo del proyecto. Las lecciones están especialmente diseñadas para que puedas enseñarlas de manera accesible a la población rural con la que trabajas.



## LECCIÓN 3. ENTRAR EN LA COMUNIDAD

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo entrar en una comunidad y el tipo de información que se debe recopilar.
- Enumerar varias formas de identificar posibles integrantes del grupo.
- Describir cómo asegurarse de que las mujeres, personas jóvenes y los más desfavorecidos estén incluidos.

### ENTRAR EN LA COMUNIDAD

La primera y más importante tarea de un promotor de grupo es conseguir ser aceptado en la comunidad en general. Esto puede ser bastante difícil y llevar tiempo. Así que empieza despacio, dando pequeños pasos.

**Prepárate.** Infórmate sobre la comunidad y sus líderes por medio de otros agentes de desarrollo y funcionarios del gobierno. ¿Quién vive allí? ¿Qué hacen para ganarse la vida? ¿Cuáles son los principales problemas de la comunidad? ¿Qué organizaciones ayudan a las personas?

**Preséntate.** Puede que primero sea necesario obtener el apoyo de los líderes locales. Visita a las autoridades u otras personas influyentes en la comunidad. Háblales de los objetivos del proyecto y que tratará de ayudar a las personas a mejorar sus condiciones de vida. Pídeles a los líderes que organicen una reunión para presentarte a la gente local.

**Realiza una presentación del proyecto.** En la reunión o reuniones concertadas por los líderes con la población explica el proyecto, sus objetivos y métodos, y pregunta a las personas cuál es la mejor manera en que puedes ayudarlos. Explica qué puedes y qué no puedes hacer. Especialmente, deja claro que no harás aportaciones gratuitas de dinero o materiales. Diles que las personas tendrán que realizar el trabajo ellos mismos, y que tu papel será ayudarlos a hacerlo.

### RECOPILAR INFORMACIÓN BÁSICA

Puedes recopilar información sobre la comunidad y sus problemas de diferentes maneras:

- **Métodos de diagnóstico rural participativo** como posicionamiento espacial, caminatas transectoriales, calendarios estacionales y matrices. Elige métodos que te proporcionen la información que necesitas, y adáptalos según sea necesario (Tabla 4).
- **Entrevistas individuales** con miembros de la comunidad, y también con agentes claves como proveedores de insumos, posibles compradores y funcionarios del gobierno.
- **Conversaciones en grupos focales** con miembros de la comunidad. Puede ser una buena idea mantener conversaciones con hombres y mujeres por separado para asegurarte de que las mujeres tengan oportunidad de expresar sus opiniones.
- **Fotos aéreas** por Google Earth. Con equipamiento de posicionamiento global, puedes usar programas para mostrar localizaciones en un mapa.
- **Información secundaria** como datos oficiales sobre el área, e informes de tu organización y de otras organizaciones de desarrollo que trabajan en el área.
- **Encuestas formales** para recopilar información de base sobre la zona.







- **Observación directa.** Puedes aprender mucho sobre la comunidad simplemente manteniendo los ojos y los oídos abiertos. Habla con la gente, observa y escucha con atención, y haz preguntas. Esto llevará a más preguntas, tal vez con posibles soluciones:
  - Maíz con hojas moradas indica que el cultivo probablemente padece deficiencia de fósforo (¿dónde puede la gente conseguir fertilizante?).
  - Un camión que recoge sandías muestra que los agricultores están vendiendo productos (¿quién es el comerciante? ¿dónde realiza las entregas el camión?).
  - Alguien con un cuaderno que visita casas puede ser un recaudador de pagos por préstamos (¿hay un problema de crédito?).

### ¿QUÉ TIPOS DE INFORMACIÓN?

¿Qué tipos de información debes recoger sobre la comunidad? Al principio, necesitas una comprensión amplia de la comunidad y de su situación. Después puedes analizar las áreas en las que debes concentrarte y que las personas locales perciban como importantes.



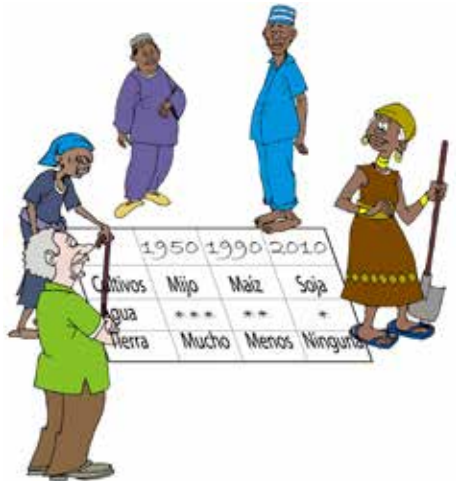
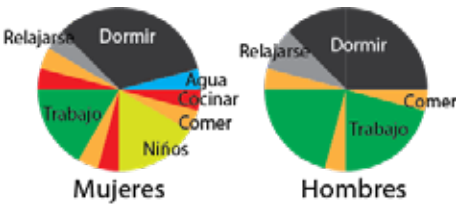
Las personas pueden ser reacias a darte cierta información. La cantidad de tierra o de animales que una persona posee puede ser un tema delicado. A menudo es más fácil hacer preguntas indirectas, como: "¿Cuánto maíz o arroz cosechaste el año pasado?". A partir de la respuesta probablemente puedas calcular el tamaño de la parcela.

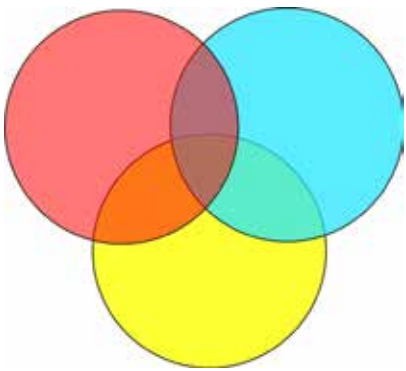

Comprueba la información en diferentes fuentes para asegurarte de que es precisa. Por ejemplo, los datos oficiales pueden decir una cosa, pero la gente local puede decir otra. ¡Es poco probable que ambas sean ciertas!

Asegúrate de que obtienes información de todos los diferentes tipos de personas en la comunidad: pobres y más pudiente, mujeres y hombres, jóvenes y viejos, propietarios de tierra, criadores de ganado, agricultores y comerciantes.



TABLA 5 MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO RURAL PARTICIPATIVO

MÉTODO	ENFOQUE	USO																														
	<p><b>Posicionamiento espacial</b></p> <p>La gente local dibuja un mapa de su comunidad, mostrando características y problemas clave.</p>	<p>Entender la geografía local y asuntos como la propiedad de la tierra, la producción agrícola, problemas de tierra y agua.</p>																														
 <table border="1" data-bbox="161 647 576 813"> <thead> <tr> <th>Suelo</th> <th>Rocoso</th> <th>Grava</th> <th>Grasa</th> <th>Arena</th> <th>Arcilla</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Uso del suelo</td> <td>Bosque</td> <td>Terreno de cultivo (árboles)</td> <td>Pantano</td> <td>Terreno de cultivo (pasturas)</td> <td>Terreno de cultivo</td> </tr> <tr> <td>Cultivos y vegetación</td> <td>Arboles, bambú</td> <td>Arroz, frijoles, maíz, ajonjolí</td> <td></td> <td>Sesuvio, frijoles, ajonjolí</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problemas</td> <td>Erosión</td> <td>Sequía, plagas</td> <td></td> <td>Sequía, plagas, baja fertilidad del suelo</td> <td>Sequía</td> </tr> <tr> <td>Oportunidades</td> <td>Lana, madera, bambú</td> <td>Fieno, cultivo de especias</td> <td>Mercado transfronterizo, agua, crédito, salud, escuela</td> <td>Fieno, cultivo de especias</td> <td>Cultivo de la recolección de sus subproductos</td> </tr> </tbody> </table>	Suelo	Rocoso	Grava	Grasa	Arena	Arcilla	Uso del suelo	Bosque	Terreno de cultivo (árboles)	Pantano	Terreno de cultivo (pasturas)	Terreno de cultivo	Cultivos y vegetación	Arboles, bambú	Arroz, frijoles, maíz, ajonjolí		Sesuvio, frijoles, ajonjolí		Problemas	Erosión	Sequía, plagas		Sequía, plagas, baja fertilidad del suelo	Sequía	Oportunidades	Lana, madera, bambú	Fieno, cultivo de especias	Mercado transfronterizo, agua, crédito, salud, escuela	Fieno, cultivo de especias	Cultivo de la recolección de sus subproductos	<p><b>Caminata transectorial</b></p> <p>La gente local dibuja un mapa de su comunidad, anotando características y problemas clave. Dibuja una sección transversal mostrando estos elementos.</p>	<p>Identificar recursos naturales y su relación con los productos agrícolas.</p>
Suelo	Rocoso	Grava	Grasa	Arena	Arcilla																											
Uso del suelo	Bosque	Terreno de cultivo (árboles)	Pantano	Terreno de cultivo (pasturas)	Terreno de cultivo																											
Cultivos y vegetación	Arboles, bambú	Arroz, frijoles, maíz, ajonjolí		Sesuvio, frijoles, ajonjolí																												
Problemas	Erosión	Sequía, plagas		Sequía, plagas, baja fertilidad del suelo	Sequía																											
Oportunidades	Lana, madera, bambú	Fieno, cultivo de especias	Mercado transfronterizo, agua, crédito, salud, escuela	Fieno, cultivo de especias	Cultivo de la recolección de sus subproductos																											
	<p><b>Calendario estacional</b></p> <p>Pide a los residentes que hagan un calendario con las lluvias de cada temporada, los cultivos, el ganado, métodos de trabajo, problemas de salud, etc.</p>	<p>Entender el sistema agrícola y los cambios a lo largo del año.</p>																														
 <table border="1" data-bbox="240 1464 518 1592"> <thead> <tr> <th></th> <th>1950</th> <th>1990</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cultivos</td> <td>Miño</td> <td>Maíz</td> <td>Soja</td> </tr> <tr> <td>Agua</td> <td>***</td> <td>**</td> <td>*</td> </tr> <tr> <td>Tierra</td> <td>Mucho</td> <td>Menos</td> <td>Ninguna</td> </tr> </tbody> </table>		1950	1990	2010	Cultivos	Miño	Maíz	Soja	Agua	***	**	*	Tierra	Mucho	Menos	Ninguna	<p><b>Cuadro cronológico</b></p> <p>Personas mayores describen la historia de la comunidad y la situación de la agricultura y de los recursos naturales.</p>	<p>Entender la historia de la comunidad y los cambios a largo plazo que le han afectado.</p>														
	1950	1990	2010																													
Cultivos	Miño	Maíz	Soja																													
Agua	***	**	*																													
Tierra	Mucho	Menos	Ninguna																													
 <p><b>Mujeres</b></p> <p><b>Hombres</b></p>	<p><b>Horario de cada día</b></p> <p>Hombres y mujeres describen lo que hacen a lo largo del día.</p>	<p>Mostrar las tareas de hombres y mujeres, identificar problemas y oportunidades.</p>																														

MÉTODO	ENFOQUE	USO																
	<p><b>Diagrama de Venn</b></p> <p>Las personas identifican las organizaciones que les apoyan, y muestran las relaciones entre ellas.</p>	<p>Entender el panorama institucional, identificar a los agentes clave.</p>																
<table border="1" data-bbox="143 649 566 918"> <thead> <tr> <th></th> <th>Horti-cultura</th> <th>Maíz</th> <th>Mango</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>•••</td> <td>•••</td> <td>•••</td> </tr> <tr> <td></td> <td>•••</td> <td>•••</td> <td>•••</td> </tr> <tr> <td></td> <td>•</td> <td>••</td> <td>•</td> </tr> </tbody> </table>		Horti-cultura	Maíz	Mango		•••	•••	•••		•••	•••	•••		•	••	•	<p><b>Matrices</b></p> <p>Las personas enumeran ítems (como tipos de cultivo), luego los describen conforme a algunos criterios (como facilidad para producir, productividad y rentabilidad).</p>	<p>Comparar sistemáticamente alternativas en cuanto a cosechas, ganado, árboles, empresas...</p>
	Horti-cultura	Maíz	Mango															
	•••	•••	•••															
	•••	•••	•••															
	•	••	•															
	<p><b>Clasificación</b></p> <p>La gente identifica asuntos y los clasifica de acuerdo a algunos criterios.</p>	<p>Priorizar y seleccionar entre conjuntos de alternativas.</p>																

### IDENTIFICA TU GRUPO BENEFICIARIO

Los proyectos tienen objetivos específicos para aquellos a quienes procuran ayudar: mujeres, jóvenes o agricultores de granos básicos, por ejemplo. Debes dejar claro desde el inicio a quién puede ayudar el proyecto.

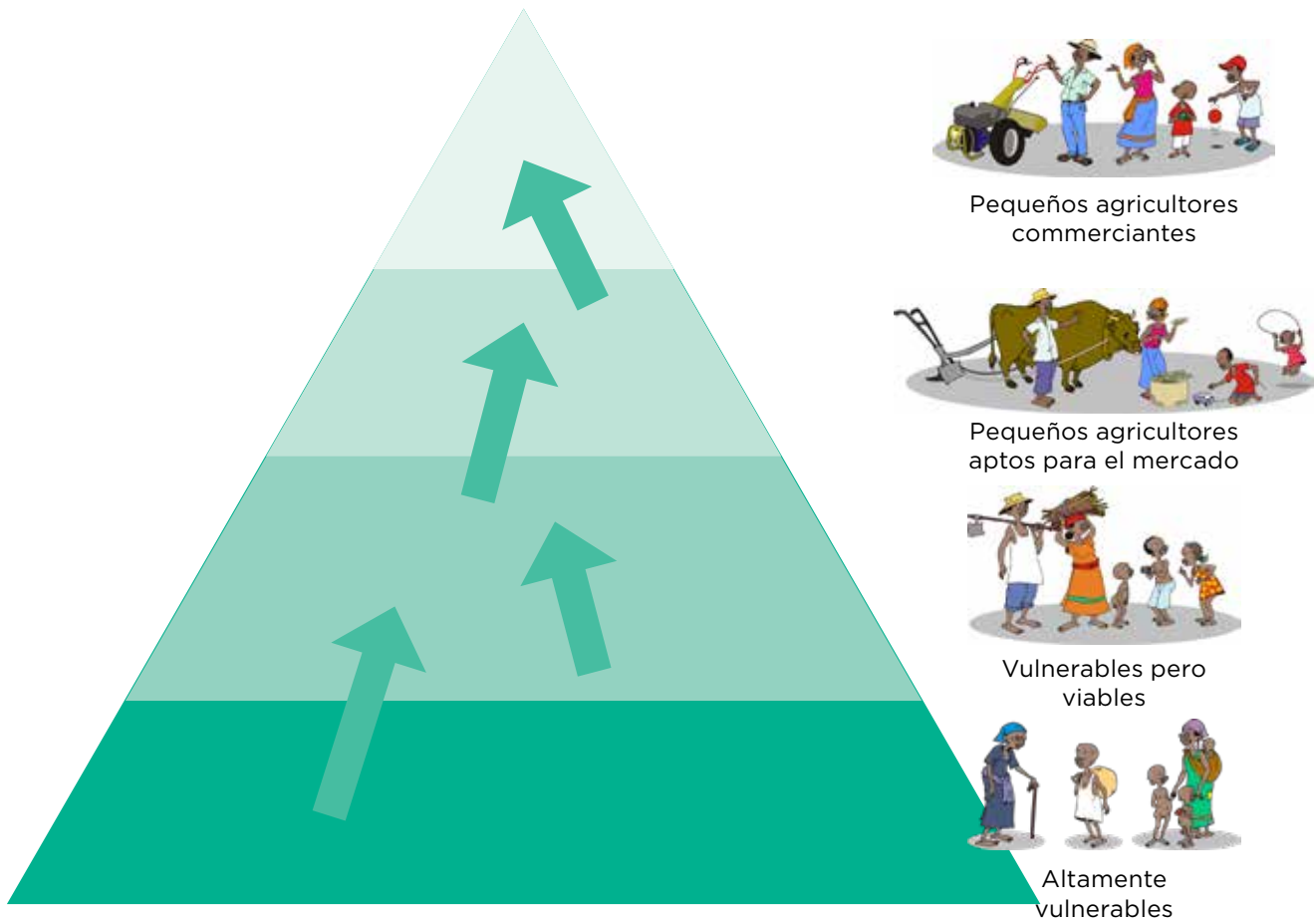
Puedes identificar a las personas que encajan en tus criterios de varias maneras:

- **Pide ayuda a las autoridades locales.** A menudo tienen una idea clara de quién es quién en la comunidad. Es probable que puedan proponer personas para unirse al grupo. Ten cuidado, sin embargo: en algunos lugares, las divisiones sociales como etnias y preferencias políticas podrían sistemáticamente omitir a algunos grupos de personas.
- **Clasificación de la riqueza.** Pide a un grupo de personas locales que clasifiquen a las personas en categorías de acuerdo con su situación económica (desahogada o clase media, pobre, muy pobre, etc.). Tal vez puedas conseguir una lista de hogares del jefe de la comunidad, de las autoridades locales o de otras instituciones del Estado como puesto de salud, centro escolar.
- **Tamaño del terreno.** La tierra normalmente es el recurso más importante en una comunidad. Puedes pedir a los agricultores que se organicen de acuerdo con la extensión de tierra que posean.



- **Tipo de vivienda:** tejado de paja, de tejas o de zinc.
- **Poseción de activos e infraestructura productiva:** acceso a irrigación, número de animales en un rebaño etc.
- **Seguridad alimentaria.** Puedes clasificar a los hogares en grupos de acuerdo con si siempre tienen el alimento suficiente, si pasan escasez 1-2 meses al año o durante periodos más largos.
- **Sexo, edad y situación con el VIH.** Puedes elegir mujeres, jóvenes o personas que viven con el VIH.
- **Autoidentificación.** En una reunión de la comunidad puedes pedir que la gente que cumpla tus criterios dé un paso al frente. Por ejemplo, “hogares que cultivan menos de 2 hectáreas de tierra y que estén interesados en criar gallinas”.
- **Índice de Progreso fuera de la Pobreza (PPI).** Es un indicador social que nos permite medir el nivel o índice de la pobreza, con el fin de que las organizaciones puedan evaluar el nivel de recursos domésticos con que cuenta una familia y determinar quién es más probable que sea pobre o vulnerable a la pobreza, basándose en un método estadístico.

Algunas de estas cuestiones pueden ser delicadas o tabú. Muchos ganaderos no dirán cuánto ganado tienen, otros pueden ser reacios a decir que son seropositivos. Así que ten cuidado: si no estás seguro, pide consejo a las autoridades o responsables de instituciones locales sobre qué preguntas puedes hacer.



### AYUDAR A PERSONAS ASCENDER FUERA DE LA POBREZA

Podemos pensar en la sociedad como una pirámide, con los más pobres en el fondo, y los más ricos en la parte superior. La meta es ayudar a las personas ascender la pirámide.

### ¿A QUIÉNES INCLUIR?

#### Pequeños agricultores comerciantes

Tal vez el mayor riesgo en el trabajo de desarrollo es terminar trabajando con la gente más rica, mejor educada y que se expresa mejor. Trabajar con este grupo es atractivo porque a menudo son muy dinámicos, y trabajando con ellos puede resultar muy exitoso.

Pero estas personas probablemente no están en tu grupo beneficiario. Entre todas las personas de la comunidad, son las que menos necesitan tu ayuda: pueden ayudarse a sí mismas y ser un aliado para los demás, más que necesitar ayuda para ellos mismos. Pero no excluyas estos agricultores: pueden ser gran socios para tu trabajo. A menudo tienen fuertes vínculos con los mercados, pueden ayudar con innovación, y pueden ayudar a otros en vez de requerir ayuda directa ellos mismos.

Hazte la siguiente pregunta: “Cómo puedo usar mi tiempo más efectivamente para ayudar a la mayoría de los agricultores en la comunidad a mejorar su producción y vincularlos con los mercados?”



### Pequeños agricultores aptos para el mercado

En cambio, probablemente necesites centrarte en personas situadas más abajo en la escala social y económica como pequeños agricultores que estén **preparados para producir para el mercado**. Producen regularmente un pequeño excedente de alimentos básicos y otros productos, pero su compromiso con el mercado es cíclico o inconstante. No están en condiciones de salir de la pobreza por sí mismos, pero pueden hacerlo con un poco de tu ayuda.



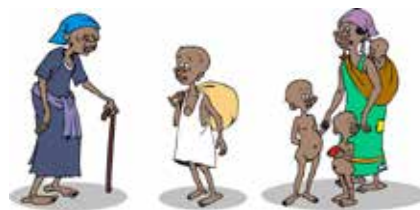
### Personas que sean vulnerables pero viables

Se diseñan algunos proyectos para dirigirse específicamente a las personas que son vulnerables pero viables. Cultivan alimentos para sus propias necesidades-autoconsumo, pero a veces pasan hambre por tener poca disponibilidad de alimentos por diversas situaciones. Con un poco de orientación, pueden cultivar más y empezar a vender los excedentes.



### Altamente vulnerables

En algunos casos, el grupo objetivo puede ser las **personas más pobres**. Este grupo tiene necesidades especiales. Tienen menos recursos para invertir y habrá que trabajar a un ritmo que les permita absorber nuevas ideas y manejarlas efectivamente.



### ELEGIR UN GRUPO OBJETIVO

El grupo objetivo dependerá de las **metas del proyecto**. Tú y el equipo necesitarán tomar decisiones sobre con quien trabajar, y qué tipos de apoyo van a poder ofrecer a los diferentes grupos de personas.

Mediante la división de la comunidad en diferentes segmentos o grupos, pueden trabajar a diferentes velocidades o usar métodos específicos para ayudar a un grupo particular de personas.

Por ejemplo, en un **proyecto de mercadeo**, puede que sea mejor iniciar con los agricultores que son más ricos quienes se pueden beneficiar de las intervenciones del proyecto y abrir los mercados de los cuales los demás pueden beneficiarse luego. Los proyectos de mercadeo dependen de la producción de excedentes que pueden ser puesta a la venta. Es improbable que las personas pobres tendrán estos excedentes al inicio del proyecto. Las personas más pobres pueden beneficiarse del proyecto en otras formas; por ejemplo, puede que trabajen como jornaleros de los miembros del grupo de mercado.

### CAPTURA POR LA ÉLITE

Es posible que las personas más ricas y con más educación formal quieran unirse al grupo porque piensan que pueden beneficiarse de él. Tal vez puedan contribuir también -por ejemplo - pueden poseer habilidades valiosas tales como: conocimientos sobre contabilidad o comercio. Pero ten cuidado con la **captura de la élite**: cuando las personas con más educación formal utilizan el grupo para sus propósitos más que para los intereses de todos.

Si el grupo va dirigido a las personas más pobres, las que están algo mejor económicamente rápidamente se dan cuenta de que no pueden beneficiarse de él, y pierden interés. Por ejemplo, tal vez piensen que las actividades son aburridas y no merezcan la pena: pueden ganar más haciendo otra cosa.

A veces los líderes comunitarios quieren participar, incluso cuando no sean miembros del grupo beneficiario. Puede que desees incluirlos para obtener su apoyo para que puedan servir como modelo para los miembros del grupo. O tal vez puedas encontrar funciones adecuadas para ellos como "asesor de grupo" para beneficiarse de sus servicios sin tener que incluirle en el grupo en sí.

## HABLA CON LAS MUJERES



Las mujeres y los hombres a menudo tienen papeles diferentes en la sociedad. Esto varía de un sitio a otro. Por ejemplo:

- **Las mujeres** pueden ser responsables de las tareas domésticas, de cuidar a los hijos, la huerta y animales menores (cabras y gallinas). A menudo también se ocupan de tareas como deshierbar y ordeñar. Hacen la mayoría del trabajo de la finca o parcela, especialmente si los hombres están ausentes.
- Puede que **los hombres** se ocupen de los animales grandes, hagan el trabajo pesado en el campo y estén ausentes durante gran parte del año trabajando por dinero en la ciudad o en otras plantaciones o haciendas grandes.

Esto significa que las mujeres y los hombres tienen ideas, habilidades y conocimientos diferentes. Se enfrentan a problemas distintos y tienen intereses diferentes.

### BARRERAS ENFRENTADAS POR MUJERES

Es posible que las mujeres se enfrenten a grandes barreras en la sociedad, lo que dificulta para ellas el convertirse en integrantes de un grupo, asistir a las reuniones, y participar en la capacitación:

- Tal vez esperan a que sus padres, hermanos o maridos, compartan las opiniones primero.
- Pueden ser tímidas o tener miedo de expresar sus verdaderas opiniones, especialmente en las reuniones mixtas.
- Es posible que no puedan asistir a reuniones por sus tareas domésticas como preparar un almuerzo y cuidar a los niños.
- Culturalmente no se les permita hablar con hombres que no sean de la familia. O tal vez se sientan incómodas hablando con hombres desconocidos.
- Se les dificulta viajar, especialmente por la noche o por mucho tiempo (más de un medio día).
- Muchas mujeres no han recibido tanta educación formal como los hombres. En algunos países, solo unas pocas mujeres en áreas rurales están alfabetizadas. Muchas jóvenes tienen que abandonar su educación a temprana edad para casarse.



## ¿CÓMO AYUDAR A LAS MUJERES?

Todo esto, hace que sea complicado para un técnico de campo trabajar con mujeres y una técnica de campo mujer trabajar con hombres. Algunas sugerencias al respecto:

- **Trabajar en equipo.** Un par de técnicos de campo -un hombre y una mujer- pueden trabajar juntos en la comunidad.
- **Habla con grupos de mujeres por separado.** Las mujeres se sienten más cómodas para hablar si no hay hombres.
- **Realizar las reuniones en horarios cuando las mujeres puedan asistir.** Los mejores horarios y lugares dependerán de la situación. Pregunta a las mujeres dónde y cuándo les convendría mejor reunirse.
- **Anima a las mujeres a participar.** Haz un esfuerzo para que sea posible que las mujeres participen en las conversaciones. Reserva un lugar especial para que se sienten las mujeres (¡no en la parte de atrás!). Anímalas a que traigan a sus hijos pequeños a las reuniones. Durante las reuniones, dales la oportunidad de hablar.
- **Formar grupos de mujeres separados.** En algunas sociedades, los grupos de mujeres por separado son la única forma de asegurar su participación. Los grupos de mujeres pueden ser muy efectivos, especialmente para administrar dinero y asuntos familiares.
- **Gánate la confianza de las mujeres.** Puedes ganarte su confianza de muchas formas: mostrando ejemplos a seguir, con capacitación específica, dándoles responsabilidad o simplemente escuchando y animando.
- **Sensibiliza a los hombres.** A menudo los hombres no se dan cuenta de que están dominando los procedimientos. Ayúdalos a entender la situación y el potencial de las mujeres, a ser conscientes de que si las mujeres son escuchadas, la familia y la comunidad prosperarán.
- **Establece objetivos y metas de participación.** Puedes establecer un objetivo (por ejemplo, 40%) para el número de mujeres integrantes de un grupo o de participantes en un curso de capacitación. Un grupo también puede decidir que por lo menos una parte de sus dirigentes deben ser mujeres (por ejemplo, 2 de 5).
- **Evita sobrecargar a las mujeres.** Sé consciente del peligro de añadir carga de trabajo extra a alguien que ya está sobrecargado. Las mujeres a menudo tienen que hacer tareas aburridas y repetitivas.





### HABLA CON LA GENTE JOVEN

La gente joven y adolescentes (mujeres y hombres) también se enfrentan a muchos problemas. A menudo han recibido más educación formal que sus mayores, y tienen una visión más amplia y más ambiciones. Pero carecen de oportunidades en la sociedad tradicional: sus voces no son escuchadas, no tienen tierra, animales o capital con el cual trabajar, y no se les permite tomar decisiones por su cuenta. Muchos, especialmente los hombres jóvenes, se marchan a la ciudad en busca de una vida mejor. Las niñas y las mujeres jóvenes tienden a tener menos oportunidades que niños y jóvenes del sexo masculino.

Los huérfanos, a menudo de padres que han muerto de sida, y los niños vulnerables se enfrentan a problemas particulares.

Puedes usar muchas de las técnicas para trabajar con mujeres a fin de ayudar a la gente joven a ser miembros valorados de un grupo, o a formar sus propios grupos, como suele hacerse con los Grupos de Autoahorro y Préstamo.



### ACUÉRDATE DE LOS POBRES Y DE LOS MÁS DESFAVORECIDOS

Las personas enfermas o discapacitadas y ancianas a menudo son las más desfavorecidas de una comunidad. Averigua quiénes son, dónde viven y a qué problemas se enfrentan. Las personas con el VIH y el sida pueden ser especialmente necesitadas.

Trata de encontrar formas de ayudar a estas personas. Por ejemplo, puedes considerar ayudar a un grupo de personas portadoras de VIH a cultivar verduras nutritivas y a vender los excedentes. O ayuda a organizar un grupo que reserve una parte de sus beneficios para pagar la escuela de huérfanos.



### PRUEBA 3

Las respuestas se encuentran al final del manual.

#### 1. Puedes recopilar información sobre la comunidad de diferentes maneras.

Relaciona el método con la descripción correcta.

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
A. Evaluación rural participativa	1. Un conjunto de técnicas mediante las cuales la población local confecciona mapas, tablas y gráficos sobre su situación
B. Entrevista individual	2. Una entrevista con un grupo de personas centradas en un tema en particular
C. Conversaciones en grupos destinatarios	3. Hacer una serie de preguntas a distintas personas individuales para reunir información
D. Observación directa	4. Observar y escuchar con atención, tomando nota de lo que se ve y se escucha

#### 2. Estás trabajando en un proyecto de mercadeo. ¿A qué tipo de grupo deberías intentar dirigirte?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Pequeños agricultores comerciales: mejor comenzar con los agricultores que ya producen cultivos para vender.
- B. Pequeños agricultores listos para el mercado: agricultores que ya estén listos para producir para el mercado pero que actualmente venden muy poco.
- C. Vulnerables pero viables: gente que cultiva alimentos para sus propias necesidades, pero a veces pasa hambre.
- D. Altamente vulnerables: la gente más pobre de la comunidad, como los ancianos y huérfanos.

#### 3. Estás trabajando en un proyecto que apunta a mejorar la seguridad de la alimentación familiar. ¿A qué tipo de grupo deberías intentar dirigirte?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A. Pequeños agricultores comerciales: mejor comenzar con los agricultores que ya producen cultivos para vender.
- B. Pequeños agricultores listos para el mercado: agricultores que ya estén listos para producir para el mercado pero que actualmente venden muy poco.
- C. Vulnerables pero viables: gente que cultiva alimentos para sus propias necesidades, pero a veces pasa hambre.
- D. Altamente vulnerables: la gente más pobre de la comunidad, como los ancianos y huérfanos.

#### 4. La evaluación rural participativa incluye muchas técnicas individuales que se utilizan con distintos propósitos.

Relaciona cada técnica con la descripción y propósito que correspondan.

TÉCNICA	PROPÓSITO
A. Posicionamiento espacial	1. Entender la geografía local y asuntos como la propiedad de la tierra y la producción agrícola
B. Caminata transversal	2. Entender la historia de la comunidad y los cambios que la han afectado
C. Calendario estacionario	3. Entender el sistema agrícola y los cambios a lo largo del año
D. Cuadro cronológico	4. Identificar los recursos naturales y su relación con la actividad agrícola

#### 5. La evaluación rural participativa incluye muchas técnicas individuales que se utilizan con distintos propósitos.

Relaciona cada técnica con la descripción y propósito que correspondan.

TÉCNICA	PROPÓSITO
A. Horario de cada día	1. Entender a las organizaciones que ayudan a la población local
B. Diagrama de Venn	2. Comparar sistemáticamente alternativas
C. Matriz	3. Priorizar y seleccionar entre conjuntos de alternativas
D. Clasificación	4. Aprender sobre lo que los hombres y las mujeres hacen durante el día

#### 6. ¿Cuál es la mejor forma de asegurarse de que las mujeres se beneficien con el proyecto?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. No es necesario incluirlas: sus esposos, hermanos y padres pueden decirles todo lo que necesitan saber.
- B. Debes insistir en que las mujeres asistan a todas las reuniones si desean participar del proyecto.
- C. La mejor forma dependerá de la situación.

## EJERCICIO 3A. RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE LA COMUNIDAD

La evaluación rural participativa es un conjunto de técnicas orientadas a trabajar con la gente local para reunir y analizar información sobre la comunidad. Existen muchas técnicas; elige aquellas que puedan generar la información que necesitas. Puedes adaptar las técnicas para cumplir con los requerimientos, o inventar otras técnicas propias.

Antes de elegir una técnica, piensa con detenimiento qué deseas averiguar y cómo usarás esa información.

### OBJETIVO

- Reunir y analizar información sobre la comunidad.

### PARTICIPANTES

- El equipo del proyecto, los miembros de la comunidad.

### MATERIAL NECESARIO

- Hojas de papel grandes y marcadores; libretas y lapiceros; ramas, piedras, hojas, tiza.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Información sobre aspectos específicos de la comunidad.

### TIEMPO REQUERIDO

- Depende del tipo y cantidad de técnicas utilizadas.

### PLANIFICACIÓN

Invita a los integrantes de la comunidad a participar en el ejercicio. Necesitarás un integrante del equipo para cada tipo de ejercicio.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Divide los miembros de la comunidad en grupos, de acuerdo con la técnica que desees emplear. Para el cuadro cronológico, por ejemplo, necesitarás gente mayor; para la caminata transversal, es una buena idea reunir a los productores cuya tierra recorrerás. Designa por lo menos un miembro del equipo para coordinar y tomar notas sobre cada grupo.
2. Pide a los grupos que realicen el ejercicio. Asegúrate de registrar los resultados en hojas grandes.
3. Vuelve a reunir a todo el grupo, y pide a cada subgrupo que presente sus resultados. Dirige una charla con el fin de trabajar en mayor profundidad la información reunida.
4. Copien todas las notas, mapas, etc. en los cuadernos. Deja las hojas grandes y una copia de las notas en la comunidad como su registro permanente.

En las próximas páginas se pueden encontrar ejemplos de los resultados generados a partir de cada ejercicio.

# Mapa de la comunidad

**Para qué:** Identifica las características físicas, infraestructura, recursos y límites de la comunidad.

**Cómo:** La gente local dibuja un mapa de su comunidad, mostrando características y problemas clave.

**Cuánto tiempo:** 2 a 4 horas.



Fuente: Selener et al. (1999) p. 27.

## Caminata transversal

**Para qué:** Muestra los recursos naturales y las relaciones existentes en una comunidad o finca o parcela.

**Cómo:** La gente recorre la comunidad o finca o parcela, tomando nota de las características clave de cada lugar.

**Cuánto tiempo:** 1 a 4 horas, según el área a recorrer.

	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA
	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA
	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA	Canchucan, Poptún, El Peñón GUATEMALA
Suelo	Tierra palestré	Tierra negra	Tierra buestre (blanco) tierra roja / suelo	lodo tierra negra		lodo tierra negra	lodo tierra negra
fuentes de agua	agua potable	agua de lluvia	Manantiales de agua de lluvia	Manantiales de agua de lluvia	fuentes	Agujeros se excavan para mantener el agua fuente	Agujeros se excavan para mantener el agua fuente
Cultivos	ajonjolito, chile, cebolleta, pepino, chayote, aguacate, igote de Maya, Cacao, piña, naranjo, zapote, calabaza, chirimoya, café, jocote, limón, Caña de azúcar, manacuyá			café, naranja, mandarina, lima		frijoles, maíz	maíz, frijoles, Caña de azúcar, yuca, plátano, aguacate, mango
Animales	gallinas, chutos, patos, gatos, perros	vacas, caballos, oveja, cabras	coati, jabalí, mapache, Zancudo	serpientes, ardillas, taltuza	Tucuzán, Urucos, Pizotes	camarones, Cochecle, montec, cabras, Tepic, via, tie	ratones, hormigas
Árboles	Manabá, Café, zapote, Patama, orsa, Achiotc, Naranjales, Jocotalos, Nansales	Madre Cacao, Sombrade Ternero, Sedros, Uje, Jax nel, Corasales, pimentales	San Juan, Caoba, Saca Sangre, Naranjillo, Guanácaste, Sapote, 60 pino, Seiba	Canchucan, Sadro, Roman, chedden, puntero, Barillo, Mutasa no, orango, Uje, Tomarindo, Hopela chico	naranjas, aguacates, café, piñas	Almendras, manzanas rojas	manzanas rojas, naranjos

Participantes: Haris Orrego, Pablo Torres, Damian Ho, Tono Román, Pablo Ico, Felix Ruiz Santiago & Scott Killogh  
Facilitadores: Elijas Galvez & Scott Killogh

## Calendario estacionario

**Para qué:** Muestra las estaciones, los cultivos y el ganado, las actividades y los requerimientos de mano de obra de un año.

**Cómo:** La gente confecciona un calendario para mostrar actividades y eventos durante el año.

**Cuánto tiempo:** 1 a 2 horas.

### Comunidad La Imaculada

#### Calendario del clima y las actividades agrícolas

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Clima												
Ganado	Ganado en corral					Ganado llevado al bosque						
Maíz			Preparación de tierra		Siembra	Deshierbe	Siembra				COSECHA	
Papas	Deshierbe	siembra	Cosecha aporque		Cosecha				siembra	siembra	Deshierbe	
Frijol				Preparación de tierra		Siembra						Cosecha

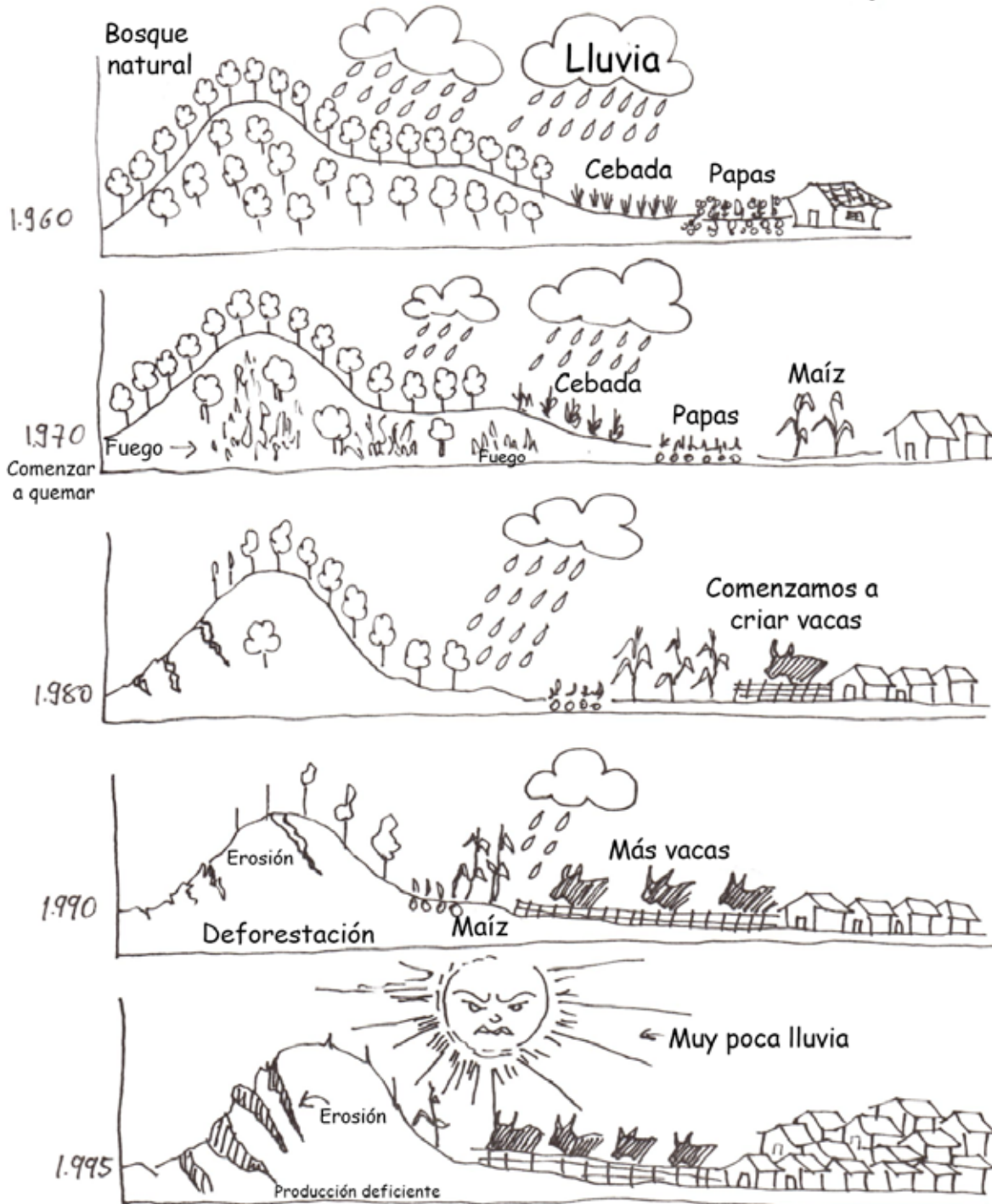
## Cuadro cronológico

**Para qué:** Muestra la historia de la comunidad, los eventos pasados principales y las tendencias.

**Cómo:** Las personas mayores describen la situación actual de la comunidad y recuerdan eventos transcurridos 10, 20 o incluso más años atrás.

**Cuánto tiempo:** 1 a 2 horas.

### Tendencias en el uso de la tierra en la comunidad de Pijal



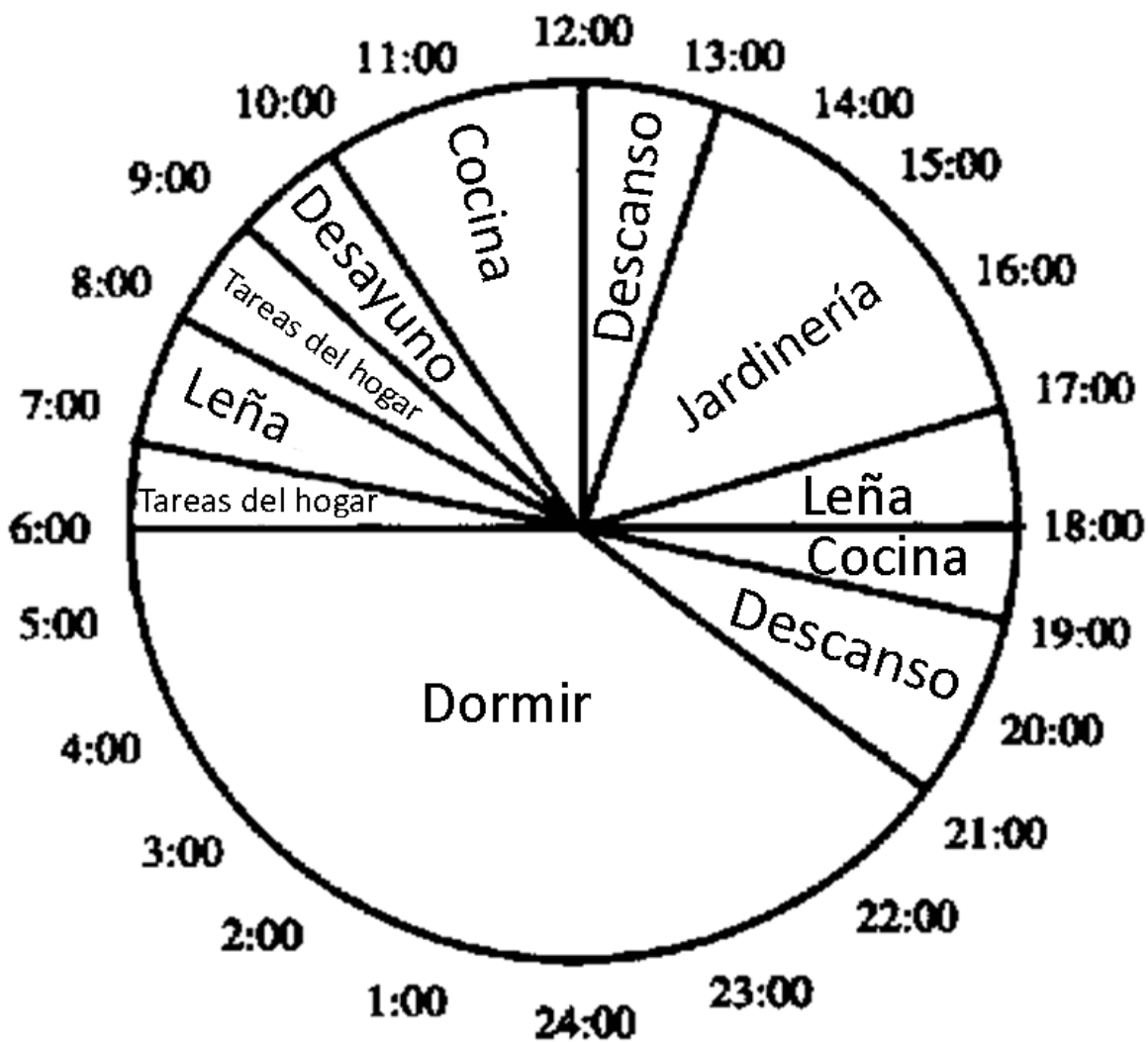
El ejercicio realizado por  
Enrique - Luis - César - Sergio

## Horario de cada día

**Para qué:** Muestra las actividades diarias de los hombres y las mujeres de una comunidad.

**Cómo:** Los hombres y las mujeres dibujan por separado relojes de 24 horas donde indican lo que hacen cada día.

**Cuánto tiempo:** 1 hora.





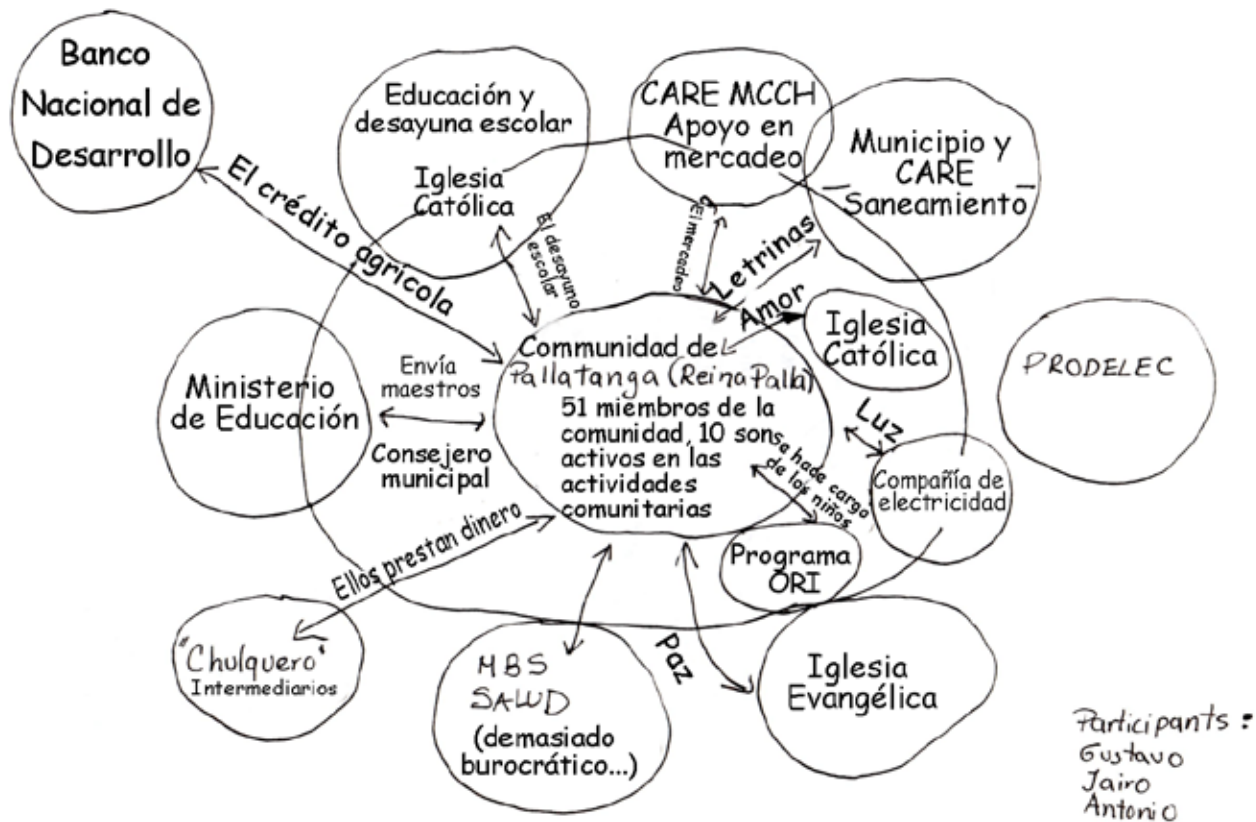
## Diagrama de Venn

**Para qué:** Muestra organizaciones que afectan a la comunidad y las relaciones entre ellas.

**Cómo:** La gente dibuja círculos que representan a las organizaciones. Con superposiciones o líneas de intersección se ilustran sus relaciones.

**Cuánto tiempo:** 1 a 2 horas.

### Relaciones institucionales con la comunidad



## Matriz

**Para qué:** Compara cosechas, ganado, árboles, empresas u opciones de intervención alternativas.

**Cómo:** La gente enumera elementos y los califica de acuerdo con criterios de su elección.

**Cuánto tiempo:** 1 hora.

### Matriz de preferencia

- Tema: Calidad de maíz
- Alternativas: 1) Variedad local 2) INiAP 180 3) Importada
- Criterios de evaluación
  - a) Producción por hectáreas
  - b) Resistencia e enfermedad
  - c) Comercial
  - d) Costos de producción
- Puntaje: 1 - malo 3 - aceptable 5 - excelente

	LOCAL	INIAP 180	IMPORTADA
Producción por hectárea	3	4	5
Resistencia a plagas y enfermedades	4	3	1
Valor de mercado	3	4	5
Sabor	4	3	1
Costos de producción	4	1	1
TOTAL	19	15	12

## Clasificación

**Para qué:** Prioriza y selecciona entre conjuntos de alternativas.

**Cómo:** Las personas asignan puntos a un conjunto de alternativas, para luego ordenarlas según su preferencia.

**Cuánto tiempo:** 1 hora.

### Identificación de Problemas

#### Problemas prioritarios

Problema	Puntaje	Prioridad
- Organizativo	9	(2)
- Capacitación en artesanía'	1	6
- Falta de agua potable	7	3
- Agua de riego	4	4
- La baja producción	14	(1)
- Falta de planes de mercadeo	1	6
- Relaciones personales	3	5
- Existencia de un fallo geológico	3	5
- No sabemos cómo leer y escribir	1	6
- Impuestos altos	1	6
- No tenemos conocimientos de la medicina tradicional	1	6

Organización: *Cagua na pamba*

Participantes: Líderes de la comunidad

Facilitadores: *Nelly and José IIRR*

## EJERCICIO 3B. IDENTIFICAR TU GRUPO BENEFICIARIO

Hay muchas formas de agrupar a los miembros de una comunidad. Esta divide a los hogares en categorías de riqueza de acuerdo a criterios basados en la cantidad y diversidad de recursos que dispongan o situación en que se encuentren; por ejemplo: tamaño de la tierra, la vulnerabilidad, fuentes de ingresos, cantidad de ganado, tipo de vivienda, entre otros, según la naturaleza de tu proyecto. Haz este ejercicio con un grupo de hombres y mujeres interesados de la comunidad.

### OBJETIVO

- Clasificar a los miembros de una comunidad en grupos de acuerdo con su riqueza u otros criterios.
- Identificar un grupo beneficiario para tu proyecto.

### PARTICIPANTES

- Un grupo de hombres y mujeres interesados de la comunidad.

### MATERIAL NECESARIO

- Tarjetas u hojas de papel (un cuarto de una hoja tamaño carta o A4), marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Comprensión de la estructura de la comunidad beneficiaria.
- Lista de personas u hogares de acuerdo con ciertas categorías.

### TIEMPO REQUERIDO

- 60 minutos.

### PLANIFICACIÓN

Solicita al líder comunitario o a las autoridades locales una lista de todos los hogares o personas de la comunidad beneficiaria. También puedes pedir a un pequeño grupo de gente local bien informada que confeccione una lista. Escribe los nombres de los hogares o personas en las tarjetas.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Entrega las tarjetas a los participantes, y pídeles que las dividan en varias pilas de acuerdo con su patrimonio, tamaño de tierra u otro criterio de tu elección. Los grupos pueden decidir cuántas pilas utilizar.
2. Pide a los participantes que asignen una letra y categoría a cada pila, como por ejemplo, "A: Grandes productores", "B: Medianos productores", "C: Pequeños productores" y "D: personas sin tierra".
3. Escribe la categoría en cada tarjeta.
4. Repite los pasos 1-3 varias veces, utilizando una categoría diferente cada vez (como orientación comercial, tipo de vivienda, cantidad de ganado, tipo de fuente de ingresos, etc.).
5. Ordena las tarjetas a fin de seleccionar a las personas u hogares que se adapten a los criterios que su proyecto busque respaldar.

TABLA 6. IDENTIFICACIÓN DE TU GRUPO BENEFICIARIO

NOMBRE DEL HOGAR O PERSONA	CATEGORÍA DE PATRIMONIO	ORIENTACIÓN COMERCIAL	...	...	SELECCIONADO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					

# ¿A quién deseas llegar?

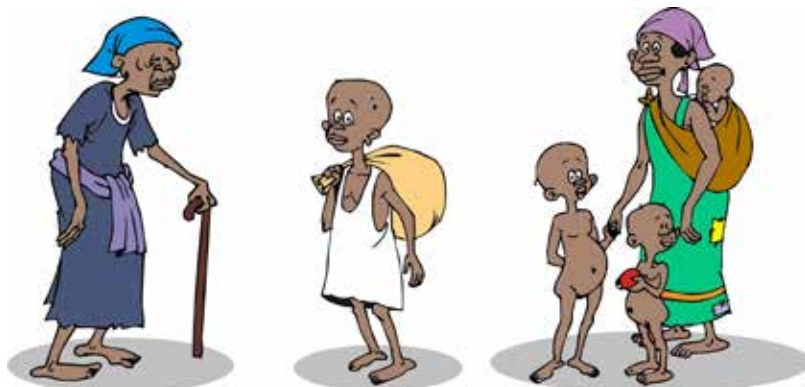


**Pequeños agricultores comerciales**



**Pequeños agricultores listos para el mercado**

**Personas vulnerables pero viables**



**Personas altamente vulnerables**



## LECCIÓN 4. FORMAR UN GRUPO

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir los principios para formar un grupo.
- Explicar cómo ayudar a los agricultores a formar un grupo.
- Identificar los pilares fundamentales de un grupo.

### DESARROLLAR GRUPOS EXISTENTES

Más que intentar formar grupos nuevos, podrías intentar trabajar con grupos que ya existan en muchas comunidades. Esto ahorra tiempo y se basa en las habilidades locales.

Los tipos de grupos pueden incluir Escuelas de Campo para Agricultores (ECA), grupos de alfabetización para adultos, grupos de mujeres, grupos de jóvenes, grupos locales de autoahorro y préstamo, grupos de la Iglesia y grupos de mercadeo. Consulta los cursos que aparecen en la Tabla 5 para saber detalles sobre cómo empezar y trabajar con los tipos de grupos.



**TABLA 7 DÓNDE ENCONTRAR DETALLES SOBRE LOS DIFERENTES TIPOS DE GRUPOS**

TIPO DE GRUPO	CONSULTAR ESTE CURSO
Escuela de Campo para Agricultores (ECA)	<i>Gestión de los Recursos Naturales</i>
Grupos de agroempresas	<i>Siete Pasos del Mercadeo</i>
Grupos de ahorros	<i>Grupos de Autoahorro y Préstamo</i>
Grupos de innovación	<i>Promoción de la Innovación</i>

### PRINCIPIOS EN LA FORMACIÓN DE UN GRUPO

Si no hay grupos en la comunidad, o si los grupos existentes no son adecuados, entonces necesitarás ayudar a la gente local a iniciar uno nuevo. Aquí hay cinco principios que debes seguir para formar un grupo:

**El grupo debe ser pequeño.** El número ideal de miembros depende del tipo de grupo.

- Un grupo centrado en la **producción** debe tener entre 8 y 15 miembros.
- Un grupo de **mercadeo** puede ser mayor: entre 15 y 30 miembros.



En un grupo pequeño, todo el mundo tiene la oportunidad de hablar y contribuir. Es menos probable que en los grupos pequeños haya divisiones por disputas o que estén dominados por una minoría.

**El grupo debe ser homogéneo.** Los miembros deben enfrentarse a condiciones económicas parecidas y tener una afinidad social estrecha. Eso reduce la conflictividad en el grupo: es más probable que los miembros con antecedentes parecidos confíen más los unos en los otros, trabajen juntos y acepten responsabilidades conjuntas por sus actividades. Es probable que un grupo que esté integrado solo por agricultores a pequeña escala tenga más éxito que uno con muchos pequeños agricultores y unos cuantos grandes.

En ocasiones los productores grandes pueden aportar conocimiento o contactos valiosos para el grupo. Deben ser admitidos siempre que estén dispuestos a participar con igualdad y no intenten explotar a los otros.



**El grupo debe tener un interés común.** Todos los integrantes deben estar interesados en la misma cosa: comercializar arroz, o criar y vender gallinas, por ejemplo. Un grupo que integre cultivadores de arroz y criadores de gallinas no tiene un objetivo común, así que es improbable que tenga éxito.

**El grupo debe tener objetivos claros.** El grupo debe estar de acuerdo sobre un conjunto limitado de objetivos alcanzables -como comercializar arroz o gallinas, frenar la erosión en una colina, o gestionar un plan de irrigación. Estos objetivos a menudo incluyen una forma específica de ganar dinero. Ganar dinero significa tener éxito y consolidar la autosuficiencia del grupo.

**Los grupos deben ser de afiliación voluntaria y funcionar democráticamente.** Los integrantes deben decidir quién puede unirse a su grupo, quién los guiará, qué reglas seguirán y qué actividades emprenderán. Las decisiones deben ser tomadas por consenso o por mayoría.

### *VE DESPACIO; PERO NO DEMASIADO*

Formar un grupo viable y estable conlleva paciencia y tiempo - normalmente entre 2 a 6 meses para empezar. Después, tendrás que trabajar con el grupo algunos meses o años más para ayudar a que consolide sus actividades. No empujes al grupo demasiado rápido: aprender habilidades y acostumbrarse a trabajar juntos lleva tiempo. Pero evita largas demoras, que pueden empañar el interés y entusiasmo de los miembros.



### *¿QUÉ TIPO DE PUNTO DE ENTRADA?*

De la información que has recogido (ver la lección anterior), será obvio que algunos tipos de intervenciones son útiles y factibles, mientras otros no son. Por ejemplo, en una región montañosa con erosión de suelo aguda, puede que sea una buena idea iniciar con la gestión de los recursos naturales en vez de (digamos) el riego.

Los tipos de grupo que ayudas formar dependerá del punto de entrada. Si el punto de entrada es la erosión de suelo, el grupo debería incluir todas las personas que usan o afectan la tierra en cuestión: agricultores, ganaderos, el líder de la comunidad, etc.

Es posible que hay solo un punto de entrada razonable. O puede haber varias alternativas entre las cuales escoger. O el punto de entrada puede ser la combinación de varios problemas distintos. La decisión sobre el punto de entrada se basará probablemente en lo que dice la propuesta del proyecto, las condiciones locales y los deseos de la comunidad.

No deberías dictar lo que la comunidad debería hacer. Pero sí deberías evaluar la situación y limitar el número de posibilidades a aquellas que sean razonables. Ver Ejercicio 1 para una manera de lograrlo.

### *CELEBRA UNA REUNIÓN DE POSIBLES INTEGRANTES DEL GRUPO*

Invita a personas en tu categoría beneficiaria para hablar sobre su situación y sus expectativas, y para explicar qué puedes hacer para ayudarles.

Elige un momento y un lugar que sea conveniente para hombres y también para mujeres, u organiza sesiones por separado (hombres, mujeres, jóvenes).

En la reunión se debe hablar solo sobre ideas generales. Tú debes empezar la conversación y luego animar a la gente a que hable libremente. A veces tomará tiempo para que una conversación se ponga en marcha. Los pobres, y especialmente las mujeres, pueden no estar acostumbrados a tu enfoque: normalmente se limitan a escuchar durante las reuniones. Así que, haz preguntas y anima a participar en la charla. ¡Intenta que la reunión sea divertida!

Haz preguntas a las personas sobre sus problemas y necesidades, y sobre cómo intentan solucionar estos problemas y satisfacer sus necesidades.

Indícales a los participantes cómo puedes ayudar, tus objetivos, la importancia de la participación y los enfoques que utilizarás. Asegúrate que les cuentas lo que puedes hacer y lo que no, y así manejas sus expectativas.

### HABLAR SOBRE EL ENFOQUE DE GRUPO

Explica tu enfoque de grupo. Explica que un grupo de autoayuda se compone de personas con mentalidad parecida que trabajan juntos con un propósito común. Todos los integrantes deben participar en las decisiones y actividades del grupo. Explícales que los grupos con éxito tienen ciertos rasgos en común:

- Los integrantes tienen **intereses en común**.
- Los integrantes deciden sus **objetivos**, y luego trabajan juntos para alcanzarlos.
- El grupo redacta sus **estatutos** y se compromete a cumplirlos.
- Los integrantes eligen un **comité** que dirigirá y coordinará el grupo.
- Los integrantes celebran **reuniones regulares**, participan en las pláticas y toman decisiones. Participan en las actividades, ahorran dinero como grupo y mantienen registros.
- Todos los integrantes comparten los **beneficios** de pertenecer a un grupo.



Puedes explicar los beneficios de los grupos participativos comparándolos con otras formas de cooperación local. Estos incluyen agrupaciones informales, como las sociedades de asistencia mutua, y las organizaciones formales, como cooperativas. ¿Cuáles son los objetivos de estas organizaciones? ¿Quiénes participan? ¿Qué papel tienen? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las organizaciones? Incluso puedes preguntar si alguien tiene alguna experiencia de participación en alguna forma de organización y la comparta con los demás (aspectos positivos y negativos).

Explica que en un grupo participativo de autoayuda, todos los miembros se benefician de la combinación de habilidades y recursos.

### SUPERAR LA DESCONFIANZA HACIA LOS GRUPOS

Las personas pueden desconfiar de los grupos y ser reacios a unirse. Pueden tener buenas razones para ello:

- En el pasado, el gobierno **impuso** cooperativas a los agricultores, quienes participaban poco en el manejo y obtenían escasos beneficios.
- Los pobres a menudo tienen **cargas de trabajo** pesadas y mala salud, y les queda poco tiempo y energía. Su bajo nivel educativo y su aislamiento los aparta de ideas nuevas.
- Los pobres normalmente **dependen** de grandes agricultores y comerciantes. Están acostumbrados a dejar las decisiones en manos de estas personas. Las personas locales poderosas pueden ver el grupo como una amenaza.

Puedes superar esta desconfianza de varias maneras:

- Explica las **ventajas** de pertenecer a un grupo: los integrantes pueden producir y ganar más. Asimismo, ayudarse entre sí, conseguir apoyo del proyecto, del gobierno o de otras organizaciones de desarrollo.
- Explica que formar un grupo es un requisito del **proyecto**. Y si no quieren organizarse en grupos, entonces no podrás ayudarlos.
- Explica que los integrantes del grupo, no el proyecto o el gobierno, **decidirán** qué hacer.
- Intenta conseguir el apoyo de los **líderes** tradicionales y de los funcionarios locales. Explica los objetivos y muestra cómo toda la comunidad se beneficiará. Esto traerá mejoras y negocio extra a la comunidad y prestigio para sus líderes.



- ¡No obligues a la gente a unirse a un grupo! Hacerse integrante o socio deber ser **voluntario**. Es mejor empezar con pocos integrantes. Una vez que la gente vea como el grupo tiene éxito, querrán unirse.

### AYUDA A QUE LOS PARTICIPANTES DECIDAN EN QUÉ CONCENTRARSE

Invita a las personas en la reunión a elegir una o más áreas en las que quieren centrarse, como: comercializar sus productos, sobreponerse a problemas de recursos naturales, ahorrar dinero o encontrar soluciones a problemas técnicos de agricultura.

Los distintos grupos pueden elegir centrarse en distintos objetivos. Pueden ser generales o específicos. Ejemplo de **objetivos generales**:

- Mejorar el rendimiento de sus cultivos.
- Mejorar sus ingresos obtenidos de la agricultura.

Los objetivos también pueden ser más **específicos**, como:

- Mejorar el rendimiento de los cultivos reduciendo la erosión y restableciendo la fertilidad de la tierra en una ladera en particular.
- Mejorar los ingresos comercializando maíz con comerciantes de la capital.

Pídeles a los participantes que sean lo más específicos y realistas posible. ¿Qué tipo de producto quieren vender? ¿Cuál es el problema con los recursos naturales (erosión del suelo, baja fertilidad del suelo, falta de agua, falta de leña...)? ¿Qué problema agrícola necesita ser solucionado? “Superar la pobreza” es vago y puede ser poco realista. “Ganar más dinero vendiendo soya” es específico y más factible.



### DESARROLLAR LA VISIÓN A LARGO PLAZO

Una forma de ayudar a las personas a elegir un objetivo en el cual centrarse es mediante un proceso de desarrollo de **visión de largo plazo**. Esto incluye pedirles que imaginen cómo su grupo, comunidad o empresa será a largo plazo por ejemplo 10 años. Una vez que hayan respondido a esto, pregúntales:

- ¿Qué actividades tienen que realizar para alcanzar esta visión de largo plazo?

Entonces repites este ejercicio para actividades a medio plazo (5 años), y luego a corto plazo (el siguiente año).

Consulta el Ejercicio 4b para saber cómo hacerlo. La Tabla 8 presenta un ejemplo del resultado de este tipo de ejercicio.



### ESTABLECER PRIORIDADES

Haz que pongan los problemas en orden de prioridad. Si todo el mundo está de acuerdo sobre una única prioridad, se convierte en el objetivo del grupo. Si distintas personas tienen distintas prioridades, considera ayudarlas a formar dos o más grupos separados.



**TABLA 8 VISUALIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL AL ESTADO DESEADO, GRUPO DE AGRICULTORES DE LAS PALMAS, NICARAGUA**

SITUACIÓN ACTUAL	ACTIVIDADES A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES A MEDIANO PLAZO	ACTIVIDADES A LARGO PLAZO	META A LARGO PLAZO
<b>Donde estamos ahora</b>	<b>El próximo año</b>	<b>Los próximos 5 años</b>	<b>Los próximos 10 a 15 años</b>	<b>Donde queremos estar en 10 o 15 años</b>
<p>Venta de productos tradicionales</p> <p>Los ingresos del maíz son de bajo valor, pocas opciones de alto valor.</p> <p>Los individuos venden la producción de la mayor parte de los cultivos a un bajo precio.</p> <p>Socios mal organizados.</p> <p>Los agricultores no utilizan métodos de ahorro o préstamo.</p> <p>Las parcelas de los agricultores son poco fértiles; sin acceso a riego o fertilizantes.</p> <p>El grupo no se organiza para los negocios, no tienen contactos con proveedores de servicios para los mercados de insumos o ventas.</p> <p>La comunidad no aprende a través de la experimentación.</p> <p>El grupo no mantiene registros.</p> <p>Ausencia de planes para el aprovechamiento de activos y organizaciones locales.</p>	<p>Reorganizar el grupo e iniciar un proceso de ahorro y préstamo.</p> <p>Revisar las opciones que ofrecen los recursos naturales, centrarse en los estudios de riego.</p> <p>Realizar una encuesta de mercado para los productos que generan ingresos seleccionados.</p> <p>Obtener semillas de nuevas variedades; multiplicar las semillas de las nuevas variedades.</p> <p>Reorganizar la estructura del grupo para acelerar los beneficios de la innovación.</p>	<p>Trabajar con otros grupos de ahorro y vincularse con agencias de préstamo formales/externas.</p> <p>Solicitar asesoramiento para la producción en la estación de investigación.</p> <p>Solicitar consejos a ONG especializadas sobre las opciones de riego locales.</p> <p>Comenzar a probar nuevas tecnologías como parte del aprendizaje del grupo.</p> <p>Planear opciones de mercado de mayor valor.</p> <p>Registrar el grupo, buscar contactarse con otros grupos con intereses similares.</p>	<p>Entregar planes anuales de negocios a entidades de préstamo para acceder a opciones formales de financiamiento.</p> <p>Trabajar con la comunidad para mejorar la gestión de cuencas.</p> <p>Establecer vínculos con otros grupos de mercadeo colectivo.</p> <p>Fortalecer las relaciones con los proveedores de servicios locales.</p>	<p>Acceder de manera regular a opciones formales de préstamo para financiar las alternativas de emprendimiento.</p> <p>Producir una amplia variedad de productos agrícolas/ganaderos de mayor valor.</p> <p>Buscar una alternativa al café.</p> <p>Vender por lo menos 10 toneladas de frijoles a un comprador conocido.</p> <p>Seleccionar las mejores bananas y vendérselas a los hoteles locales.</p> <p>El grupo está bien organizado, con comités funcionales para el mercadeo, el crédito y la experimentación.</p> <p>El grupo está relacionado con proveedores de servicios y otros</p>

**IDENTIFICAR A LOS INTEGRANTES DEL GRUPO**

Identifica a aquellos a quienes les gustaría convertirse en integrantes fundadores de un grupo que tiene como propósito alcanzar los objetivos que acaban de definir. Si hay demasiadas personas que quieren unirse, sugiere que formen dos o más grupos, centrándose en diferentes propósitos (maíz, cría de ganado, etc.) o según la zona en la que viven o cultivan.



### ELEGIR UN NOMBRE PARA EL GRUPO

Los miembros deben elegir un nombre para el grupo, preferiblemente en el idioma local. Algunas ideas:

- **Ideales:** Unión, Trabajamos Juntos, Prosperidad
- **Mercancías y actividades:** Grupo Vendedores de Arroz, Molineros de Maíz, Grupo de Usuarios del Agua
- **Ubicaciones:** Asociación de la comunidad El Porvenir, Grupo de Productores de la Comunidad de San Antonio.

Asegúrate de que el nombre no limite demasiado. ¡El Grupo Vendedores de Maíz de la comunidad puede tener que cambiar su nombre si empieza a vender soya además de maíz!



### CREAR EL GRUPO FORMALMENTE

Una vez que estas cosas hayan sido estudiadas y acordadas es el momento de crear formalmente el grupo. Redacta una pequeña acta donde se especifica el nombre del grupo, su localización, su visión de largo plazo y escribe los nombres de los miembros fundadores en una lista y pídeles que firmen. Consigue que el líder local o de la comunidad sea testigo del acontecimiento.



### ANALIZAR LOS PILARES FUNDAMENTALES DE UN GRUPO DE AUTOAYUDA

Explica los seis elementos o pilares fundamentales de un grupo exitoso. Estos son:



**Participación.** Un grupo depende en gran medida del compromiso y de la participación activa de sus integrantes. Estos toman las decisiones y luego las ponen en práctica. Imagínate que el grupo es un tren, en el que todo el mundo se turna para tirar de los vagones.



**Dirección.** Un grupo necesita buenos dirigentes. Estos deben ser elegidos por los integrantes, y deben ser responsables ante los socios por sus actos. El grupo debe decidir sobre varios cargos directivos, como presidente, secretario y tesorero; y elegir personas para ocupar estos puestos.



**Gobernanza.** El grupo necesita decidir cómo se gobernará a sí mismo. La mejor forma de hacerlo es redactar unos estatutos, además de reglas o normas que gobiernen los procedimientos internos. Estas reglas ayudan al grupo a evitar conflictos internos y dejan claras las responsabilidades de cada integrante. Los estatutos escritos también son necesarios para registrar el grupo ante las autoridades.



**Reuniones regulares.** El grupo realizará reuniones regulares con los integrantes, tomar decisiones, elegir a sus dirigentes y comprobar su progreso. Las reuniones deben seguir un esquema determinado y dar la oportunidad de expresar sus opiniones a todos los socios.



**Mantener registros.** Los registros ayudan a todos a recordar lo que se ha decidido. Son muy importantes para monitorear y evaluar.



**Administración financiera.** El grupo tendrá que administrar dinero - cuotas de membresía, ingresos provenientes de planes de ahorro y de actividades de mercadeo, y subsidios o préstamos. La administración debe ser precisa, transparente y creíble para mantener la confianza de los miembros. Por lo que la directiva debe realizar informes periódicos de rendición de cuentas.

Cada grupo tiene que decidir por sí mismo cómo quiere administrar estos elementos. Los presentamos por separado en las siguientes lecciones.

## PRUEBA 4

Las respuestas se encuentran al final del manual.

### 1. ¿Cuál es la mejor medida que debe tener un grupo orientado a la producción?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Menos de 8 integrantes.
- B. Entre 8 y 15 integrantes.
- C. Entre 15 y 30 integrantes.
- D. El tamaño del grupo no es relevante.

### 2. ¿Cuál es la mejor medida que debe tener un grupo orientado al mercadeo?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Menos de 8 integrantes.
- B. Entre 8 y 15 integrantes.
- C. Entre 15 y 30 integrantes.
- D. El tamaño del grupo no es relevante.

### 3. Al ayudar a formar un grupo, debes tener en cuenta cinco principios. Los primeros tres indican que el grupo debe ser pequeño, homogéneo y tener un interés común. ¿Cuáles son los otros dos principios?

Selecciona las dos mejores opciones.

- A. El grupo debe tener objetivos claros.
- B. El grupo solo debe incluir personas interesadas.
- C. El grupo debe ser voluntario y demográfico.
- D. El grupo debe tener suficientes recursos.

### 4. Hace 10 años, el gobierno obligó a la gente de San Juan a unirse a una cooperativa. Por lo tanto, la idea de trabajar juntos en grupo ahora les resulta sospechosa. ¿Qué puedes hacer para vencer su desconfianza?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A. Explicarles que los miembros tomarán todas las decisiones.
- B. Decirles que la membresía es voluntaria: pueden unirse al grupo sólo si lo desean.
- C. Pedir al jefe de la aldea que les ordene unirse al grupo.
- D. Explicarles los beneficios que tendrían los miembros por formar parte del grupo.

### 5. Un grupo exitoso se basa sobre seis elementos o pilares fundamentales. ¿Cuál de estas opciones NO representa uno de ellos?

- A. Participación
- B. Dirección
- C. Disfrute
- D. Gobernanza.

### 6. Un grupo exitoso se basa sobre seis elementos o pilares fundamentales. ¿Cuál de estas opciones NO representa uno de ellos?

- A. Reuniones regulares.
- B. Capacitación.
- C. Mantener registros.
- D. Administración financiera.

## EJERCICIO 4A. ELEGIR POSIBLES PUNTOS DE ENTRADA Y TIPOS DE GRUPO

Este ejercicio te ayudará a ti y a otros integrantes del equipo del proyecto a trabajar con la comunidad y sus dirigentes con el fin de seleccionar un punto de entrada para tu trabajo.

Este ejercicio puede realizarse en etapas:

- Debate con el equipo del proyecto, los socios y, posiblemente, el donante.
- Grupos destinatarios de la comunidad o comunidades beneficiarias para recopilar toda la información necesaria.
- Revisión de las organizaciones comunitarias existentes, con información adicional de la comunidad.

### OBJETIVO

- Identificar puntos de entrada viables para ayudar a la comunidad a elaborar sus propias metas de desarrollo y a decidir qué tipos de grupos formar o fortalecer.

### PARTICIPANTES

- El equipo del proyecto (inicialmente), quizá más adelante con miembros de la comunidad.

### MATERIAL NECESARIO

- Hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Decisiones relacionadas con los tipos de grupos por desarrollar y los miembros beneficiarios.
- Una lista de los pasos iniciales que deban seguirse para cada uno de los posibles puntos de entrada.

### TIEMPO

- 2 a 3 horas en una o más sesiones.

### PLANIFICACIÓN

- Reunir información sobre la comunidad (consulta la lección anterior).

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide al grupo que sugiera posibles puntos de entrada. Anota sus ideas en una hoja de papel grande.
2. Conversen sobre cada una de las sugerencias y elimina aquellas que no sean relevantes.
3. Por cada una de las demás sugerencias, analiza detenidamente la situación actual y los pasos preliminares que se deberían tomar para usar ese punto de entrada. Toma nota de tus conclusiones en la tabla 9.
4. Decidan cuáles puntos de entrada son probablemente los más prometedores para los miembros de la comunidad.

5. Si necesitas información adicional, invita algunos miembros de la comunidad a asistir a una reunión de grupos destinatarios para conversar al respecto.
6. Selecciona los tipos de grupos específicos con los que comenzará el proyecto, y los criterios que se seguirán para seleccionar a los integrantes del grupo beneficiario.

### PREGUNTAS PARA FOMENTAR EL DIÁLOGO

- ¿Qué decisiones ya se han tomado (por ejemplo, en términos de centrarse en un punto de entrada o tipo de grupo en particular)? ¿Cuáles son las limitaciones existentes (presupuesto, tiempo, habilidades del personal, etc.)?
- ¿Están organizados los agricultores? ¿Podrían adaptarse los grupos existentes para hacerse cargo de las actividades?
- ¿Cuáles son los problemas principales que enfrentan los productores? ¿Qué oportunidades podrían tener para mejorar su situación?
- ¿Cuáles son los grupos más desfavorecidos de la comunidad (como las mujeres o las personas sin tierra)? ¿Debería el proyecto centrarse en estos sectores? ¿De qué manera podrían participar estos grupos?
- ¿Qué tipos de asistencia necesitaría la comunidad? ¿Qué clases de inversiones se requieren?
- ¿Deberá el proyecto realizar inversiones antes de comenzar con un conjunto específico de actividades? (Por ejemplo, ¿tendrá que invertir en infraestructura antes de intentar promover técnicas de producción mejoradas?)





**TABLA 9. ELECCIÓN DE PUNTOS DE ENTRADA POSIBLES**

PUNTO DE ENTRADA	SITUACIÓN ACTUAL		PASOS PRELIMINARES REQUERIDOS
	1 Producción agrícola		
	2 Gestión de recursos naturales		
	3 Ahorros y préstamos		
	4 Agroempresas		
	5 Innovación		
	6 ¿Otros puntos de entrada?		

# Puntos de entrada posibles



**1 Producción agrícola**



**2 Gestión de recursos naturales**



**3 Ahorros y préstamos**



**4 Agroempresas**



**5 Innovación**



**6 ¿Otros puntos de entrada?**

## EJERCICIO 4B. VISIÓN

En este ejercicio los miembros de la comunidad imaginan qué les gustaría lograr a largo plazo, y luego deciden qué hacer a corto plazo para conseguirlo. Las siguientes pautas están pensadas para un grupo de producción y mercadeo. Adapta las preguntas para otros tipos de grupos o puntos de entrada. Es posible que hombres y mujeres, o diferentes segmentos de la comunidad, tengan distintas ideas. Por lo tanto, considera la posibilidad de repetir este ejercicio con grupos separados para poder registrar todas las opiniones.

### OBJETIVOS

- Ayudar al grupo a identificar el futuro que desea.
- Identificar los pasos que los integrantes deben seguir para alcanzar la situación deseada.

### PARTICIPANTES

- Integrantes del grupo beneficiario.

### MATERIAL NECESARIO

- Hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una meta a largo plazo para la empresa, y una serie de pasos concretos tendientes a alcanzar tal meta.

### TIEMPO REQUERIDO

- 2 horas.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide a los participantes que piensen sobre su situación actual y que hagan un dibujo que la ilustre. Resume las ideas en una hoja de papel grande debajo de encabezados como “seguridad alimenticia”, “producción”, “prácticas poscosecha”, “mercadeo”, etc.
2. Pide a los participantes que imaginen cómo les gustaría que fuera su situación a largo plazo, luego de 10 años. Enumera estas metas en una segunda hoja de papel, bajo los mismos encabezados.
3. Pídeles que piensen qué actividades a largo plazo necesitarán realizar para conseguir su meta. ¿Necesitarán incorporar más tierras para cultivos? ¿Instalar sistemas de riego? ¿Construir una planta de procesamiento o un depósito? ¿Solicitar un préstamo bancario? Enumera estas actividades en otra hoja.
4. Repite este paso, pero esta vez considera actividades a mediano plazo, es decir, en 5 años. Pídeles que sean más específicos y realistas en

sus sugerencias. Estas deben estar orientadas a las metas a largo plazo que han acabado de establecer. Registra las respuestas en otra hoja.

5. Ahora, repite el ejercicio para las actividades a corto plazo, es decir, las que se realizarán el próximo año o temporada. Esta vez, deben ser muy específicos respecto de las actividades que se emprenderán, quién hará qué y cuándo, y qué apoyo necesitarán. Registra sus ideas en otra hoja.
6. Indica qué actividades pueden ser hacer por sí mismos y cuáles requerirán apoyo externo.
7. Resume los resultados de los debates y las notas en la Tabla 10.

### PREGUNTAS PARA FOMENTAR EL DIÁLOGO

- ¿Cuál es la visión del grupo?
- ¿Qué podemos lograr en un plazo de 2 a 5 años?
- ¿Cómo podemos llegar hasta donde desean desde su lugar actual?
- ¿Qué recursos y conocimientos necesitamos para alcanzar sus metas?
- ¿Qué habilidades ya tenemos actualmente?
- ¿Cuáles son las prioridades más importantes?

### Producción

- ¿En qué superficie de tierra plantará cada agricultor? ¿Cuántos animales criará cada uno de ellos?
- ¿Qué herramientas y equipos usaremos?
- ¿Cuándo necesitamos plantar los cultivos (o criar animales)?
- ¿Qué prácticas de producción debemos modificar: tipo de semillas, variedad, densidad de plantación, métodos de desmalezado, aplicación de fertilizantes, uso de sistemas de riego, etc.? En lo que respecta al ganado, ¿qué tipo de crianza, alimentos, cuidados veterinarios y construcciones necesitamos?
- ¿Cómo supervisaremos la producción para asegurarnos de obtener la cantidad y calidad adecuadas?

### Prácticas poscosecha

- ¿Cómo cosecharemos el producto? ¿Cuándo? ¿Quién se encargará de la cosecha?
- ¿Cómo almacenaremos el producto? ¿Qué instalaciones necesitaremos?
- ¿Cómo clasificaremos las calidades, embalaremos y rotularemos el producto?

### Mercadeo

- ¿Cómo identificaremos a los compradores? ¿Cómo comercializaremos el producto? ¿Quién negociará en nombre del grupo?
- ¿Qué tipo de transporte necesitaremos? ¿Cuál será el cronograma de entrega?
- ¿A qué rango de precio apuntaremos las negociaciones? ¿Cuáles serán las condiciones de pago?

¿Necesitaremos una cuenta bancaria? ¿Quiénes serán los signatarios de la cuenta?

- ¿Cómo se distribuirá el dinero en el grupo?
- ¿Cuánto invertiremos de las utilidades, y en qué las invertiremos? ¿Cómo ahorraremos dinero para poder invertir?

#### **Servicios de desarrollo empresarial**

- ¿Qué servicios empresariales necesitaremos?  
¿Insumos, asesoramiento técnico, servicios financieros, servicios de mercadeo, transporte, etc.?
- ¿Cuáles son las más importantes?
- ¿Qué servicios deben fortalecerse?
- ¿Qué servicios tendremos que pagar? ¿Cómo los pagaremos?

TABLA 10 FORMULARIO PARA CONVERTIR UNA VISIÓN DE LARGO PLAZO EN ACCIÓN A CORTO PLAZO

	SITUACIÓN ACTUAL	ACTIVIDADES A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES A MEDIO PLAZO	ACTIVIDADES A LARGO PLAZO	OBJETIVO A LARGO PLAZO
	Dónde estamos ahora	Durante el próximo año	Dentro de 5 años	Durante los próximos 10-15 años	Dónde queremos estar dentro de 10-15 años
<b>PRODUCCIÓN</b>					
<b>POSCOSECHA</b>					
<b>MERCADEO</b>					
<b>SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL</b>					

# Visión de largo plazo



**Dónde estamos ahora**



**Dónde queremos estar**

## EJERCICIO 4C. CREAR EL GRUPO

Este ejercicio ayuda a los miembros potenciales a decidir si desean formar un grupo para poder lograr una visión conjunta. Tal vez sea mejor crear el grupo luego de conversar acerca de las funciones de sus integrantes (consulta la Lección 5). Para formar comunidades de ahorros y préstamos internos, consulta el módulo de capacitación separado sobre SILC.

### OBJETIVOS

- Ayudar a las personas a decidir si desean unirse a un grupo.
- Elegir un nombre para el grupo.
- Crear el grupo formalmente.

### PARTICIPANTES

- Integrantes potenciales del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de los integrantes del grupo.
- Un nombre acordado para el grupo.

### TIEMPO REQUERIDO

- 1 hora.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Recuerda al grupo el tema de la visión y las actividades trabajadas en el encuentro anterior. Explícales que ha llegado el momento de que cada uno decida si desea o no formar parte del grupo. Cada persona debe tomar una decisión independiente: nadie debe sentirse obligado a unirse.
2. Explica que el grupo decidirá sobre sus actividades y los requisitos que deben cumplir los miembros (como el pago de cuotas de membresía).
3. Pide a los participantes que analicen con detenimiento estas preguntas:
  - ¿Disponen del **tiempo** para asistir a las reuniones y participar de las actividades?
  - ¿Se sienten **comprometidos** con la visión expresada?
  - ¿Tienen el **apoyo** de su familia?
4. Pídeles que levanten sus manos si desean unirse al grupo. Explícales que también pueden unirse más adelante si lo desean. Haz una lista de las personas que respondieron afirmativamente.
5. Pide a los integrantes que elijan un nombre para el grupo.
6. Invita a los miembros a firmar junto a su nombre para confirmar su unión al grupo. Solicita al dirigente local o de la comunidad que sea testigo del acontecimiento.

# Hoja de registro de los miembros

<b>NOMBRE DEL GRUPO</b>		<b>FECHA</b>	
<b>LUGAR EN PRESENCIA DE</b>		<b>TÉCNICO DE CAMPO</b>	

<b>NOMBRE DEL MIEMBRO</b>	<b>GÉNERO M o F</b>	<b>EDAD Años</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>FIRMA</b>
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					



## LECCIÓN 5. PARTICIPACIÓN

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo promover o facilitar la participación dentro del grupo.
- Determinar las características deseables del integrante de un grupo.
- Hablar sobre los derechos y las obligaciones de los integrantes o socios de un grupo.
- Identificar formas en las que los integrantes o socios pueden contribuir al grupo.



### PARTICIPACIÓN

La **participación** es vital para que los grupos funcionen. Significa que cada integrante, incluso los más desfavorecidos, tiene voz e influencia a la hora de tomar decisiones sobre el grupo y sus actividades. No es el facilitador o el dirigente el que conducen el grupo; son los integrantes los que le dicen al dirigente qué hacer. El facilitador debe asegurarse de que esto ocurra.

El grupo deberá funcionar de manera participativa. Esto supone:

- Trabajar juntos y construir relaciones entre los integrantes, especialmente salvando las diferencias étnicas y de género.
- Compartir responsabilidades.
- Cada integrante aprende del grupo y contribuye con todo el grupo.
- Escuchar y valorar diferentes perspectivas.
- Tomar decisiones juntos, cuando sea posible, por consenso.



### ¿CÓMO PROMOVER LA PARTICIPACIÓN DENTRO DE UN GRUPO?

No todo el mundo se siente cómodo en un grupo. Algunos son tímidos y no hablan fácilmente –especialmente en un idioma que no sea su lengua materna. Pueden ser reacios a cuestionar la autoridad y sentir que no pueden cambiar las cosas. O pueden tener miedo de perder estatus e influencia. Otras personas dominan las conversaciones o no escuchan a los demás. A muchos les resulta difícil llegar a las concesiones necesarias para lograr un acuerdo.

Puedes promover la participación de varias maneras:

- Ayuda a las personas a sentirse cómodas usando un estilo informal.
- Usa juegos y representaciones para que la gente se relaje y tenga ganas de contribuir.
- Pide que la gente se siente en círculo en vez de en filas mirando hacia el frente.
- Guía los diálogos: introduce la sesión, estructura la conversación y resume con frecuencia.
- Asegúrate de que todo el mundo tenga la oportunidad de hablar. Invita a las personas que todavía no han dicho nada a que lo hagan.
- Pregunta, sondea y escucha: “¿A qué te refieres?”, “¿por qué piensas así?” “¿Usted qué opina al respecto?”.



- Da a la gente el tiempo suficiente para expresar sus opiniones y pide a los otros que escuchen.

Mantén un lenguaje simple y práctico. Evita palabras regionales o modismos y los tecnicismos. No preguntes “¿cuál es la causa de la erosión generalizada?”. En su lugar, pregunta “¿por qué la tierra está siendo arrastrada?”

- Escucha los puntos de vista y las opiniones de todo el mundo.
- Estimula ideas creativas.

Asegúrate de que los dirigentes del grupo también usen esas técnicas. Si es necesario, oriéntalos sobre cómo facilitar reuniones de manera participativa.

### DERECHOS Y BENEFICIOS DE LA MEMBRESÍA

Los integrantes del grupo tienen ciertos derechos y beneficios, siempre y cuando cumplan con sus obligaciones. Pueden:

- **Dar su opinión sobre el funcionamiento del grupo y sus actividades.** La dirección y las decisiones del grupo deben reflejar la voluntad de sus miembros, no solo la de sus dirigentes.
- **Tomar decisiones en conjunto.** El grupo debe funcionar democráticamente, con decisiones hechas por consenso y por votación. Todo el mundo tiene voz y voto por igual.
- **Convertirse en dirigentes del grupo.** Todos los socios pueden ser elegidos para un cargo de responsabilidad en el grupo.
- **Beneficiarse de las actividades del grupo.** Cada socio puede beneficiarse de actividades como la capacitación, intercambio de experiencias, servicios de información, trabajo compartido, insumos baratos y préstamos.
- **Compartir los beneficios de las actividades.** Todos los socios pueden compartir los beneficios de las actividades de ahorro y crédito, del trabajo de producción y procesamiento, y de los esfuerzos de mercadeo.



### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PARTICIPACIÓN

La participación tiene muchas **ventajas**:

- Las decisiones y actividades reflejan la voluntad de todos los integrantes o socios, no solo de unos pocos dirigentes.
- Los integrantes apoyan y se comprometen con las decisiones y actividades del grupo.
- Es probable que los resultados sean efectivos y sostenibles.
- Da a la gente una sensación de identidad y de unidad.
- Consiguen sentirse empoderados.

La participación tiene **desventajas**:

- Tarda más tiempo llegar a acuerdos que los enfoques con más directrices.
- Coloca responsabilidades sobre los hombros de la gente.
- Eventualmente las decisiones que se toman puede generar descontentos en algunos miembros.
- Se necesita alguna experiencia de los dirigentes para facilitar la participación.



### UN INTEGRANTE IDEAL DEL GRUPO

Los grupos funcionan mejor si pueden beneficiarse de las habilidades, intereses y experiencias de todos los integrantes. Juntos, pueden alcanzar más que lo que podrían hacer trabajando solos. Esto hace que el grupo sea más fuerte que la suma de sus partes de forma individual.

Algunas características de un integrante ideal del grupo son:

- Buen comunicador, no tiene miedo a participar u opinar en las reuniones
- Buen oyente, abierto a las ideas de otras personas
- Confiable y honesto
- Cooperativo, no polémico
- Soluciona problemas, no los crea
- Paciente y persistente
- Seguro y positivo
- Original, creativo
- Respeta al grupo y a la comunidad
- Justo y considerado con los demás
- Trabajador y entusiasta
- Deseoso de aportar conocimientos y habilidades.



### DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS INTEGRANTES

Los integrantes también tienen varios deberes y obligaciones con el grupo. Deben estar de acuerdo con:

- **Los estatutos y las reglas del grupo.** Una vez que las reglas se hayan determinado, los integrantes deben estar de acuerdo en acatarlas. Si no cumplen las reglas, se les pondrá una multa o algún otro tipo de sanción.
- **Asistir a las reuniones regularmente.** El grupo depende de la participación activa de sus socios. Esto conlleva participar en las reuniones y en las pláticas.
- **Elegir a los dirigentes del grupo.** Los dirigentes del grupo deben representar a los integrantes. Son elegidos, no impuestos sobre el grupo desde fuera.
- **Pagar una cuota de membresía.** El grupo decide una cuota que los integrantes deberán pagar.
- **Contribuir con trabajo y materiales cuando sea requerido.** El grupo puede pedir que los integrantes contribuyan con trabajo y materiales para proyectos conjuntos. Por ejemplo, puede requerir que ayuden a construir un edificio, planten un árbol o construyan un dique para prevenir la erosión.
- **Aportar contribuciones regulares para el fondo de ahorros del grupo.** Muchos grupos tienen un plan de ahorro y crédito. Los integrantes de tales planes deben estar de acuerdo en contribuir con una cantidad acordada regularmente, y devolver los préstamos a tiempo y por completo.
- **Comercializar sus productos juntos.** Los grupos de mercadeo juntan la producción de los socios para poder venderla a un precio mejor. Pueden negociar este precio con un comprador anticipadamente. Los socios deben estar de acuerdo sobre estos compromisos y vender su producción por medio del grupo, incluso cuando otro comprador ofrezca un precio mejor.



- **Ayudar a otros socios cuando lo necesiten.** Los socios del grupo pueden necesitar ayuda de vez en cuando. Los otros socios deben estar preparados para ayudarlos cuando sea necesario.

### TIPOS DE CONTRIBUCIONES

Los integrantes pueden contribuir al grupo de varias maneras:

- **Cuotas.** Se puede requerir que paguen una cuota anual o mensual de membresía.
- **Trabajo.** Se puede solicitar que trabajen un cierto número de días al año en proyectos comunes. Los grupos de mercadeo necesitarán personas para recibir semillas y otros productos, comprobar la calidad, transportar sacos y realizar el papeleo.
- **Experiencia.** Aportando de su experiencia como servicios de contabilidad, habilidades de mercadeo, diagnóstico y resolución de problemas del cultivo y el ganado.
- **Tierra.** Los integrantes pueden colocar su tierra a disposición del grupo a corto plazo (p. ej., para pruebas o ensayos de prácticas y tecnologías), o permanentemente para servicios en común como la irrigación o el procesamiento.
- **Materiales.** Pueden proporcionar materiales como madera, piedra, arena o cemento para construir.
- **Maquinaria.** Pueden ofrecer para uso sus computadoras, celulares, vehículos, tractores y herramientas agrícolas.
- **Lugares de reunión.** Algunos integrantes pueden permitir que el grupo use sus casas o fincas para las reuniones. Si no hay una sala de reuniones en la comunidad, las reuniones podrían realizarse en las viviendas de los socios por turnos.
- **Refrescos.** Los integrantes pueden preparar comida y bebidas para la gente durante las reuniones y días de trabajo. Se puede pedir que los participantes paguen un costo por los refrescos o comida en las reuniones.
- **Dinero.** En vez de proporcionar artículos en especie, los integrantes pueden optar por donar efectivo al grupo.



El grupo debe dejar claras las reglas para estas contribuciones. ¿Son voluntarias u obligatorias? ¿Se realizan además de, o en vez de las cuotas de membresía regulares? ¿Qué servicios deberían ser cobrados? ¿Qué sucede si alguien se niega a contribuir? ¿Qué sucede si se estropea la maquinaria de alguien mientras el grupo la está usando?

## PRUEBA 5

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Fomentar participación requiere tiempo y rara vez vale la pena el esfuerzo.
  - A. Verdadero
  - B. Falso.
2. ¿Por qué la participación de los integrantes es importante para el buen funcionamiento del grupo?
 

Selecciona todas las que sean correctas.

  - A. Ayuda a dividir la responsabilidad de las tareas importantes.
  - B. Consolida la apropiación de los planes y actividades del grupo.
  - C. Hace que el dirigente se sienta importante.
  - D. Hace que los integrantes del grupo sientan que son importantes y que sus ideas son útiles.
3. ¿Qué inhibe a las personas a la hora de participar activamente en la actividades del grupo?
 

Selecciona todas las que sean correctas.

  - A. Falta de tiempo.
  - B. Incertidumbre sobre los beneficios de participar.
  - C. Falta de confianza en uno mismo.
  - D. Sentirse marginado por el proceso.
4. ¿Qué cualidades personales hacen que la participación en un grupo sea más exitosa?
  - A. Ser polémico
  - B. Abierto a las ideas de los demás
  - C. Impaciente
  - D. Seguro de sí mismo
  - E. Constructivo
  - F. Crítico.

5. Gracia, una nueva facilitadora comunitaria, está explicando a los integrantes los derechos y obligaciones que tienen con un grupo nuevo. Pero sus notas están todas mezcladas. Ayúdala a ordenar los conceptos en las categorías correctas.

Relaciona cada concepto con su categoría.

CATEGORÍA	CONCEPTO
A. Derechos y beneficios	1. Expresar opiniones
B. Deberes y obligaciones	2. Acatar las reglas
	3. Compartir los beneficios de las actividades
	4. Asistir a las reuniones

6. Las notas de facilitación de Gracia están todas mezcladas. ¿Cuáles son los derechos y cuáles las obligaciones de los integrantes de un grupo? Ayúdala a ordenar los conceptos en las categorías correctas.

Relaciona cada concepto con su categoría.

CATEGORÍA	CONCEPTO
A. Derechos y beneficios	1. Beneficiarse de las actividades
B. Deberes y obligaciones	2. Ayudar a otros socios cuando lo necesiten
	3. Contribuir con mano de obra o materiales
	4. Pagar una cuota de membresía

## EJERCICIO 5. PARTICIPACIÓN

Este ejercicio ayuda a los integrantes a entender cómo trabajar juntos en un grupo. ¿Cuáles son sus funciones, derechos y responsabilidades?

### OBJETIVOS

- Ayudar a los participantes a determinar qué deben hacer como integrantes de un grupo.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista consensuada de las funciones, los derechos y las responsabilidades de los miembros.

### TIEMPO REQUERIDO

- 2 horas.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide a los participantes que piensen en un **integrante ideal** de un grupo. ¿Cuáles serían sus características? Anótalas en una hoja de papel grande. Conversen acerca de las características principales, y discutan posibles puntos controvertidos. (Algunas ideas: expresar opiniones, escuchar, ser honesto, tratar a los demás con respeto...)
2. Luego, pregúntales qué **derechos** deben tener los miembros del grupo. Escríbelos en otra hoja. (Algunas ideas: a que se escuchen sus opiniones, a elegir a los dirigentes, a ser notificados sobre las actividades, a ser tratados con igualdad...)
3. Ahora pregúntales cuáles piensan que deben ser **los derechos y las obligaciones** de un miembro del grupo. Registra sus ideas en otra hoja. (Algunas ideas: acatar las reglas y decisiones, asistir a reuniones, elegir dirigentes, contribuir en las decisiones...)
4. Finalmente, pregúntales de qué manera pueden **contribuir** al grupo y al logro de sus metas. Registra sus ideas en una cuarta hoja. (Algunas ideas: pagar la cuota de membresía, aportar mano de obra y habilidades, preparar refrigerios...)
5. Explica que el grupo trabajará de **manera participativa**: todos deben ser tratados con igualdad y tener el mismo derecho a opinar. Los miembros elegirán a sus propios dirigentes, establecerán las reglas del grupo y decidirán sobre las actividades. Pero de la mano con los derechos, vienen las responsabilidades: participar, contribuir y trabajar en pro de las metas comunes. Cuanto más sólida sea la participación, más sólido será el grupo.

# Participación



**Integrante ideal**



**Derechos y beneficios de los integrantes**



**Deberes y obligaciones de los integrantes**

**Tipos de contribuciones**



## LECCIÓN 6. DIRECCIÓN Y MANEJO DE GRUPOS

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir la características y habilidades deseables para el dirigente o representante de un grupo.
- Identificar los tipos de dirigentes y encargados que un grupo debe tener, y las funciones de cada uno.
- Describir cómo los dirigentes o representantes deben ser elegidos y cuánto debe durar el periodo de mandato.
- Elegir a las personas para ocupar los cargos de dirección y administrativos dentro del grupo.
- Describir cómo deben rendir cuentas los dirigentes y socios por sus acciones.



### DIRECCIÓN

Para trabajar bien, un grupo necesita un comité administrativo o directivo compuesto de un presidente, secretario y tesorero, y tal vez otros encargados. En muchos grupos los integrantes más abiertos o los más extrovertidos son elegidos como presidente y secretario. Sin embargo, puede que otros también tengan habilidades valiosas ocultas. Todas las competencias y habilidades integrantes individuales deberían usarse al máximo. Un grupo puede utilizar estas habilidades rotando los cargos directivos entre sus integrantes.



### CUALIDADES DE UN BUEN DIRIGENTE

Los buenos dirigentes tienen muchas cualidades personales. Algunas de ellas son:

- **Carácter ejemplar.** Un dirigente debe ser sincero e imparcial y ganarse la confianza y el respeto de los demás. Los demás confían en que el dirigente se haga responsable del grupo.
- **Visionario.** Tener visión significa que orienta y consolida la cohesión entre los integrantes del grupo. Las personas confían en un dirigente que sabe el rumbo a seguir y cómo hacerlo.
- **Entusiasta.** Los dirigentes deben inspirar y motivar a los integrantes del grupo, y deben convencer a los de afuera sobre lo que hacen.
- **Trabaja en equipo.** Al mismo tiempo, los dirigentes deben formar parte de un equipo de trabajo hacia la meta del grupo. Los buenos dirigentes trabajan bien con otras personas, y dirigen con su buen ejemplo en su desempeño.
- **Seguro y con determinación.** Esto significa tener habilidad para tomar decisiones, inspirar confianza en los demás, el talento para sacar lo mejor del equipo y conseguir que las cosas se hagan bien.
- **Resolución de conflictos.** Un buen dirigente sabe que solo un grupo unido puede ser fuerte y triunfar. Él o ella ayuda a resolver las disputas entre los integrantes y guía su energía hacia canales positivos.
- **Buen comunicador.** Los dirigentes tienen que poder comunicarse bien con los integrantes del grupo. Escuchan lo que todos dicen, no solo unos pocos, y se expresan con claridad. Promueven las relaciones entre los miembros del grupo y con los de fuera.





- **Sereno, centrado y analítico.** Los buenos dirigentes manejan las crisis con serenidad, manteniendo el objetivo principal en mente. Dividen una tarea en pasos manejables para hacer que el progreso sea más fácil.
- **Informados.** Los buenos dirigentes no tienen que ser expertos. Más bien, deben comprender bien los problemas a los que se enfrentan los miembros del grupo, y tener ideas sobre posibles soluciones. Orientan a los miembros y se apoyan en otras personas que tengan las habilidades necesarias para resolver el problema.
- **Participativo.** Para dirigir a un grupo de agricultores, un dirigente tiene que dar la oportunidad a todos los integrantes de expresar sus ideas y contribuir a los objetivos del grupo.

### ESTILOS DE DIRECCIÓN

Hay distintos estilos de dirección. Algunos son mejores para ciertas situaciones; otros están más adaptados a otras circunstancias. A veces es útil hacer combinaciones. Estos son tres de los principales estilos.



**Dirigentes que mandan.** Toman decisiones en nombre del grupo, y permiten poco o ningún diálogo con los integrantes. Esto puede ser necesario en momentos de conflicto, pero normalmente no ayuda a consolidar la confianza y las habilidades del grupo.



**Dirigentes que consultan.** Los dirigentes fomentan el diálogo, escuchan las opiniones de los demás y luego toman decisiones en nombre del grupo.



**Dirigentes que posibilitan.** Estos dirigentes establecen ciertos límites, pero permiten que los miembros dialoguen y tomen sus propias decisiones dentro de estos límites. Esto también se conoce como dirección participativa.

La dirección participativa no es apropiada para todos los grupos ni todas las ocasiones, pero es especialmente importante para trabajar con comunidades y grupos de pequeños agricultores. Veamos esto con más detalle.

### VER LOS GANSOS VOLAR

¿Alguna vez has visto una **bandada de gansos** volar formando una V? ¿Por qué lo hacen?

Porque esto hace que volar sea mucho más fácil. Una bandada de gansos en V puede viajar cientos de kilómetros sin descansar. Un ave sola por su cuenta puede volar un poco más de la mitad de esa distancia.

A medida que el ave vuela, crea turbulencias en el aire. Cada ave excepto el líder aprovecha la turbulencia del ave anterior para soportar su peso. Esto hace que volar sea más fácil.



El líder no tiene a nadie enfrente para levantarlo, así que guiar a la bandada es trabajo duro. Por eso, las aves cambian de líder regularmente. De esa manera, nadie se cansa demasiado y todos pueden cubrir una gran distancia.

Los gansos graznan para animarse los unos a los otros y decirse dónde están. Si un ganso se queda rezagado, varios de los otros se quedan con él para protegerlo. Permanecen juntos hasta que pueden seguir volando o unirse a otra bandada.

**Los corredores de grandes distancias** y los **equipos de ciclismo** utilizan principios parecidos para correr. Se mantienen cerca unos de otros para cortar el flujo de aire más fácilmente. Cambian de líderes regularmente, y se ayudan entre ellos cuando es necesario.



### ERRORES QUE COMETEN LOS DIRIGENTES

El éxito de un grupo depende en gran medida de sus dirigentes. Un buen dirigente guía al grupo a través de los buenos y los malos momentos. Un mal dirigente los lleva en la dirección equivocada, vela por sus propios intereses, o no hace nada. Algunos errores comunes que los dirigentes cometen:

- No escuchan a los integrantes
- No mantienen a los integrantes adecuadamente informados
- No delegan responsabilidades
- No comprenden bien las funciones
- Velan por sus propios intereses, no por los del grupo en su totalidad.



### ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA?

La dirección participativa es como los gansos mientras vuelan. Todos los integrantes tienen la misma posibilidad de participar, y todos pueden convertirse en dirigentes. Las elecciones para cambiar de dirigentes tienen lugar regularmente. Rotar los deberes da a todos la oportunidad de desarrollar sus habilidades de liderazgo. Eso hace que el grupo sea más efectivo y se promueva una mayor participación.

La dirección participativa anima a que todos participen plenamente en los asuntos del grupo manteniéndolos informados, delegando tareas e intercambiando abiertamente.



### COMO UN PASTOR

También podemos pensar en la dirección participativa como una “dirección compartida” o “dirección desde atrás”. El dirigente tiene que estar cómodo compartiendo el poder y las responsabilidades. Él o ella debe ser capaz de ver el potencial en la gente normal para dirigir, tomar decisiones y realizar contribuciones significativas. Está basado en el principio de **asociación** y de **esfuerzo colectivo**.

**“UN LÍDER ES COMO UN PASTOR. SE MANTIENE DETRÁS DEL REBAÑO, PERMITIENDO QUE LOS MÁS LIGEROS SE ADELANTEN MIENTRAS LOS OTROS SIGUEN, SIN DARSE CUENTA DE QUE ESTÁN SIENDO DIRIGIDOS DESDE ATRÁS”. - NELSON MANDELA, EL LARGO CAMINO HACIA LA LIBERTAD**

Los dirigentes participativos crean un ambiente en el que todos los individuos se comprometen, y donde se aprovecha el talento colectivo del grupo permitiendo que en algún momento todos ocupen el mando.



## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

La dirección participativa tiene muchas ventajas:

- Los integrantes del grupo están más satisfechos.
- Tienen la oportunidad de desarrollar sus propias habilidades.
- Están motivados para trabajar duro.

Pero también tiene desventajas:

- Si algo no funciona, ¿quién es el responsable?
- La participación lleva tiempo en tomar decisiones. Puede haber problemas si hay que hacer algo rápidamente.

## ¿QUIÉN PUEDE CONVERTIRSE EN DIRIGENTE?

**Cualquiera** en el grupo con las habilidades adecuadas puede convertirse en dirigente. Sin embargo, saber leer, escribir y hacer cálculos es importante: es difícil ser tesorero si no sabes sumar, o secretario si no sabes leer y escribir. Es posible, aunque resulte más difícil, ser presidente sin saber leer.

## ENCARGADOS

Los dirigentes del grupo deben tener tareas específicas. El número y tipo de encargados y sus responsabilidades específicas, dependerán de la naturaleza del grupo y de la situación específica. Pueden cambiar con el tiempo a medida que el grupo va madurando y asume nuevas tareas.

Un grupo necesitará algunos, o tal vez todos, estos encargados:

- **Presidente**
- **Tesorero**
- **Secretario**
- **Coordinador de producción (agricultor guía)**
- **Coordinador de mercadeo**

Estos constituyen el comité administrativo o **junta directiva** del grupo.

Además, el grupo necesitará dos o más **auditores** (en algunas modalidades de organización se les conoce como **juntas de vigilancia**).

Un grupo también puede designar otros encargados, como un vicepresidente, responsable de comunicación o jefe de almacén.

Los papeles y las responsabilidades de cada uno deben estar claros. Los puestos y deberes de los encargados deben incluirse en los estatutos del grupo. Estas son algunas sugerencias sobre sus deberes.

## ¿CUÁLES SON LOS DEBERES DE UN PRESIDENTE?

El presidente dirige, coordina y representa al grupo. Él o ella:

- Coordina las actividades del grupo y de los encargados
- Organiza reuniones y sesiones de revisión o seguimiento
- Preside las reuniones y resume al final los temas tratados
- Promueve la participación de todos los miembros en el diálogo, la toma de decisiones y el trabajo
- Se asegura de que se cumplan los estatutos del grupo
- Se asegura de que el secretario y el tesorero realicen sus labores



- Se asegura de que los miembros paguen la aportación acordada
- Delega trabajo y otras obligaciones
- Se asegura de que se cumpla el plan de trabajo
- Mantiene la armonía dentro del grupo
- Representa al grupo en las reuniones con otros.

### ¿CUÁLES SON LOS DEBERES DE UN SECRETARIO?

El secretario administra la correspondencia y los registros de un grupo. Él o ella:

- Elabora las agendas de reunión, redacta las actas con los acuerdos, y mantiene un registro de la asistencia a las reuniones
- Resguarda el registro de los socios actualizada, los estatutos, el reglamento, el plan de negocios y otros documentos importantes
- Lee en voz alta las actas de las reuniones
- Se encarga de las comunicaciones que llegan o salen del grupo
- Asiste al presidente.



### ¿CUÁLES SON LOS DEBERES DE UN TESORERO?

El tesorero administra el dinero del grupo. Él o ella:

- Custodia y administra el dinero
- Mantiene el registro financiero
- Informa a los miembros sobre gastos e ingresos, y sobre el saldo disponible en efectivo o en el banco
- Recibe dinero en nombre del grupo, y emite los correspondientes recibos
- Mantiene el libro de caja y los recibos de compras, ventas y del dinero recibido
- Cuenta el dinero que tiene el grupo, en presencia de los integrantes
- Informa a los integrantes sobre la situación financiera del grupo
- Prepara registros financieros cuando sea requerido por organizaciones externas, como donantes, bancos o el gobierno.



### ¿CUÁLES SON LOS DEBERES DE UN COORDINADOR DE PRODUCCIÓN?

Un grupo que produce cultivos, cría animales o procesa frutos necesitará alguien para coordinar estas actividades. El coordinador de producción o agricultor guía:

- Se asegura de que los integrantes tengan el conocimiento y las habilidades necesarias para producir bien
- Organiza acciones para que los integrantes consigan las semillas y otros insumos que necesiten



- Coordina el calendario de siembra y recolección en los cultivos agrícolas y en el caso de las especies pecuarias de inseminación, vacunación y, desparasitaciones
- Dirige a los miembros para trabajar en grupo cuando sea necesario en tareas en común como la construcción de terrazas para el cultivo, el control de la erosión y la irrigación
- Coordina los objetivos de producción
- Mantiene un registro de los objetivos de producción y las cifras actuales de cosecha.

### ¿CUÁLES SON LOS DEBERES DE UN COORDINADOR DE MERCADEO?

Un grupo centrado en comercializar debería tener a alguien para coordinar esta actividad. Él o ella:

- Coordina la entrega del producto a un punto de acopio común
- Organiza el secado y almacenamiento del producto, cuando sea necesario, a la espera de un comprador
- Se asegura de que haya calidad y cantidad suficientes del producto
- Identifica posibles compradores y, junto con otros miembros del grupo, negocia la venta del producto
- Gestiona la venta y entrega del producto
- Mantiene un registro de los objetivos del mercadeo, beneficios y cantidades actuales de ventas.



### ¿CUÁLES SON LOS DEBERES DE UN AUDITOR?

El tesorero tiene que informar a los integrantes sobre la situación financiera del grupo. Él o ella también pueden tener que preparar estados de cuentas cada año para presentarlas al gobierno. En algunos países, la ley exige que las cuentas del grupo sean revisadas por otros dos miembros del grupo (alguien aparte del tesorero y de los otros encargados). Al final de cada año, estos auditores:

- Dictaminan que las cuentas elaboradas por el tesorero son correctas y confiables
- Corroboran la cantidad de dinero que el grupo tiene en su cuenta bancaria o en su caja de ahorros
- Firman las cuentas para declarar que son correctas.

Los auditores no son miembros del comité administrativo o directivo del grupo, pero también son electos por los miembros del mismo.



### FORMAR UN COMITÉ ADMINISTRATIVO O DIRECTIVO

Todos los dirigentes, excepto los auditores, son miembros del comité administrativo del grupo. El comité se reúne regularmente para coordinar las actividades del grupo y es coordinado por el presidente.

Cada persona en el comité administrativo tiene sus propias tareas y responsabilidades. Para las actividades diarias, reciben instrucciones del comité administrativo, e informan sobre su trabajo.



El comité administrativo es responsable ante todos los miembros. Informa sobre su trabajo durante la asamblea general que se realiza una o dos veces por año. Es entonces cuando los encargados son elegidos, y cuando reciben instrucciones para el siguiente año.

### ELEGIR DIRIGENTES

Cada uno de los encargados debe ser propuesto y elegido democráticamente por los miembros del grupo. Normalmente, la elección de cada puesto se realiza anualmente.

Cuando se va a realizar una elección, se debe hacer un recordatorio sobre los deberes, responsabilidades y cualidades que se necesitan para cada cargo.

Antes de las elecciones, los miembros deberán evaluar el desempeño anterior de los encargados. Si no han tenido un buen desempeño, deberán ser substituidos.

Para que alguien sea elegido, deben ocurrir tres cosas:

- Otro miembro tiene que **proponer** a la persona para el puesto.
- La persona propuesta debe decir si **acepta** aspirar al puesto.
- El grupo tiene que **elegir** a la persona para el puesto.

Dos o más personas pueden ser propuestas y aspirar al mismo cargo. La persona con el mayor número de votos es elegida.

Deberás asegurarte de que los individuos electos entiendan sus deberes. Ofréceles capacitación u orientación cuando sea necesario. Una vez que el comité esté establecido, el anterior titular debe realizar una entrega formal y puede ayudar a capacitar a su sucesor.

### ¿CON QUÉ FRECUENCIA DEBERÁN SER SUSTITUIDOS LOS DIRIGENTES?

La dirección rotativa a menudo proporciona la oportunidad a todos los integrantes de desarrollar sus competencias organizativas y de dirección. Pero cambiar de dirigente frecuentemente puede desestabilizar y dificultar la planeación a largo plazo. Se necesita un enfoque equilibrado.

Dependiendo de la actividad específica del grupo, se podría cambiar la directiva cada temporada o año. En la mayoría de los grupos, los dirigentes se eligen cada año.

La duración de los cargos deberá estar escrita en los estatutos del grupo. Los estatutos también deberán mencionar si alguien puede ser reelegido, y cuántas veces una persona puede ocupar el mismo cargo.

Los dirigentes deben ser **responsables** de sus actos. Se les debe exigir que expliquen lo que han hecho y que lo justifiquen. Un buen momento para hacerlo es antes de la elección de los dirigentes, aunque tiene que ser posible que los integrantes puedan desafiar a los dirigentes en cualquier momento. Esto también debería estar escrito en los estatutos.

### ADMINISTRADORES PROFESIONALES

A medida que va creciendo, el grupo puede encontrar que los integrantes no tienen las habilidades, capacidad o tiempo necesario para realizar ciertas tareas. Por ejemplo, un grupo de autoahorro y préstamo puede encontrar que necesita un contador para administrar sus fondos. Un grupo de mercadeo puede necesitar un almacenista profesional o un gerente comercial.

Hay dos soluciones posibles para esto:

- Que uno o más miembros sean capacitados en la competencia necesaria.
- Contratar a un profesional para hacer el trabajo.



### Capacitar a miembros para hacer el trabajo

Este enfoque puede ser problemático:

- Puede ser difícil encontrar un curso de capacitación adecuado.
- Puede que no haya integrantes del grupo dispuestos o adecuados para la capacitación.
- Capacitar a alguien puede ser costoso y lento.
- Puede ser poco realista capacitar a alguien en todas las habilidades necesarias.
- Quien se hayan preparado puede tener la tentación de usar sus habilidades para trabajar en otro lugar.



### Contratar a un profesional

A menudo esta es la mejor opción.

- Se puede esperar que un profesional tenga todas las habilidades necesarias. No se necesita capacitación extra.
- El profesional recibe un salario, conforme a su desempeño o a los resultados.
- El cargo está sujeto a la supervisión del comité administrativo del grupo.
- El trabajo puede ser a tiempo parcial en caso necesario.
- Si el profesional no tiene un buen desempeño, puede ser remplazado fácilmente. Hacer esto es mucho más difícil con un miembro que se ha capacitado específicamente para un trabajo.

Un gerente profesional forma parte del comité administrativo y presenta ante él sus informes.

## PRUEBA 6

Las respuestas se encuentran al final del manual.

### 1. ¿Cuál es el mejor estilo de dirección?

- A. Dirigentes que mandan.
- B. Dirigentes que consultan.
- C. Dirigentes que posibilitan.
- D. Una combinación de estilos dependiendo de la situación.

### 2. Un buen dirigente tiene las siguientes características.

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. Seguro de sí mismo
- B. Arrogante
- C. Centrado y analítico
- D. Autoritario
- E. Agresivo
- F. Tranquilo.

### 3. ¿Cuál(es) de la(s) siguiente(s) frase(s) describe(n) mejor a un buen dirigente?

- A. Un buen dirigente controla lo que cada miembro del grupo hace y toma todas las decisiones.
- B. Un buen dirigente infunde confianza en los demás delegando tareas entre los miembros del grupo.
- C. Un buen dirigente no necesita escuchar la opinión de los demás porque él o ella fue elegido por la superioridad de sus conocimientos y sus habilidades.
- D. Un buen dirigente participa en las tareas del grupo y no le importa ponerse manos a la obra.

### 4. Para ser un buen dirigente una persona tiene que ser un experto con profundo conocimiento técnico sobre la agricultura.

- A. Verdadero
- B. Falso.

### 5. Gracia está confundida sobre qué debe hacer cada líder en el grupo. Necesita tu ayuda para relacionar cada función con la persona correcta.

Relaciona la función con el líder correcto.

FUNCIÓN	LÍDER
A. Organizar reuniones	1. Tesorero
B. Mantener documentos	2. Presidente
C. Llevar registros financieros	3. Coordinador de producción
D. Coordinar la siembra y cosecha	4. Secretario
E. Asegurar que las cuentas son acertadas	5. Coordinador de mercadeo
F. Gestionar la venta de la producción	6. Auditor

### 6. ¿Cuál de estas personas NO es miembros del comité de dirección?

Selecciona la opción correcta.

- A. Presidente
- B. Tesorero
- C. Auditor
- D. Secretario
- E. Coordinador de mercadeo
- F. Coordinador de producción.



## EJERCICIO 6A. ANALIZAR LOS ESTILOS Y LAS CUALIDADES DE LA DIRECCIÓN

Este ejercicio ayuda a los integrantes del grupo a entender cómo trabajar juntos dentro del mismo. ¿Cuáles son sus funciones, derechos y responsabilidades?

### OBJETIVO

- Explicar por qué la dirección es importante usando la propia experiencia de los agricultores de observar e interactuar con dirigentes en la vida cotidiana.

### PARTICIPANTES

- Miembros del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Papelógrafo u pliego de papel bond, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Los agricultores pueden identificar distintos estilos de dirección y las características que un buen dirigente debe tener.

### DURACIÓN

- 40 minutos.

### PREPARACIÓN

- Ninguna.

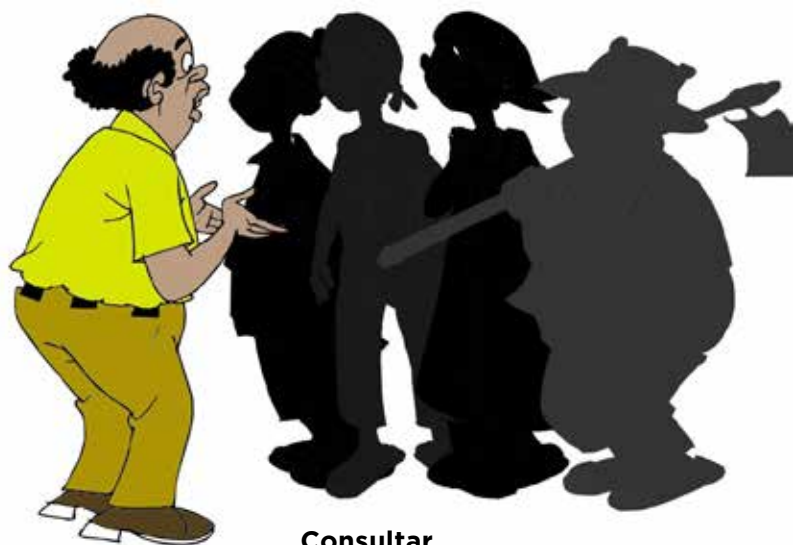
### PROCESO SUGERIDO

1. Pide al grupo que piense sobre un dirigente que admiren que no pertenezca al grupo. Podrían incluirse dirigentes nacionales, regionales y locales. No deben decir el nombre de líder del grupo.
2. Pregunta sobre varias cualidades que sientes que hacen que este dirigente sea eficaz, o los motivos por los cuales admiran a esta persona. Resume las respuestas en el papelógrafo para que todos los participantes puedan verlas. Luego pregunta cuáles son las desventajas si estas “buenas” cualidades están ausentes en un grupo de personas. Escribe sus respuestas en el papelógrafo.
3. Sigue preguntando si, en su experiencia, es más común que una persona tenga todas las cualidades necesarias o que haya dos o tres personas con algunas de las cualidades para que dirijan juntos. Habla sobre cuáles serían las ventajas y desventajas de cada alternativa.
4. Introduce los tres estilos: mandar, consultar y posibilitar. Invita a los participantes individuales a dramatizar cada estilo. Haz hincapié en que no hay un estilo que sea el mejor para todos los grupos o todas las tareas. Cada estilo puede ser apropiado para una situación en particular y los dirigentes pueden cambiar de estilo dependiendo de las necesidades.
5. Pide al grupo que mencione las ventajas y desventajas de cada estilo. Toma nota de sus respuestas en la hoja de papel. ¿Qué estilo funcionaría mejor para ellos?

# Estilos de dirección



**Mandar**



**Consultar**

**Posibilitar**



## EJERCICIO 6B. TAREAS DE LOS DIRIGENTES

Este ejercicio presenta los distintos tipos de dirigentes que el grupo puede necesitar.

### OBJETIVOS

- Ayudar a los miembros a decidir qué tipos de dirigentes (cargos) necesitará el grupo, y cuáles serán sus tareas o funciones.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de las posiciones de liderazgo (cargos) y sus funciones.

### TIEMPO REQUERIDO

- 2 horas.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide a los participantes que piensen sobre las posiciones de liderazgo que necesitará el grupo. Registra sus ideas en una hoja de papel grande.
2. Modera un debate sobre las posiciones. Combina, elimina o agrega ideas a la lista según sea necesario.

3. Para cada posición, pide al grupo que describa cuáles deberían ser las tareas o responsabilidades de esa persona. Enuméralas en la hoja.
4. Compara las responsabilidades de las distintas posiciones y discute cualquier superposición o brecha.
5. Ahora, pide al grupo que enumere las habilidades y características que cada persona debe tener según el cargo (por ejemplo, el secretario y el tesorero deben ser capaces de leer y escribir). ¿Deberían estar las posiciones abiertas a hombres y mujeres?
6. Ayuda al grupo a acordar una lista definitiva de posiciones y responsabilidades.

### POSICIONES POSIBLES

De acuerdo con el grupo, puede ser necesario adaptar la lista de dirigentes incluida a continuación. Por ejemplo, un grupo de mercadeo necesitará un gerente de mercadeo; un grupo de producción necesitará un coordinador de producción; una comunidad de ahorros y préstamos internos necesitará un contador y una persona a cargo de las llaves.

- En todos los grupos: presidente, secretario, tesorero.
- Posiciones adicionales (según el grupo): vicepresidente, coordinador de producción, coordinador de mercadeo, auditor, contador, personas a cargo de las llaves.

# Posiciones de liderazgo posibles

**Presidente**



**Vicepresidente**



**Tesorero**



**Secretario**



**Coordinador de producción**

(en un grupo de producción)



**Coordinador de mercadeo**

(en un grupo de mercadeo)



**Auditor**



## EJERCICIO 6C. ELEGIR EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

Este ejercicio guía al grupo a través del proceso de elección del comité de dirección o junta directiva.

### OBJETIVOS

- Ayudar a los integrantes a elegir a sus dirigentes.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Cinco cajas de distintos colores con tapa (cada tapa con un pequeño orificio o hendidura).
- Piedras o frijoles pequeños (uno por participantes) que puedan pasar por el orificio de la tapa de la caja.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Elección de un comité de dirección o junta directiva.

### TIEMPO REQUERIDO

- 1 hora.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

- 1. Designación de los candidatos.** Recuerda a los participantes cuáles son las posiciones de liderazgo acordadas. Explícales que van a proponer candidatos y elegir la persona para cada posición o cargo.
  - Todos los miembros pueden proponer a otros (pero nunca a ellos mismos). Cada propuesta

debe ser secundada por otro integrante.

- Si alguien resulta propuesto, tiene la libertad de aceptar o rechazar la designación.
- Por lo menos, deben proponerse dos personas para cada posición, de manera que los miembros tengan una opción real.
- En grupos formados por hombres y mujeres, por lo menos dos de los presidentes, secretarios y tesoreros deben ser mujeres (salvo que ninguna mujer pueda llevar a cabo los deberes inherentes a ese cargo).

- 2. Acuerden quién será el supervisor de la elección** (puedes ser tú o un miembro invitado de la comunidad).
- 3. Voto secreto.** Explica cómo funciona el voto secreto. Se llevarán a cabo elecciones para cada posición, comenzando por el presidente. Cada candidato está representado por una caja de color. Para votar por un candidato, los participantes introducirán una piedra o grano de frijol en la caja elegida.
- 4. Designación del presidente.** Invita al grupo a proponer por lo menos a dos candidatos para la posición de presidente. Indica qué caja corresponde a qué candidato. Coloca las cajas detrás de un árbol o una mesa, donde nadie pueda ver por quién vota cada integrante.
- 5. Realiza la elección del presidente.** Da una piedra o grano de frijol a cada persona. Cada uno, por turno, se dirigirá a las cajas y la colocará en una de ellas, en secreto. Cuando todos hayan votado, el supervisor revisa que la cantidad de piedras sea equivalente al número de integrantes, y declara a una persona como la ganadora.
- 6. Realiza elecciones para las otras posiciones.** Repite el proceso de propuesta y elección para todas las demás posiciones de liderazgo.
- 7. Felicita a los dirigentes** que fueron elegidos.

## LECCIÓN 7. GOBERNAR EL GRUPO

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Identificar los elementos de la buena gobernanza de grupos
- Describir el propósito y las partes de los estatutos
- Redactar estatutos para un grupo
- Dar ejemplo de reglas y de normas internas.

### ASPECTOS DE UNA BUENA GOBERNANZA

Una buena gobernanza incluye:

- **Elecciones regulares e independientes.** Los integrantes del grupo periódicamente eligen encargados para guiar al grupo.
- **Límites de los mandatos.** Estos establecen cuánto tiempo una persona puede servir en el mismo cargo.
- **Transparencia.** Toda la información es abierta y disponible a voluntad para todos. Por ejemplo, las reuniones de grupo están abiertas a todos los miembros, los registros financieros pueden ser revisados por cualquier miembro, y las reglas y decisiones están abiertas al diálogo. Cuando las actividades y las decisiones son transparentes, es más difícil para la gente aprovecharlas para su propio interés.
- **Los estatutos.** El grupo deberá tener estatutos que establezcan objetivos, funciones y reglas básicas.
- **Reglas.** El grupo también puede decidir sobre las reglas (normas internas) para decir cómo funcionan algunas cosas en particular.
- **Mantener un registro.** Los buenos registros ayudan al grupo a monitorear su progreso, revisar discusiones y acuerdos, controlar los gastos e ingresos, y preparar informes financieros.
- **Buena comunicación.** La buena comunicación entre los integrantes del grupo les ayuda a participar en las actividades y en la toma de decisiones.

Esta lección se centra en los estatutos y las reglas.



### ¿POR QUÉ TENER ESTATUTOS?

Un país necesita una constitución y un conjunto de leyes que describan cómo funciona su gobierno y la sociedad. Estos documentos les dicen a los dirigentes y a los ciudadanos qué pueden y qué no pueden hacer. Sin esos documentos, nada podrá

prevenir que la gente poderosa del gobierno haga lo que quiera. Eso es malo para los ciudadanos, para la economía y para toda la sociedad.

Un **grupo de agricultores** también necesita estatutos, que son como su constitución, por los mismos motivos. Describe los objetivos del grupo, dice qué poderes tienen los dirigentes del grupo y establece reglas para administrar el grupo y sus bienes.

En muchos países la ley requiere que un grupo tenga estatutos para estar registrado oficialmente ante el gobierno.

Los estatutos son como los **cimientos de un edificio**. Sin unos buenos cimientos, el edificio probablemente se derrumbará. Sin buenos estatutos, es probable que el grupo fracase.

Los estatutos también son como un **mapa**. Habrá veces en las que un grupo se enfrente a problemas o desafíos. Los estatutos son el mapa que los miembros pueden usar para recordar adónde van. Cuando llegan a una desviación en la carretera y deben tomar una decisión, pueden mirar el mapa y ver a dónde ir.



### ¿POR QUÉ ES NECESARIO TENER ESTATUTOS?

Los estatutos proporcionan un conjunto claro y consistente de **pautas** para definir los derechos y obligaciones de todos los integrantes del grupo. Los estatutos están pensados solamente para el beneficio y uso de los mismos. Están hechos por los integrantes y solo pueden ser cambiados por ellos en una asamblea general.

En muchos países se exige que una organización tenga estatutos para **registrarse** ante las autoridades, para abrir cuentas bancarias y establecer convenios o contratos.

Las organizaciones de desarrollo también pueden exigir que el grupo tenga estatutos escritos antes de poder trabajar con él.



### PARTES DE LOS ESTATUTOS

No hay **prototipos** para los estatutos de un grupo. Deberán hacerse paso a paso, a la medida de las necesidades particulares del grupo. El primer proyecto de estatutos se hace cuando el grupo se forma. Se pueden añadir o cambiar reglas a medida que surjan nuevos aspectos.

Los grupos a menudo toman estatutos **prestados**: de hecho, muchas agencias de desarrollo tienen formatos estándar que los grupos pueden copiar. Mientras que estos pueden ser una buena base, el grupo deberá considerarlos con cautela y adaptarlos a sus necesidades. Es poco probable que unos estatutos prestados reflejen integralmente los propósitos del grupo.

En la Tabla 11 aparecen algunos puntos a considerar para ser incluidos en los estatutos. Deberás ayudar al grupo a analizarlos y a añadirlos o descartarlos según sea necesario.

Algunas de estas normas pueden ser vistas como **reglas**, más que ser incluidas en los estatutos. Por lo general, es mejor mantener los estatutos generales y ambiguos para permitir la flexibilidad. Los detalles se pueden precisar en un reglamento interno.



**TABLA 11 POSIBLES PUNTOS A INCLUIR EN LOS ESTATUTOS**

<b>CONCEPTO ASUNTOS PARA ANÁLISIS</b>	
<b>OBJETIVOS Y FUNCIONES</b>	
<b>Nombre de la organización</b>	Si el grupo aún no ha elegido uno, ha llegado el momento de hacerlo.
<b>Información básica sobre el grupo</b>	La ubicación del grupo, fecha de formación y de registro, e información de contacto.
<b>Objetivos del grupo</b>	Los objetivos del grupo y cómo pretende alcanzarlos. Deberán ser lo suficientemente específicos como para guiar al grupo, pero lo suficientemente amplios como permitir cambios a lo largo del tiempo.
<b>Funciones</b>	Las funciones específicas del grupo, como las actividades que desempeña o los servicios que proporcionara. Esta sección también puede especificar si el grupo puede: Recaudar fondos Contratar personal Arrendar, alquilar o comprar una propiedad Administrar planes de ahorros y préstamos Obtener beneficios Asociarse con otras organizaciones. Es mejor empezar con una amplia gama de poderes para evitar tener que añadir cosas después.
<b>MIEMBROS</b>	
<b>Membresía</b>	Quién puede unirse al grupo (p. ej., agricultores que viven en un comunidad en particular), las condiciones de membresía, y los derechos y responsabilidades de los integrantes.
<b>Contribuciones</b>	Si los integrantes tienen que pagar una cuota para unirse al grupo, y si hay una cuota mensual o anual. (El valor de la cuota puede ser decidido en la reunión general anual y no tiene que estar escrito en los estatutos).
<b>GOBERNANZA</b>	
<b>Asamblea general</b>	La composición de la asamblea general, con qué frecuencia se reúne (por lo menos una vez al año), y sus derechos y responsabilidades.
<b>Comité administrativo o junta directiva</b>	Los tipos de cargos en el comité administrativo, las funciones de cada integrante del comité, la forma de elección del comité y el tiempo que pueden mantener un cargo en particular.
<b>Procedimientos de elección</b>	Con qué frecuencia tienen lugar las elecciones, y cuáles son los procedimientos a seguir.
<b>Toma de decisiones</b>	Quién toma qué decisiones, y cómo se toman (p. ej., por consenso o por voto de la mayoría).
<b>Reuniones</b>	La frecuencia de las reuniones, el número de participantes necesarios para decidir y si deben estar presentes y las sanciones por no asistir.
<b>Registros</b>	Cómo se mantendrán los registros de las reuniones y las actas de sesiones donde se toman acuerdos.
<b>Acciones disciplinarias</b>	Las sanciones que se impondrán a los miembros del comité administrativo o a los integrantes normales si no cumplen sus responsabilidades (p. ej., multas, expulsión del grupo).
<b>Revisión de los estatutos</b>	Cuándo y cómo se pueden revisar los estatutos y hacer enmiendas.
<b>Disolución</b>	Cómo la organización puede ser disuelta y qué ocurrirá con sus bienes cuando esto suceda.



### CONSULTAR CON LAS AUTORIDADES

Antes de que el grupo apruebe el borrador de estatutos, es una buena idea revisarlo con las autoridades gubernamentales correspondientes.

- Para registrarse como **cooperativa**, la ley exigirá que un grupo cumpla ciertos requisitos.
- La ley puede prohibir a un grupo registrado como organización no gubernamental que **pague a sus integrantes**, como a los encargados, por ejemplo, por el trabajo que hacen.

Es mejor comprobar cosas así al principio para evitar dificultades después.

### GUARDAR LOS ESTATUTOS

Por lo menos se deben hacer **dos copias** de los estatutos. El secretario guarda una, la otra puede depositarse ante las autoridades locales.

El ministerio o secretaria del gobierno correspondiente puede pedir una copia de los estatutos si el grupo está registrado ante las autoridades.

Una entidad de financiera también podría necesitar una copia si el grupo solicita un crédito; asimismo, si se gestiona algún proyecto ante algunas instituciones de gobierno, pueden solicitar copia del acta constitutiva del grupo.

### REGLAS

Las reglas son normas internas que un grupo establece para sí mismo. Los estatutos ofrecen un panorama general; las reglas proporcionan los detalles. Por ejemplo:

- Los **estatutos** dicen que los miembros serán sancionados por no asistir a las reuniones
- Las **reglas** establecen el tipo de sanción (p. ej., el importe de una multa), y determinan si un miembro que ofrece una buena justificación de antemano puede ser eximido de la multa. Si un miembro no acude a tres reuniones consecutivas, se le puede pedir que abandone el grupo.

El grupo deberá decidir sus propias reglas y todos sus integrantes deberán entenderlas bien. Deberán cubrir aspectos como:

- El número de integrantes permitidos en el grupo
- El importe de la cuota de membresía
- La frecuencia de las reuniones
- Cómo se eligen los encargados
- La duración de los cargos
- Cómo compartir costos
- Cómo serán mantenidos los registros
- Cómo actuar si un integrante no cumple alguna de estas reglas.

Las sanciones generalmente consisten en **pequeñas multas**. Las reglas establecen el importe de estas multas.



### REGISTRAR EL GRUPO

El comité administrativo debería averiguar de antemano cuáles son los requisitos para registrar a un grupo ante las autoridades. Puedes ayudarles a entrar en contacto con los funcionarios correspondientes y completar el trámite.

Este grupo también tendrá que registrarse ante tu organización de desarrollo. La Tabla 10 muestra el tipo de información que se requiere.



**TABLA 12 HOJA DE INSCRIPCIÓN PARA GRUPO DE AGRICULTORES**

Nombre del grupo	Lugar	Fecha	Técnico de campo
<b>EL GRUPO DE AGRICULTORES</b>			
Registro (selecciona uno)	Grupo nuevo <input type="checkbox"/>	Grupo ya existente <input type="checkbox"/>	
<b>Nombre del grupo</b>			
<b>País</b>			
<b>Estado/provincia/departamento/distrito</b>			
<b>Comunidad y Municipio</b>			
<b>Diócesis</b>			
<b>Número de teléfono del grupo</b>			
<b>Número de integrantes</b>	Hombres:	Mujeres:	Total:
<b>Año de formación del grupo</b>			
<b>Año que el grupo empezó a trabajar con tu organización</b>			
<b>ÁREA GEOGRÁFICA EN LA QUE EL GRUPO TRABAJA (EN SIG)</b>			
Altitud (metros)			
Longitud (grados decimales)			
Latitud (grados decimales)			

## PRUEBA 7

Las respuestas se encuentran al final del manual.

### 1. Una buena gobernanza incluye lo siguiente:

Selecciona todas las que sean correctas.

- A. Duración de los cargos del Comité Administrativo.
- B. Los registros financieros y las anotaciones de las reuniones se mantienen en privado con acceso limitado para los miembros.
- C. Los dirigentes son seleccionados por las autoridades de la comunidad.
- D. Sólo se necesita la Asamblea General, no reuniones semanales.
- E. Comunicación regular entre el dirigente del grupo y los miembros del Comité Administrativo con los miembros.

### 2. El grupo Esperanza está discutiendo cómo escribir los estatutos. ¿Qué enfoque deberían seguir?

Selecciona la mejor opción.

- A. Deberían elaborar los estatutos de cero.
- B. Deberían copiar los estatutos de un grupo vecino.
- C. Deberían pedir al técnico de campo escribirles los estatutos.
- D. Deberían prestar los estatutos de otro grupo, luego adaptarlos a sus necesidades.
- E. No necesitan los estatutos.

### 3. Los estatutos proporcionan un mapa de ruta sobre la dirección que un grupo quiere tomar y pueden ser consultados cuando surjan preguntas o problemas.

Identifica la sección de los estatutos donde puedes encontrar cada tipo de información y relaciona.

TIPO DE INFORMACIÓN	SECCIÓN DE LOS ESTATUTOS
A. Las metas del grupo y como pretende lograrlas.	1. Información básica sobre el grupo.
B. Cuan frecuente deben realizarse las elecciones de los líderes.	2. Meta y objetivos del grupo.
C. Fecha de formación del grupo y fecha de registro.	3. Membresía.
D. Quien puede ser miembro del grupo.	4. Procedimientos para las elecciones de líderes.

### 4. Los estatutos proporcionan un mapa de ruta sobre la dirección que un grupo quiere tomar y pueden ser consultados cuando surjan preguntas o problemas.

Identifica la sección de los estatutos donde puedes encontrar cada tipo de información y relaciona.

TIPO DE INFORMACIÓN	SECCIÓN DE LOS ESTATUTOS
A. Si los miembros deben pagar una cuota para ingresar al grupo	1. Comité administrativo
B. Cuan frecuente debería reunir la asamblea general	2. Toma de decisiones
C. Quien toma las decisiones	3. Contribuciones
D. Las funciones de los miembros del comité de dirección	4. Asamblea general

### 5. ¿Quién podría querer ver los estatutos del grupo?

Selecciona todas las opciones que incumben.

- A. Los miembros del grupo.
- B. El gobierno.
- C. Un banco.
- D. Un donante.

### 6. Gracia está ayudando al grupo Esperanza a decidir que cosas incluir en los estatutos, y que cosas incluir en las reglas.

Relaciona cada ítem con el documento apropiado.

DOCUMENTO	ÍTEM
A. Estatutos	1. Si los miembros deben pagar una cuota para ingresar al grupo
B. Reglas	2. El monto de la cuota de membresía
	3. La frecuencia de las reuniones del grupo
	4. Si el grupo puede multar a los miembros que infringe una regla
	5. La tarifa de la multa

## EJERCICIO 7. DISEÑAR UN ESTATUTO

Este ejercicio guía al grupo a través del proceso de elección del comité de dirección o junta directiva.

### OBJETIVOS

- Ayudar al grupo en la confección de sus estatutos.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Rotafolio, hojas de papel grande, marcadores.
- Distintas copias de borradores de estatutos vacíos.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Estatutos para el grupo.

### TIEMPO REQUERIDO

- 2 horas.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pregunta a los participantes acerca del gobierno nacional. ¿Qué reglas sigue? ¿Con qué frecuencia se celebran las elecciones? ¿Qué es lo que impide que los políticos poderosos hagan lo que se les antoja? (Respuesta: la constitución).
2. Explica que, al igual que un país necesita una constitución, también el grupo necesita sus estatutos. Los estatutos describen los objetivos del grupo, dicen qué poderes tienen los dirigentes del grupo y establecen reglas para administrar el grupo y sus bienes.
3. Explica que el gobierno, los bancos y las organizaciones de desarrollo también exigen que los grupos tengan estatutos escritos.
4. Pregunta al grupo qué tipo de reglas deberían contener los estatutos. Enuméralas en una hoja del rotafolio.
5. Divide a los asistentes en grupos más pequeños, y pide a cada uno de ellos que analice un aspecto de los estatutos (consulta el Borrador de los estatutos). Cada grupo puede analizar los puntos en una o más filas del borrador. Invítalos a completar los espacios en blanco del borrador, y a cambiar los enunciados o agregar texto según sea necesario.
6. Pide a los subgrupos que informen sus ideas en una exposición plenaria. Modera un debate para lograr el consenso. Toma nota de las decisiones en una copia nueva del borrador.
7. Lee los estatutos completos y pide algunos comentarios finales.
8. Invita a los encargados a firmar y fechar los estatutos y, si corresponde, pide a una persona local respetada y que no integre el grupo que firme como testigo.

# Borrador de los estatutos

INFORMACIÓN BÁSICA	
<b>Nombre</b>	El nombre de la organización es .....
<b>Lugar</b>	Tiene su sede en.....
<b>Constitución</b>	Se constituyó el ..... y se registró ante ..... el .....
<b>Información de contacto</b>	Domicilio: ..... Teléfono: .....
<b>Objetivos</b>	El objetivo de la organización es .....
<b>Funciones</b>	La organización lleva a cabo las siguientes actividades: .....
MIEMBROS	
<b>Membresía</b>	Cualquier persona mayor de ..... que resida en ..... o trabaje en ..... puede unirse a la organización. Los miembros son responsables de .....
<b>Contribuciones</b>	Los miembros deben pagar una cuota de membresía anual, cuyo monto se determina en la asamblea general anual. Si un integrante no paga la cuota, se aplicará la siguiente norma.....
GOBERNANZA	
<b>Asamblea general</b>	La asamblea general es el órgano de decisión supremo de la organización. Se reúne por lo menos una vez al año. Tiene la facultad de elegir y despedir encargados, decidir sobre el objeto y rumbo general de la organización y reformar los presente estatutos. Se requiere una asistencia mínima de ..... (número o porcentaje) miembros para que la asamblea general pueda tomar decisiones. El presidente puede convocar una asamblea general extraordinaria con una anticipación de ..... días.
<b>Comité administrativo o junta directiva</b>	Los encargados de la organización serán los siguientes: Presidente <input type="checkbox"/> Secretario <input type="checkbox"/> Coordinador de mercadeo <input type="checkbox"/> Otros ..... <input type="checkbox"/> Vicepresidente <input type="checkbox"/> Tesorero <input type="checkbox"/> Coordinador de producción <input type="checkbox"/> Un miembro puede desempeñarse en cualquier cargo durante un máximo de..... períodos consecutivos.
<b>Procedimientos de elección</b>	Los encargados serán elegidos mediante el voto secreto de los socios en una asamblea general. Las elecciones se celebrarán cada ..... (meses o años) El número mínimo de miembros que tienen que estar presentes para llevar a cabo una elección es..... Un miembro debe proponer y apoyar a otro miembro para que se postule en las elecciones. Por lo menos dos miembros deben estar postulados para cada posición.
<b>Toma de decisiones</b>	En la medida de lo posible, las decisiones se adoptarán por medio de consenso. En caso de ser necesario, se tomarán por mayoría simple.
<b>Reuniones</b>	Se celebrarán reuniones regulares cada ..... (semanas o meses). Los miembros están obligados a asistir. La asamblea general puede imponer una multa por ausencias o llegadas tarde. El presidente puede convocar reuniones adicionales con una anticipación de .....días.
<b>Registros</b>	El secretario llevará registros de las reuniones y de las decisiones adoptadas.
<b>Acciones disciplinarias</b>	La asamblea general puede disponer sanciones para los encargados o miembros en general que no cumplan con sus responsabilidades. Estas sanciones deberán estar previstas en los estatutos del grupo.
<b>Revisión de los estatutos</b>	Estos estatutos podrán ser revisados por una mayoría de dos tercios de los miembros presentes en una asamblea general.
<b>Disolución</b>	Si la organización se disuelve, se aplicarán las siguientes reglas..... En caso de disolución, se dispondrá de los fondos de la organización de la siguiente manera.....

## LECCIÓN 8. REALIZAR REUNIONES

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Identificar los diferentes tipos de reuniones que un grupo puede realizar, junto con el propósito de cada uno de ellos.
- Describir cómo realizar una reunión del grupo.
- Describir cómo se pueden tomar decisiones.

### TIPOS DE REUNIONES

El grupo puede realizar varios tipos de reuniones. La Tabla 13 muestra los tipos más comunes.



**TABLA 13 TIPOS DE REUNIONES**

	<p><b>Abiertas a todos los integrantes</b></p> <p>Reuniones regulares u ordinarias calendarizadas (semanales o mensuales) Reuniones generales anuales Reuniones generales extraordinarias</p>
	<p><b>Abiertas solo a algunos integrantes</b></p> <p>Reuniones de grupos de interés Reuniones del comité administrativo o junta directiva Reuniones informales</p>

### REUNIONES REGULARES U ORDINARIAS

Estas se realizan a intervalos regulares y frecuentes: cada semana, cada dos semanas o una vez al mes. Son presididas por el presidente. Los miembros se reúnen para dialogar, planear actividades y asignar tareas. La naturaleza de la reunión dependerá del tipo de grupo:

- **Un grupo de autoahorro y préstamo** se reunirá para que los miembros puedan depositar dinero en un plan de ahorro, pedir un préstamo o pagar el interés de un préstamo.
- **Un grupo de mercadeo** se reunirá para coordinar las evaluaciones del mercado, la programación de la producción, la recolección y la entrega de productos al centro de almacenamiento o de acopio del grupo, hablar sobre la calidad del producto y planear las ventas.
- **Un grupo de innovación** se reunirá para planear y comprobar los experimentos y analizar sus hallazgos.

El grupo puede realizar reuniones regulares solo en ciertos momentos del año, como en la época de la recolección, y reunirse con menos frecuencia durante las otras temporadas.



### ASAMBLEA GENERAL (REUNIÓN GENERAL)

Los encargados y el comité administrativo o junta directiva están a cargo del funcionamiento diario del grupo. Son responsables ante la **asamblea general**. Es el órgano superior de toma de decisiones del grupo. Es una reunión de todos los integrantes del grupo, y normalmente se realiza una o dos veces al año.

La asamblea general es la reunión más importante de todo el año. Normalmente tiene lugar al final de la temporada de producción o de mercadeo. En la reunión general:

- El **presidente** y otros encargados informan a los socios sobre las actividades y logros del grupo durante el período transcurrido.
- El **tesorero** informa sobre la situación financiera del grupo.
- Los **auditores** informan sobre si las cuentas del tesorero están en orden.
- Los **socios** eligen a los encargados para el siguiente período.



### ASAMBLEAS (REUNIONES) GENERALES EXTRAORDINARIAS

A veces surgen asuntos urgentes que exigen que los integrantes se pongan de acuerdo, pero falta demasiado para la siguiente asamblea general. El presidente puede convocar una reunión general extraordinaria para que los miembros puedan tratar esos temas.



### REUNIONES DE GRUPOS DE INTERÉS ESPECIAL

El grupo puede tener diversos subgrupos de interés, cada uno centrado en diferentes asuntos. Un grupo de mercadeo, por ejemplo, puede tener diferentes subgrupos que tratan con maní, maíz y frijoles. Cada grupo de interés se reúne por separado para coordinar sus actividades. Todos se juntan varias veces al año para planear y coordinar las actividades del grupo en su totalidad.



### REUNIONES DEL COMITÉ ADMINISTRATIVO O JUNTA DIRECTIVA

El comité administrativo se reúne regularmente para planear y coordinar actividades. Un grupo grande puede tener subcomités para tratar temas especializados, como los insumos, el mercadeo y la gestión del agua.



### REUNIONES INFORMALES

El presidente puede también convocar reuniones informales para unos pocos integrantes o todo el comité administrativo. Estas reuniones pueden ser útiles para solucionar problemas u obtener las opiniones de los participantes.

Estas reuniones no son oficiales, así que no pueden tomar decisiones en nombre del comité administrativo o de todo el grupo.



### LA IMPORTANCIA DE ASISTIR A LAS REUNIONES

Las reuniones de los grupos son el lugar más importante para intercambiar, aprender y tomar decisiones. Los integrantes que no asistan a las reuniones no podrán participar apropiadamente en el grupo. Si un integrante no puede asistir a una reunión, él o ella deberá avisar con anticipación, explicando el motivo.

Si un integrante **deja de asistir** a las reuniones, deberás intentar averiguar por qué.

- Puede que algunos no participen porque no se pueden permitir pagar la **cuota de membresía**. En ese caso, el grupo deberá hablar sobre la posibilidad de reducir las cuotas.
- Otros pueden pensar que **no se benefician** de las reuniones. Tal vez el formato, la duración o la frecuencia de las reuniones deban ser ajustados. Por ejemplo, tal vez una reunión cada semana es suficiente. O una reunión puede ser combinada con una **sesión de capacitación** para que resulte más atractiva.



Mantener la unidad del grupo y el compromiso es importante. Esto puede requerir ajustes en los objetivos del grupo y en cómo alcanzarlos. Los intereses de los integrantes pueden cambiar y el grupo debe adaptarse si quiere tener éxito.

### CUÁNDO Y CON QUÉ FRECUENCIA REUNIRSE

Las reuniones deberían realizarse en días, horarios y lugares que sean convenientes para los hombres y para las mujeres –y para ti como promotor/a del grupo. Las reuniones frecuentes (cada una o dos semanas) son recomendables durante las etapas iniciales. Insiste en la necesidad de que los miembros vayan a estas reuniones regularmente. El grupo puede decidir si multar a las personas que no vayan.



### ASISTENCIA

En cada reunión, el secretario pedirá que los miembros firmen una hoja de asistencia, o señalará sus nombres en una lista, a medida que vayan llegando.

Si un grupo ha decidido multar a las personas que falten, el secretario o el tesorero cobrará el importe a quienes no asistieron.

La Tabla 14 muestra un ejemplo de hoja de asistencia.

Procedimiento durante las reuniones





**TABLA 14 EJEMPLO DE HOJA DE ASISTENCIA**

Fecha de reunión	3 oct 2017			10 oct 2017		
NOMBRE DE LOS INTEGRANTES	PRESENTE	AUSENTE (Multado)	CANTIDAD PAGADA	PRESENTE	AUSENTE (Multado)	CANTIDAD PAGADA
Sra. D	✓			✓		
Sr. N	✓			✓		
Sra. S	x	✓	20	✓		
Sr. G	✓			x	✓	20
Sr. T	x	✓	20	✓		
<b>Total</b>	<b>3✓</b>		40	<b>4✓</b>		20

Las reuniones del comité administrativo o de todo el grupo deberán seguir un procedimiento básico.

**Antes de la reunión**

El presidente y el secretario invitan a los integrantes a la reunión y les informan de la fecha, hora, lugar y propósito.

El presidente y el secretario diseñan un programa o agenda para la reunión. Deben informar a las personas responsables de un cargo si tendrán que presentar un informe. Deberán escribir el programa o agenda en un papel o en una pizarra para que todo el mundo pueda verlo.



**Durante la reunión**

Cuando el lugar lo permita, los miembros deberán sentarse en círculo, para que todos puedan ver y oír lo que se está diciendo, y tengan las mismas posibilidades de contribuir.

El presidente del grupo facilita la reunión siguiendo la agenda prevista. La Tabla 15 da un ejemplo del programa o agenda para una reunión general. Las reuniones regulares serán más cortas y menos formales que la anual.

Si hay riesgo de que la reunión dure demasiado, el presidente puede designar un moderador que recuerde a los ponentes cuándo se acaba su tiempo.

El secretario toma nota de las conversaciones y de los acuerdos tomados. En algunos casos el secretario hace una lectura de los acuerdos tomados para reafirmarlos y recordar compromisos adquiridos por alguna persona o por todo el grupo.

**Después de la reunión**

El secretario redacta el acta y la entrega al presidente.

El presidente realiza un seguimiento con las personas responsables para asegurarse de que cualquier decisión tomada se hace efectiva.

**TABLA 15 EJEMPLO DE UNA AGENDA DE REUNIÓN GENERAL ANUAL**

Lugar	Salón comunal, Libertad	Fecha	13 ene 2013
HORA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	
17:00	Bienvenida y apertura	El presidente da la bienvenida a los miembros y abre la reunión	
17:05	Lectura y aprobación del de la agenda	El presidente describe brevemente la agenda o programa y pregunta si hay algún cambio o punto adicional. Los asuntos muy importantes pueden ser incluidos en la parte principal de la reunión. Los asuntos menos importantes pueden ser considerados en asuntos generales y abordados al final.	
17:15	Lectura del acta de la reunión anterior	El secretario lee el acta de la reunión anterior. Se le pide a los miembros que comenten y aprueben el acta.	
17:30	Informe del presidente y seguimiento de acuerdos	El presidente informa sobre las actividades del grupo desde la última reunión haciendo énfasis en el cumplimiento de los acuerdos tomados.	
17:45	Informe del Coordinador de Mercadeo	El encargado informa sobre actividades de mercadeo.	
18:00	Informe del tesorero	El tesorero informa sobre el estado y las actividades financieras del grupo.	
18:15	Elección de encargados	El grupo elige los encargados para el año siguiente.	
18:45	Participación de invitado especial	Si hay ponentes invitados, el presidente los presenta y los invita a hablar. Por ejemplo, de una institución de gobierno, de una ONG, etc. (normalmente con anticipación ha solicitado el espacio y se le ha explicado el tiempo que dispondrá).	
19:15	Asuntos generales y lectura de los acuerdos tomados	El grupo trata cualquier otro asunto que haya surgido y el secretario hace una lectura de los acuerdos tomados.	
19:30	Clausura	El presidente agradece a los participantes y clausura la reunión.	

**MÉTODOS DE TOMA DE DECISIONES**

Un grupo puede tomar decisiones de varias formas. Los cinco tipos principales de toma de decisiones son:

- Ejecutivo
- Comité
- Proporcional
- Democrático
- Consenso.

¿Cuál es el método más apropiado? Eso depende de la situación. Los grupos tendrán que decidir qué tipo de procedimiento de toma de decisión quieren adoptar.

**TOMA EJECUTIVA DE DECISIONES**

Los dirigentes del grupo tienen el control final sobre todas las decisiones del grupo. Pueden pedir consejo y aportaciones de los integrantes, pero no están necesariamente sometidos a la voluntad directa del resto del grupo.

Se necesitan decisiones ejecutivas si una decisión tiene que ser tomada de inmediato. Por ejemplo:

- Comprar y vender productos
- Administración diaria de recursos.



### TOMA DE DECISIONES POR COMITÉ

Un grupo pequeño de personas toma las decisiones. Normalmente se trata del comité administrativo o los que conforman un subgrupo. Las organizaciones mayores pueden tener un comité de directores. Otros órganos, como las autoridades locales, también pueden tomar decisiones que afecten al grupo. Los integrantes pueden ser o no elegidos democráticamente.

Las decisiones del comité están bien cuando hace falta que se tome una decisión con relativa rapidez y no es práctico pedir la opinión de todos los miembros. Por ejemplo:

- Establecer metas semanales
- Planear actividades.

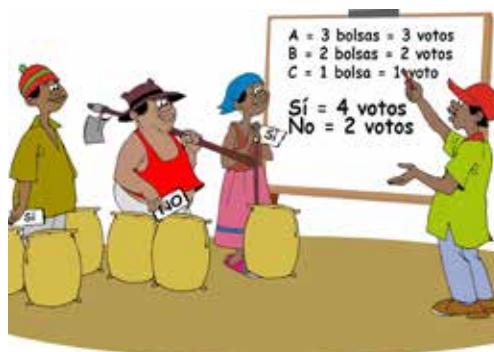


### TOMA PROPORCIONAL DE DECISIONES

Los integrantes del grupo pueden aportar diferentes cantidades de dinero o de otros recursos al grupo. Sus votos se valoran en proporción a la cantidad que han aportado. En una cooperativa, por ejemplo, alguien que tiene muchas acciones tiene más votos que alguien que solo posee una.

Las decisiones proporcionales son apropiadas cuando distintos integrantes han invertido distintas cantidades de dinero en el grupo. Por ejemplo:

- Decidir qué hacer con el dinero invertido o las ganancias obtenidas.



### TOMA DEMOCRÁTICA DE DECISIONES

Todos los integrantes del grupo tienen un voto por cada asunto que debe ser votado. El voto de la mayoría gana.

Las decisiones democráticas son más apropiadas cuando se requiere la aprobación de la mayoría, pero el consenso pleno no es absolutamente necesario. Por ejemplo:

- Orientar la dirección global del grupo
- Establecer objetivos generales
- Elegir encargados
- Aprobar las cuentas del grupo.



### TOMA CONSENSUAL DE DECISIONES

Todos los integrantes del grupo que han asistido deben estar de acuerdo para tomar una decisión. Esto puede ser bueno para la unidad e inclusión del grupo, pero una sola persona puede impedir que se tome una decisión. En vez de requerir una decisión unánime, los integrantes pueden decidir si aceptan una decisión en particular, y decidir no bloquearla.

El consenso es lo más indicado cuando se necesita el acuerdo de todos. Por ejemplo:

- Cambiar los estatutos del grupo.



## PRUEBA 8

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Los integrantes de un grupo de ahorro se reúnen todas las semanas para depositar dinero en su fondo de ahorro. ¿Qué tipo de reuniones son estas?

Selecciona la opción correcta.

- A. Reuniones regulares.
- B. Reuniones anuales.
- C. Reuniones del comité administrativo o junta directiva.
- D. Reuniones informales.

2. Un comerciante se ha acercado a Miriam, la presidente del Grupo de Vendedores de Maíz Teso, con una oferta para comprar una gran cantidad de maíz durante los próximos 5 años. Espera una respuesta dentro de los próximos 14 días. Si el grupo acepta, tendrán que duplicar la producción. ¿Qué debe hacer Miriam?

Selecciona la opción correcta.

- A. Plantear el asunto en la próxima reunión mensual.
- B. Esperar hasta la celebración de la próxima reunión general anual.
- C. Convocar una asamblea general extraordinaria para debatir el tema.
- D. Tomar una decisión en la reunión del comité administrativo de la semana próxima.
- E. Tomar una decisión personalmente.

3. Uno de los gallineros utilizado por el grupo La Gallina Feliz está dañado. ¿Qué deben hacer los cinco granjeros que crían allí a sus gallinas?

Selecciona la opción correcta.

- A. Pedir que se debata el asunto en la próxima reunión mensual.
- B. Pedir que se debata el asunto en la próxima asamblea general anual.
- C. Convocar una asamblea general extraordinaria para debatir el tema.
- D. Celebrar una reunión con su grupo de interés especial para debatir el tema.

4. Miriam, la presidente del Grupo de Vendedores de Maíz Teso, está planeando la agenda para la asamblea general anual. Pero necesita algo de ayuda.

Ordena los puntos de la agenda según corresponda.

- A. Informes del presidente, encargado de mercadeo y tesorero.
- B. Lectura y aprobación de la agenda.

- C. Bienvenida y apertura.
- D. Elección de encargados.
- E. Lectura del acta de la reunión anterior.

5. Relaciona el método con la descripción correspondiente.

MÉTODOS	DESCRIPCIÓN
A. Consenso	1. Los votos de los integrantes se valoran en proporción a la cantidad de recursos que han aportado
B. Democrático	2. Todos los integrantes del grupo que han asistido deben estar de acuerdo para tomar una decisión
C. Proporcional	3. Todos los integrantes del grupo tienen un voto por cada asunto que debe ser votado
D. Comité	4. Los dirigentes del grupo tienen el control final sobre todas las decisiones del grupo
E. Ejecutivo	5. Un grupo pequeño de personas toma las decisiones

6. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso puede tomar decisiones sobre la venta de granos de distintas maneras.

Relaciona la descripción con el método correspondiente.

DESCRIPCIÓN	MÉTODO
A. El grupo conversa hasta llegar a un acuerdo general respecto de la venta de los granos	1. Toma de decisión ejecutiva
B. Alberto (el coordinador de mercadeo) toma la decisión individual de vender granos	2. Toma de decisión del comité
C. Los miembros votan si desean o no vender los granos y la decisión con más votos gana	3. Toma de decisión proporcional
D. Los miembros votan, pero los miembros que han realizado más aportes tienen más votos	4. Toma de decisión democrática
E. Alberto, Enriqueta y Pablo (los miembros del comité de mercadeo) toman una decisión	5. Toma de decisión por consenso

## EJERCICIO 8. CELEBRAR UNA REUNIÓN

Este ejercicio guía al grupo por el proceso de la planificación y celebración de una reunión y por la toma de decisiones.

### OBJETIVOS

- Lograr que el grupo celebre reuniones eficaces.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Rotafolio, hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Un modelo de agenda para una reunión.
- Acuerdo sobre cómo tomar decisiones.

### TIEMPO REQUERIDO

- 2 horas.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide a los participantes que recuerden buenas y malas reuniones a las que hayan asistido. ¿Qué hace que una reunión sea buena? ¿Qué cosas la tornan mala? ¿Por qué la gente deja de asistir a las reuniones? Toma nota de sus ideas en el rotafolio.
2. Explica la importancia de preparar una agenda antes de una reunión.
3. Pregunta cuáles deben ser los elementos clave de una reunión. Enumera tales elementos en el rotafolio, luego pide a los participantes que los ordenen según corresponda. Nota: los elementos y el orden dependerán del tipo de reunión (reunión regular, reunión de comité o asamblea general) y del tipo de grupo. Una comunidad de ahorros y préstamos debe tener un orden establecido para tratar sus asuntos. Un grupo de producción o mercadeo puede ser más flexible. Consulta el curso específico de las Comunidades de ahorros y préstamos para saber cómo realizar las reuniones de este tipo de grupos.
4. Una vez que los participantes hayan acordado la agenda, pide a algunos miembros seleccionados que hagan una representación de una reunión durante 5 a 10 minutos. Entrega a cada uno una breve guía sobre la función que deberá desempeñar. Pide a la persona elegida como presidente que coordine la reunión, tal como lo haría en una situación de la vida real. Pide al secretario que tome notas, y así sucesivamente. Orienta al grupo para asegurarte de que sigan la agenda y resuelvan los problemas planteados.
5. Cuando haya finalizado la representación, pide al resto de los participantes que comenten cómo salió la reunión simulada. ¿Qué salió bien y qué salió mal? ¿Qué podría hacerse de otra forma la próxima vez?

# Representación de una reunión

## Posible agenda de una reunión

1. Registro de asistencia (comprobación del quórum)
2. Bienvenida y apertura
3. Lectura y aprobación de la agenda
4. Informe del coordinador de producción
5. Informe del coordinador de mercadeo
6. Informe del tesorero
7. Debate sobre los préstamos otorgados a partir del fondo del grupo
8. Otros asuntos
9. Cierre

## Roles

### Presidente

Tu trabajo consiste en:

- **Dirigir la reunión** y moderar los debates, verificar que se siga la agenda y que se tomen las decisiones.
- Garantizar que **se escuchen** las opiniones de todos (en especial de las mujeres y personas más pobres).
- Asegurarte de que se cumplan los **estatutos** del grupo.
- Procurar que la reunión sea breve y **amena**.



### Secretario

Tu trabajo consiste en:

- Llevar el registro de **asistencia**.
- Tomar nota de las **decisiones** que se toman.
- Recordarle los **estatutos** al presidente (los cuales permiten el otorgamiento de préstamos para inversiones comerciales).



### Coordinador de mercadeo

Tu trabajo consiste en informarle al grupo que el comerciante que suele comprar los productos del grupo desea comprar **5 toneladas** el año próximo (el doble del año pasado).



### Coordinador de producción

Tu trabajo consiste en informarle al grupo que se planea producir **3 toneladas** de cebollas para el año próximo.



### Tesorero

Tu trabajo consiste en informarle al grupo que cuentan con **US\$1,000** para prestar a los socios.



### Miembro 1

Quieres que el grupo apruebe un préstamo de **US\$800** para invertir en un negocio de aves de corral.



### Miembro 2

Quieres que el grupo apruebe un préstamo de **US\$700** para pagar una boda.



### Miembro 3

Quieres que el grupo apruebe un préstamo de **US\$300** para invertir en tu negocio de venta de melones.





## LECCIÓN 9. MANTENER REGISTROS

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir los tipos de registro que el grupo deberá mantener.
- Describir cómo el grupo deberá mantener registros.

### ¿QUÉ ES MANTENER UN REGISTRO?

Es importante que los integrantes conozcan las decisiones que deben ser tomadas por el grupo, así como cuánto se ha comprado, vendido o rembolsado de una transacción comercial. La información puede ser sobre la organización, las actividades y los ingresos del grupo.



### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE MANTENER UN REGISTRO?

El grupo debe mantener registros por varios motivos:

- Ayudan a los integrantes a acordarse de lo que ha pasado y de las decisiones que se han tomado. Los integrantes bien informados de un grupo son más capaces de tomar mejores decisiones que los mal informados.
- Documentan los montos de dinero que el grupo ha recibido, pagado y debe, y los montos pagado y debido por miembros individuales.
- Proporcionan información para el grupo y sus colaboradores para que puedan monitorear el progreso.
- Ayudan a evitar malentendidos entre los integrantes y con sus simpatizantes y socios comerciales.
- Pueden ser exigidos por el gobierno, el banco u otras organizaciones en alguna revisión o auditoría.



### DESARROLLAR LA HABILIDAD PARA MANTENER REGISTROS

Mantener registros consiste en recopilar información sobre el grupo, escribirla y guardarla para futuras consultas. Como otros aspectos de la formación del grupo, es necesario desarrollar la habilidad de mantener los registros de un proceso paso a paso.

Habla con los miembros sobre los registros que es importante mantener. Empieza con los nombres del grupo y de sus integrantes y el dinero que entra al grupo. Después, el grupo debería empezar a registrar las actas de las reuniones.

Recuerda que todos los integrantes -incluso los que no saben leer- deberán entender los registros. Por eso deberían ser tan sencillos como sea posible e inclusive previendo esta situación en determinados casos, los registros pueden usar símbolos en lugar de palabras.



### ¿QUÉ TIPOS DE REGISTRO DEBERÁ MANTENER EL GRUPO?






El grupo deberá mantener varios tipos de registros. El tipo exacto dependerá de la naturaleza del grupo. La Tabla 16 proporciona algunas sugerencias:

### ¿CÓMO SON LOS REGISTROS?

La Tabla 17 muestra algunos ejemplos de formularios para los registros.



**TABLA 16 TIPOS DE REGISTROS Y OTROS DOCUMENTOS**

 <p><b>Documentos básicos</b></p> <p>Estatutos del grupo Reglamento interno Documentos del registro oficial.</p>	 <p><b>Reuniones</b></p> <p>Asistencia a reuniones y cursos de formación Actas de las reuniones</p>
 <p><b>Membresía</b></p> <p>Lista de los integrantes del grupo</p>	 <p><b>Planes y actividades</b></p> <p>Informes para donantes y para otros colaboradores Planes de negocios Planes de actividades anuales Cantidad de producto producido y vendido Monitoreo del progreso Informes de evaluación</p>
 <p><b>Documentos técnicos</b></p> <p>Material didáctico Material de referencia</p>	 <p><b>Registros financieros</b></p> <p>Cuotas de membresía pagadas Fondos recibidos de otras instituciones (ONG, instituciones de gobierno) Préstamos concedidos e intereses cobrados Ahorros depositados por miembros Movimientos de la cuenta bancaria Extractos bancarios Libro de caja Facturas y recibos Informes financieros</p>

**LISTA DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO**

El grupo necesita tener una lista de sus integrantes, su información de contacto y si han pagado sus cuotas de membresía. La Tabla 17 ofrece un ejemplo. Añade filas y columnas como sea requerido.

**TABLA 17 EJEMPLO DE UNA LISTA DE MIEMBROS**

NÚM. DE MIEMBROS	NOMBRE (S)	APELLIDOS	DIRECCIÓN	TELÉFONO CELULAR	SUPERFICIE DE SU PARCELA	FECHA DE INCORPORACIÓN	CUOTA PAGADA		
							2017	2018	2019
1	José	Digno	Aldea Palmar	0123 456 789	3 ha	3 ene 2017	20		
2	Enriqueta	Alonzo	Aldea Palmar	0123 987 654	1.5 ha	3 ene 2017	20		
3	María	Macarenas	Aldea Palmar		1 ha	15 ene 2017	20		
4									
5									

## LAS ACTAS DE LAS REUNIONES DEL GRUPO

El secretario es responsable de escribir las actas de las reuniones del grupo. Estas deberían ser sencillas: no hay necesidad de anotar todo lo que dicen todos. Solo anota los temas discutidos y las decisiones o conclusiones a las que se llega. El Cuadro 2 muestra un ejemplo.

### CUADRO 2. EJEMPLO DE LAS ACTAS DEL GRUPO

#### Actas de las reuniones semanales del grupo

**Fecha:** 3 ene 2013, 17:00

#### Agenda

**Capacitación.** El curso de capacitación del mercadeo de maíz tendrá lugar el 15 de enero. Todos los miembros están invitados, Lugar: Finca de José, 15:00 horas.

**Compra de insumos.** María informa sobre qué semillas llegarán el 12 enero. Serán vendidas a precio de costo, más US\$0.5 por saco extra para el fondo del grupo.

**Venta de maíz.** Enriqueta informa que el último maíz de la temporada se ha vendido. En total, 35 sacos de maíz fueron vendidos a US\$ 30.00 el saco. Se ha pagado a todos los miembros. La ganancia de US\$30.00 se ha ingresado en el fondo del grupo. Se acordó que para la próxima temporada, la Coordinadora de Mercadeo identificará compradores potenciales adicionales que podrían ofrecer precios más altos.

## ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE MANTENER EL REGISTRO?

El grupo necesitará al menos unos cuantos integrantes con nociones básicas de lectura, escritura y aritmética para mantener registros escritos.

El comité administrativo o junta directiva es responsable de mantener los registros:



**El secretario del grupo** es el encargado principal de mantener los registros sobre del grupo, y de las decisiones tomadas.



**El tesorero** es el responsable de mantener los registros financieros.



Otros encargados, como los **coordinadores de mercadeo** y de **producción**, son los responsables de mantener los registros de su área de responsabilidad.

Al mismo tiempo, promueve un sistema de registros basado en la memorización en el que todos los integrantes del grupo, independiente de su nivel de alfabetización, puedan participar. Esto ayudará a promover la transparencia y la contabilidad.

Los registros deben ser **transparentes**: deben estar disponibles para que todos los miembros los consulten en cualquier momento. Esto ayuda a asegurar que los encargados los mantengan adecuadamente, actualizados y no los alteren. Esto es especialmente importante para evitar la corrupción.

Mantener un registro se debe hacer con regularidad (p. ej., a diario, semanalmente, mensualmente), o cuando se celebren reuniones o tengan lugar las actividades.

## ¿CÓMO MANTENER UN REGISTRO?

### Computadoras

Las computadoras son herramientas magníficas para mantener registros, pero son caras y requieren electricidad y cosas como una impresora y tinta. Pocas comunidades las tienen o poseen habilidades para usarlos. Si el grupo usa una computadora para mantener registros, debe:

- Mantener los programas actualizados y proteger la computadora de virus.
- Proteger la computadora de descargas eléctricas o cambios de voltaje con un regulador.
- Mantener la computadora en un lugar seguro, y protegerla del agua y polvo.
- Hacer una copia de seguridad en un disco o una memoria externa USB.
- Imprimir una copia de todos los registros como resguardo permanente.



### Máquinas de escribir

Algunas comunidades tienen máquinas de escribir que pueden ser usadas para escribir registros. Usar papel carbón para hacer copias.

### Manuscritos

La mayoría de los grupos escriben a mano en papel. Usa cuadernos de ejercicios para los registros importantes: son más duraderos y es más difícil que se pierdan o desordenen como las hojas sueltas. Cuadernos de ejercicios (o libros contables cuadrículados) son vitales para los registros financieros, ya que las hojas sueltas pueden perderse.

## ¿CÓMO GUARDAR LOS REGISTROS?

La información sobre los acuerdos, las asignaciones y las finanzas son importantes. Se debería tener cuidado de no perderlos.

Mantén los registros en un lugar seguro, alejados de agua y material inflamable.

Para los registros importantes, haz una copia y guárdala en un lugar diferente (como la casa de otra persona) por si hubiera un incendio o robo.



## PRUEBA 9

Las respuestas se encuentran al final del manual.

### 1. “El grupo debe mantener registros...” ¿Por qué?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A. Para ayudar a los miembros a recordar qué decisiones se han tomado.
- B. Para registrar las transacciones financieras.
- C. Para permitir que los miembros controlen el progreso.
- D. Para ayudar a evitar malentendidos entre los integrantes.
- E. Para cumplir con los requerimientos del gobierno, los bancos o donantes.
- F. Todas las anteriores.

### 2. ¿A quién debe brindarse acceso a los registros del grupo?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A. Solo al presidente, el secretario y el tesorero.
- B. Solo a los integrantes del comité administrativo.
- C. A todos los miembros del grupo.
- D. A cualquier persona que no pertenezca al grupo.
- E. Al personal de las organizaciones autorizadas (como el gobierno o un banco, si el grupo solicita un préstamo).

### 3. Gracia, una nueva facilitadora comunitaria, está explicando los distintos tipos de registros a un grupo nuevo. Ayúdala a unir el tipo de registro con la descripción correcta.

Relaciona cada concepto con su categoría.

TIPO DE REGISTRO	DESCRIPCIÓN
A. Estatutos	1. Muestra qué miembros han asistido a las reuniones
B. Registros de asistencia	2. Describe lo que el grupo quiere hacer para ganar dinero
C. Actas	3. Muestra quién es un integrante del grupo
D. Lista de los miembros	4. Muestra el dinero que el grupo ha recibido y desembolsado
E. Plan de negocio	5. Contiene las reglas básicas con las que se rige el grupo
F. Registros financieros	6. Documentos y acuerdos celebrados en las reuniones

### 4. ¿Quién es el responsable de mantener cada registro?

Relaciona el tipo de registro con la persona correcta.

TIPO DE REGISTRO	QUIÉN
A. Registros de ventas	1. Tesorero
B. Registros de asistencia	2. Secretario
C. Registros de siembra y cosecha	3. Coordinador de mercadeo
D. Registros financieros	4. Coordinador de producción

### 5. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso se encuentra en un área sin electricidad. El secretario, un anciano ex maestro de escuela, tiene una máquina de escribir, pero las cintas son caras. ¿Cómo debe mantener sus registros este grupo?

Selecciona la mejor opción.

- A. El grupo debe comprar una computadora portátil.
- B. El grupo debe usar la máquina de escribir.
- C. El grupo debe llevar registros manuscritos.
- D. El grupo no debe llevar registros escritos, sino confiar en la memoria de los participantes.

### 6. Enriqueta es la secretaria del Grupo de Vendedores de Maíz Teso. Ayúdala a decidir dónde guardar los registros del grupo.

Selecciona la mejor respuesta.

- A. En una repisa del ayuntamiento.
- B. Sobre una mesa de su casa.
- C. Debajo de una cama en su casa.
- D. En una lata de galletas en una alacena de su casa.

## EJERCICIO 9. MANTENER REGISTROS

Este ejercicio ayuda al grupo a decidir qué tipos de registros llevar y de qué forma.

### OBJETIVOS

- Ayudar al grupo a mantener registros con eficiencia.

### PARTICIPANTES

- Miembros del grupo, con un enfoque especial en el secretario.

### MATERIAL NECESARIO

- Cuadernos (si es posible) para mantener los registros.
- Rotafolio u hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Acuerdos sobre los tipos de registro que deben llevarse, sus responsables y el lugar de resguardo.

### TIEMPO REQUERIDO

- 1 hora.

### PLANIFICACIÓN

Si es posible, solicita al comité o junta directiva que compre con anticipación los cuadernos que el grupo necesitará para mantener los registros. Puedes utilizarlos para explicar cómo llevar cada tipo de registro.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pregunta al grupo si es importante mantener registros de su grupo. Pregúntales por qué. Si es necesario, menciona algunas de las razones (ayudan a los miembros a recordar lo que ha pasado, los ayudan a tomar mejores decisiones,

permiten documentar el dinero recibido y desembolsado e identificar quién debe qué suma, ayudan al grupo a controlar el progreso, ayudan a evitar malos entendidos, pueden ser exigidos por el gobierno u otras organizaciones).

2. Pide a los participantes que nombren los tipos de documentos y otros registros que deben llevar. Haz una lista de estos registros en las tarjetas (un tipo de registro por cada tarjeta).
3. Pídeles que expliquen para qué sirve cada registro. ¿Cómo se utilizan? ¿Por qué son útiles?
4. Pregúntales a quién corresponde el trabajo de mantener cada tipo de registro (el secretario, el tesorero, el coordinador de mercadeo, el coordinador de producción, etc.). A medida que el grupo decide quién es el responsable de cada uno, entrega la tarjeta correspondiente a la persona responsable.
5. Pregunta al grupo cómo deben llevarse los registros. ¿De memoria, manuscritos en un cuaderno, en hojas sueltas, con máquina de escribir, con computadora, en un teléfono celular...? Invítalos a analizar las ventajas y desventajas de cada método y a decidir qué tipo de método elegir.
6. Pregunta dónde deben almacenarse o resguardarse los registros. ¿Cuál es la mejor forma de mantenerlos seguros? ¿Deberían realizarse copias por motivos de seguridad? ¿Cómo funcionaría este sistema?
7. Recuerda al grupo que, además de los registros escritos, también deben memorizar los detalles más importantes (como las disposiciones de los estatutos, cuánto debe cada persona o cuánto se le adeuda). De tal forma, podrán controlar los registros en caso de extravío o alteración.

# Registros



## Documentos básicos

- Estatutos del grupo
- Reglamento interno
- Documentos del registro oficial



## Reuniones

- Asistencia a reuniones y cursos de formación
- Actas de las reuniones



## Membresía

- Lista de los integrantes del grupo

## Planes y actividades

- Informes para donantes y para otros colaboradores
- Planes de negocios
- Planes de actividades anuales
- Cantidad de producto producido y vendido
- Monitoreo del progreso
- Informes de evaluación



## Documentos técnicos

- Material didáctico
- Material de referencia



## Los registros financieros

- Cuotas de membresía pagadas
- Fondos recibidos de otras instituciones
- Préstamos concedidos e intereses cobrados
- Ahorros depositados por miembros
- Movimientos de la cuenta bancaria
- Extractos bancarios
- Libro de caja
- Facturas y recibos
- Informes financieros



## LECCIÓN 10. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Explicar por qué las personas deben pagar una cuota para unirse al grupo
- Explicar las cuatro partes de un simple sistema de contabilidad
- Registrar transacciones en un libro de caja
- Describir las ventajas de abrir una cuenta bancaria para un grupo.



### CUOTAS DE MEMBRESÍA

Las cuotas de membresía son pagos regulares realizados en efectivo por los integrantes del grupo. Son importantes por varios motivos:

- Ayudan a cubrir los **gastos** del grupo -desde aquellos que son pequeños, como materiales de oficina y transporte, hasta gastos mayores como el dinero necesario para empezar un actividad que genere beneficios.
- Garantizan que las personas que se unen están **comprometidas** con el grupo.
- Fomentan la **unidad**, ya que todos los integrantes hacen algo visible por el bien común del grupo.
- Son una forma de **seguro** que protege a la empresa de un grupo ante dificultades imprevistas y proporciona asistencia de emergencia a los integrantes del grupo en un momento de necesidad.

Las personas pueden mostrarse negativas a pagar cuotas de membresía por varios motivos:

- Dicen que no tienen los medios
- No creen que el dinero será empleado bien
- No ven que las cuotas sean necesarias.

Es importante especificar por escrito para qué serán utilizados los fondos del grupo -y para qué no. ¿Se pueden utilizar para cubrir gastos médicos de emergencia? ¿Para una boda? ¿El dinero puede ser dado a miembros necesitados como donativo? ¿Se puede prestar a los miembros para que lo devuelvan con intereses? Esto será definido por los mismos integrantes cuando definan su estatuto o en el reglamento interno.

### EL VALOR DE LAS CUOTAS

El grupo debe decidir el valor de las cuotas. Estas deben ser suficientes para reunir una cantidad de dinero útil, pero sin que llegue a un nivel que los integrantes más pobres no puedan pagarlas.

Puede que el grupo decida exonerar de pagar a ciertos miembros (por ejemplo, a las personas más pobres, huérfanos, o portadores del VIH), o cobrarles una cuota reducida. Y es posible que decida permitir a las personas hacer una contribución en especie (trabajo o materiales) más que en efectivo.

Las cuotas de membresía no son la única manera que el grupo tiene de recaudar dinero. Otros métodos incluyen la venta de productos y servicios, los ahorros, los subsidios y préstamos de donantes, y el apoyo del gobierno.





### PAGAR LAS CUOTAS

Todos los miembros deberían estar obligados por los estatutos o por el reglamento del grupo, a pagar una cantidad fija al tesorero. Los pagos pueden ser realizados cada semana o mes (p. ej., en grupos de ahorro y crédito), trimestralmente o una vez al año (para otro tipo de grupos). La cantidad a aportar debe ser establecida con el acuerdo de todos los integrantes y dependerá del uso propuesto.

El tesorero debe emitir recibos y llevar registros apropiados sobre las aportaciones de cada integrante del grupo.

La Tabla 18 muestra una forma de mantener un **registro** de las cuotas de membresía de los integrantes del grupo.

**TABLA 18 REGISTRO DE LAS APORTACIONES DE LOS INTEGRANTES**

NOMBRE DE LOS INTEGRANTES	5 ENE 2017		12 ENE 2017		17 ENE 2017	
	Cantidad	Saldo	Cantidad	Saldo	Cantidad	Saldo
Diana	10	40	10	50		
Fernando	15	25	10	35		
Susana	10	30	5	35		
Jorge	10	20	10	30		
Teresa	5	5	10	15		
Total	50	120	45	165		

### MANTENER UN REGISTRO

El tesorero se encarga del dinero del grupo e informa sobre todos los gastos y el saldo actual en caja. Si se ha gastado algo de dinero, deberá documentar cuánto y con qué fin. Si se presta dinero, el tesorero deberá documentar la cantidad prestada, a quién fue prestado y cuándo será devuelto.



### UN SISTEMA DE CONTABILIDAD SIMPLE

Un sistema de contabilidad simple consiste en cuatro cosas:

- **Una caja de efectivo** con llave.
- **Un libro de caja** donde se documentan todas las cantidades depositadas y retiradas (entradas y salidas de dinero).
- **Una libreta bancaria** (si el grupo ha abierto una cuenta bancaria).
- **Carpetas de archivos** para que recibos y otros documentos estén en orden cronológico. El grupo necesitará una carpeta para las entradas de caja, y otra para los recibos y retiros comprobantes de transacciones bancarias.
- **Las cuentas de dinero móvil.** En algunos países, existe la posibilidad que los grupos pueden ahorrar dinero usando una cuenta móvil en un celular.

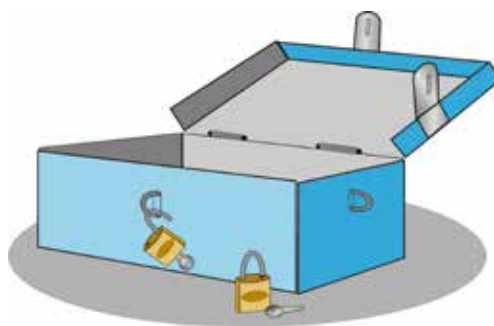


### LA CAJA DE EFECTIVO

La caja de efectivo es donde el tesorero guarda el dinero del grupo, una libreta o tarjeta bancaria, y cualquier recibo que todavía no se haya archivado. Debe estar cerrada con llave y esta debe permanecer en un lugar seguro.

Hay varias maneras de asegurarse de que el contenido de la caja de efectivo esté seguro:

- Solo se permite que el tesorero abra la caja **durante las reuniones**, frente a los otros integrantes.
- Solo se permite que el tesorero abra la caja en presencia de **por lo menos otro integrante**.
- El tesorero guarda la caja de efectivo, pero otra persona guarda la **llave**. Ambos deben estar presentes para abrir la caja.
- La caja de efectivo puede tener **dos o tres candados**, cada uno con una llave distinta. Distintas personas guardan las llaves y todas deben estar presentes cuando se abra la caja.
- El dinero de la caja es registrado en todo momento. Cada vez que se añade o se saca dinero, estos movimientos son registrados en el **libro de caja**.

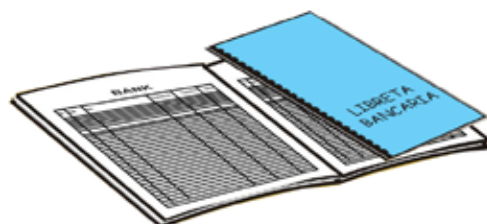
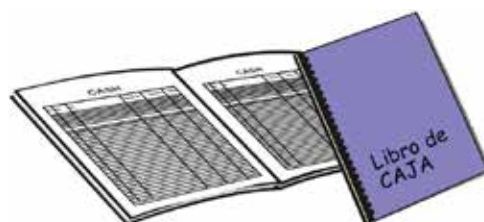


### EL LIBRO DE CAJA

El libro de caja puede ser un cuaderno de ejercicios escolar con páginas cuadriculadas. El tesorero anota cada vez que entra o sale dinero en una línea nueva del libro de caja.

### LA LIBRETA BANCARIA

Si el grupo tiene una cuenta bancaria, debe tener un cuaderno específico para registrar las transacciones bancarias. Este se maneja de la misma manera que el libro de caja.



## Ejemplo de un libro de caja

NÚM.	FECHA	CONCEPTO	SALIDAS (US\$)	ENTRADAS (US\$)	SALDO (US\$)
	2017				
1	3 ene	Saldo final del año anterior			250
2	5 ene	Cuota de membresía 2013: 15 miembros x 2.00 dólares		30	280
3	6 ene	Venta de maíz: 20 sacos x 25 dólares		500	780
4	7 ene	Sacos: 20 x 0.5 dólares	10		770
5	8 ene	Depositado en el banco	500		270
6	10 ene	Pasaje para el viaje de María al mercado	5		265
7	15 feb	Retiro de efectivo del banco para pagar semillas y fertilizante		500	765
8	16 feb	Semillas	100		665
9	16 feb	Fertilizantes	400		265

La cantidad que había en el libro de caja al principio del año.

Las cuotas de US\$2 de 15 integrantes fueron depositadas en la caja. La cantidad ingresada fue US\$30. Esta cifra se anota en la columna de **Entradas**. El monto total acumulado se anota en la columna de **Saldo**. Los nombres de los integrantes y las cantidades que han aportado se escriben en la libreta de registro de integrantes.

El grupo vendió 20 sacos de maíz a US\$25 cada uno, sumando un total de US\$500. Esta cifra se escribe en la columna de **Entradas**, y el nuevo total (US\$780) va en la columna de **Saldo**.

El grupo compró 20 sacos vacíos a US\$0.5 cada uno. El tesorero tomó US\$10.00 de la caja para pagarlos. Esta cantidad va en la columna de **Salidas**. El nuevo total (\$770) se coloca en la columna **Saldo**.

El tesorero depositó US\$500.00 en el banco. Esto se extrajo de la caja, así que será registrado en la columna de **Salidas** y se registrará por separado en la libreta bancaria como ingresos. El nuevo total (\$270) se coloca en la columna **Saldo**.

María, encargada de mercadeo del grupo, negoció con los comerciantes. El tesorero sacó US\$5.00 de la caja para pagar su pasaje. El nuevo total (\$265) se coloca en la columna **Saldo**.

El grupo sacó dinero del banco, lo puso en la caja, y al día siguiente lo usó para comprar semillas y fertilizante. Para cada depósito o retirada, un nuevo total se coloca en la columna **Saldo**.

## Ejemplo de una libreta bancaria

NÚM.	FECHA	CONCEPTO	SALIDAS (US\$)	ENTRADAS (US\$)	SALDO (US\$)
	2017				
1	8 ene	Saldo final del año anterior			1,250
2	8 ene	Depositado en el banco		500	1,750
3	15 feb	Retiro de efectivo del banco para pagar semillas y fertilizante	500		1,250

El saldo final del año anterior 2016












El tesorero depositó US\$500 en banco (que retiró de la caja y lo anotó en el libro de caja).

El grupo retiró US\$500 del banco para comprar semillas y fertilizante y este movimiento lo asienta como retiro en la libreta bancaria, pero como depósito en el libro de caja.

### USAR MÁS IMÁGENES QUE PALABRAS

Si un gran número de los miembros del grupo no pueden leer y escribir, puede resultarles difícil entender cuentas como las descritas anteriormente. Es posible utilizar imágenes en vez de (o además de) palabras en los libros de caja y en el bancario (Tabla 19).

**TABLA 19 LIBRO DE CAJA CON IMÁGENES**

NÚM.	FECHA	CONCEPTO	RETIROS (US\$)	ENTRADAS (US\$)	SALDO (US\$)
					
	2013				
1	3 ene	Saldo final del año anterior			250
2	5 ene	Cuota de membresía 2013: 15 miembros x US\$2		30	280
3	6 ene	Venta de maíz: 20 sacos x US\$ 25		500	780
4	7 ene	Sacos: 20 x US\$0.5		10	770
5	8 ene	Depositado en el banco		500	270
6	10 ene	Pasaje para el viaje de María al mercado		5	265
7	15 feb	Retirada de efectivo del banco para pagar semillas y fertilizante		500	765
8	16 feb	Semillas		100	665
9	16 feb	Fertilizantes	NPK	400	265

### LAS CARPETAS DEL ARCHIVO

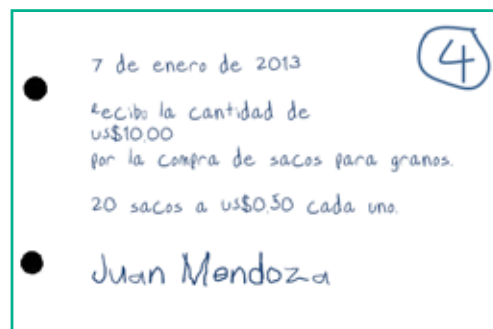
Cuando se extrae dinero de una caja de efectivo o del banco, tiene que haber un papel que muestre quién lo sacó y cómo fue usado. Este puede ser un **recibo** de un comerciante o de una tienda. Algunos comerciantes y tiendas dan recibos automáticamente y si no, es necesario pedirlos. Si no hay recibo la persona que realiza la compra deberá escribir la fecha, concepto y cantidad en un papel y firmarlo.

El tesorero reúne todos estos recibos en orden cronológico, en una carpeta de archivo. La mejor opción es una carpeta con anillos: haz agujeros en los recibos para colocarlos en el archivador, colocando el más antiguo atrás y el más reciente delante.

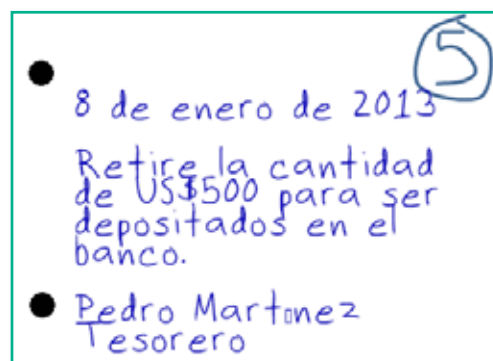
En cada recibo, el tesorero deberá escribir el mismo número que en el libro de caja o en la libreta bancaria.

- Un ejemplo de un recibo que el almacén proveedor de insumos entregó cuando el grupo compró sacos para poner granos.
- Un recibo que el tesorero escribió cuando extrajo dinero de la caja para depositarlo en el banco.

Es mejor archivar los recibos inmediatamente, según vayan llegando. Si esto no es posible, entonces el tesorero debería reservar un tiempo para hacerlo regularmente, tal vez una vez por semana. Este trabajo es importante: no lo pospongas hasta que haya un gran montón de recibos acumulados.



**Ejemplo de recibo para compra de sacos para granos**



**Ejemplo de ficha de retiro de caja**

### COMPROBAR QUE LA CAJA DE EFECTIVO Y EL LIBRO DE CAJA COINCIDEN

El tesorero deberá comprobar regularmente (tal vez una vez a la semana) si la cantidad de dinero en la caja de efectivo corresponde con el último saldo indicado en el libro de caja. Si es diferente, el tesorero debe averiguar el porqué:

- ¿Alguien se ha **olvidado de escribir un recibo** para un retiro o un depósito que se han hecho a la caja de efectivo?
- ¿Hay algún **error en los cálculos** del libro de caja? (Suma de nuevo).
- ¿Hay algún **error en las cantidades** anotadas en el libro de caja? (Comprueba los recibos para asegurarte de que las cantidades son correctas).
- ¿Se ha **contado** el dinero correctamente? (Vuelve a contar para asegurarte, e informa al grupo si se realiza algún cambio).
- ¿Alguien ha sacado dinero de la caja de efectivo **sin autorización**? (¿Quién puede haberlo hecho?).



### REVISAR LAS CUENTAS

Cada tres meses y al final del año, el **tesorero** debe revisar las cuentas. Los recibos y las cantidades en el libro de caja y en la libreta bancaria deben coincidir.

- Deberá haber un recibo para cada línea del libro de caja o la libreta bancaria.
- Las fechas y cantidades deben coincidir.
- El saldo registrado en el libro de caja debe coincidir exactamente con la cantidad de la caja de efectivo.
- El saldo en la libreta bancaria debe coincidir exactamente con la cifra del retiro bancario y con la suma de los importes de los recibos correspondientes.

Al final del año, los **auditores** deben comprobar cuidadosamente todos los recibos y los saldos para asegurarse de que todo está correcto.



### ABRIR UNA CUENTA BANCARIA

Si el grupo maneja mucho dinero, deberá abrir una cuenta bancaria. Es una buena idea por varios motivos:

- El dinero en una caja de efectivo en la casa de alguien puede ser robado. El dinero en el banco está seguro.
- El dinero en el banco puede generar intereses.
- Una cuenta bancaria puede ser usada para transacciones comerciales, como comprar insumos y vender productos agrícolas.
- Con el tiempo, un grupo con una cuenta bancaria puede conseguir una reputación de solvencia.
- Las cuentas bancarias también pueden proporcionar una oportunidad de acceso a préstamos formales.

Para abrir una cuenta bancaria, puede que sea necesario registrar primero al grupo ante el gobierno.

Si el grupo abre una cuenta, por lo menos dos miembros (normalmente el tesorero y el presidente) deben firmar para realizar cualquier retiro de la cuenta.

Organiza una visita al banco o a la institución de microfinanzas más próximas. Pídele al gerente que te explique los procedimientos y las ventajas de ahorrar dinero en su institución. El gerente también puede explicar el tipo de cuenta más conveniente para abrir y cómo obtener un préstamo.



### PLANES DE AHORROS Y CRÉDITO

Puede que el grupo maneje un plan de ahorros y crédito. Si lo hace, el dinero deberá estar en una cuenta separada de la del grupo. Debe haber distintos libros para registrar las contribuciones de los miembros y los préstamos.

Consulta los siguientes cursos para más información sobre cómo administrar finanzas:

- *El A B C de las finanzas*
- *Comunidades de ahorros y préstamos internos.*



### PAGAR CON EL CELULAR

En algunos países actualmente es posible realizar transferencias de dinero por **medio del celular**. Esto evita la necesidad de tener que llevar mucho dinero para realizar pagos. En el futuro, sin duda va a ser posible que los integrantes de los grupos también podrán pagar su cuota de membresía, aportar ahorros y obtener préstamos utilizando sus celulares.

Si el grupo usa esta herramienta, es importante mantener un registro de la misma manera que se hace con otro tipo de dinero. Mantén un libro de registro por separado para las transferencias de entrada y salida de la cuenta del grupo por medio del celular. ¡Recuerda que toda transacción usando el celular tiene una comisión que implica un gasto o salida de dinero!



### REGULACIONES E IMPUESTOS

El grupo debe asegurarse de que sus procedimientos financieros estén dentro de la ley. Los procedimientos para una cooperativa o una ONG pueden ser diferentes que para una organización inscrita como empresa.

En algunos países, el grupo puede tener que pagar impuestos por ciertos tipos de actividades. El tesorero deber conocer la normativa fiscal para asegurarse de que el grupo cumpla la ley.

### MÁS INFORMACIÓN

En las siguiente publicaciones también podrás obtener detalles sobre cómo manejar las finanzas:

**Meijerink, R.** 1994. Simple bookkeeping and business management skills for small scale entrepreneurs: Facilitator's guide. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Africa Regional Office. <https://tinyurl.com/y8kodqwo>



## PRUEBA 10

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. “¿Por qué tenemos que pagar una cuota para unirnos al grupo?” preguntó Jorge. ¿Cómo le responderías?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A. Porque ayuda a cubrir los gastos del grupo.
- B. Porque permite asegurar el compromiso de los miembros con el grupo.
- C. Porque lo dice el presidente.
- D. Porque las cuotas ayudarán a pagar los costos del facilitador.

2. ¿Verdadero o falso?: “Todos los miembros tienen que pagar la misma cuota”.

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Verdadero. Todos los miembros tienen que pagar la misma cuota.
- B. Falso. El presidente y otros integrantes del comité tienen un montón de trabajo a cargo, por lo cual están exentos del pago de cuotas.
- C. Falso. El grupo puede decidir cobrar cuotas más bajas a algunos tipos de miembros.

3. ¿Qué tres elementos necesitará el grupo para establecer un sistema contable simple?

Selecciona las tres respuestas correctas.

- A. Una caja.
- B. Una libreta bancaria.
- C. Un libro de caja.
- D. Carpetas de archivos para guardar los recibos.
- E. Una cuenta bancaria.

4. ¿Qué puede hacer el grupo para asegurarse de que el contenido de la caja de efectivo esté seguro?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A. Utilizar una caja con tres cerraduras y llaves separadas, y pedir a tres personas diferentes que guarden cada una de estas llaves.
- B. Pedir al tesorero que cuente el dinero de la caja todas las noches.
- C. Asegurarse de que el contenido de la caja quede registrado en el libro de caja.
- D. Entregar la caja y las llaves a una persona de confianza para que las cuide.

5. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso ha vendido maíz por US\$500. Martín, el tesorero del grupo, está registrando la transacción en el libro de caja. ¿Cómo debe ingresarla?

**Libro de caja del Grupo de Vendedores de Maíz Teso**

CONCEPTO	SALIDAS DE PAGOS (US\$)	ENTRADAS DE PAGOS (US\$)	SALDO (US\$)
Saldo			700
Venta de maíz			

Selecciona la respuesta correcta.

- A. “500” en la columna “Salidas de pagos”.
- B. “500” en la columna “Salidas de pagos” y “200” en la columna “Saldo”.
- C. “500” en la columna “Entradas de pagos”.
- D. “500” en la columna “Entradas de pagos” y “1.200” en la columna “Saldo”.

6. La auditora ha encontrado algunos problemas en los registros financieros del grupo. Hay menos dinero en la caja de efectivo del que consta en el libro de caja, y faltan algunos recibos. ¿Qué debe hacer?

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Ajustar el libro de caja para que coincida con la cantidad real de la caja de efectivo.
- B. Enfrentarse con el tesorero y acusarlo de fraude.
- C. Ignorar las discrepancias.
- D. Informar las discrepancias ante el comité administrativo.



## EJERCICIO 10. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Este ejercicio ayuda al grupo a entender cómo mantener los registros financieros.

### OBJETIVOS

- Ayudar al grupo a entender cómo funcionan los registros financieros.

### PARTICIPANTES

- Miembros del grupo, con un enfoque especial en el secretario y el tesorero.

### MATERIAL NECESARIO

- 2 hojas de rotafolio u hojas de papel grande, marcadores, varias tarjetas.
- Frijoles secos.
- Caja de efectivo (si el grupo ya ha comprado una) o un plato (para representar a la caja).

### RESULTADOS ESPERADOS

- Comprender cómo mantener los registros financieros.

### TIEMPO REQUERIDO

- 1 hora.

### PLANIFICACIÓN

- Dibuja una serie de filas y columnas en el rotafolio tal como se muestra en el diagrama de la página siguiente.
- Escribe en tarjetas separadas: “maíz”, “pasaje de autobús”, “semillas” y “fertilizante”

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

Organiza una representación en la cual los participantes desempeñen el rol del (a) comerciante de maíz, (b) distribuidor de fertilizante y (c) proveedor de semillas. Los siguientes roles serán desempeñados por los verdaderos encargados: (d) coordinador de mercadeo, (e) coordinador de producción, (f) secretario del grupo y (g) tesorero. Otros quince participantes actuarán como miembros del grupo.

1. Explica que cada frijol equivale a US\$1. Entrega 20 frijoles al comerciante de maíz. Da un frijol a cada miembro del equipo. Coloca otros 30 frijoles en la caja delante del tesorero.
2. Entrega las tarjetas de “maíz” y “pasaje de autobús” a la coordinadora de mercadeo. Entrega las tarjetas de “semilla” al proveedor de semillas y la de “fertilizante” al distribuidor de fertilizante.
3. Invita al tesorero a contar los frijoles de la caja de efectivo (30). Pide al secretario que registre el saldo de US\$30 (US\$1 por frijol) en el papel que representa al **libro de caja**.
4. Cada miembro paga un frijol al tesorero, y el secretario anota el nombre del integrante y el monto abonado (US\$1) en el **registro de los aportes de los integrantes**, más el saldo (también US\$1). Cuando todos han pagado, el tesorero cuenta los frijoles y los guarda en la caja de efectivo; el secretario escribe el total en el final de la columna y anota “cuotas de los miembros” y el total en el **libro de caja**.
5. El comerciante de maíz compra maíz a la coordinadora de mercadeo. Negocian un precio; el tesorero acepta el pago del comerciante; y el secretario registra la transacción en el **libro de caja**.
6. La coordinadora de mercadeo reclama la suma correspondiente a su pasaje de autobús. El tesorero paga, y el secretario registra los montos en el **libro de caja**.
7. El coordinador de producción compra semillas y fertilizante al proveedor de semillas y al distribuidor de fertilizante, respectivamente. El tesorero paga, y el secretario registra los montos en el **libro de caja**.
8. Una vez concluidas todas las transacciones, el tesorero cuenta el “dinero” de la caja y lo compara con el saldo registrado en el **libro de caja**.

# Registros financieros

## Libro de caja

NÚM.	FECHA	CONCEPTO	RETIROS (US\$)	ENTRADAS (US\$)	SALDO (US\$)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
30					

# Registro de los integrantes

NOMBRE DE LOS INTEGRANTES	Fecha:		Fecha:		Fecha:	
	Cantidad	Saldo	Cantidad	Saldo	Cantidad	Saldo
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
Total						

### 3 Planear y llevar a cabo actividades



Este módulo describe cómo ayudar al grupo a planear, implementar y supervisar sus actividades. Incluye las siguientes lecciones:

- **Lección 11:** Desarrollar un plan de acción
- **Lección 12:** Implementar actividades
- **Lección 13:** Monitorear y evaluar

Al final de este módulo:

- Habrás aprendido cómo ayudar al grupo a desarrollar e implementar un plan de acción.
- Habrás aprendido cómo ayudar al grupo a controlar sus actividades.

#### *AUDIENCIA OBJETIVO*

Este módulo está dirigido a los integrantes del equipo del proyecto. Las lecciones están especialmente diseñadas para que puedas enseñarlas de manera accesible a la población rural con la que trabajas.



## LECCIÓN 11. DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Capacitar al grupo para analizar problemas e identificar posibles soluciones
- Elaborar un plan para solucionar los problemas.

### DE VISIÓN A PLAN DE ACCIÓN

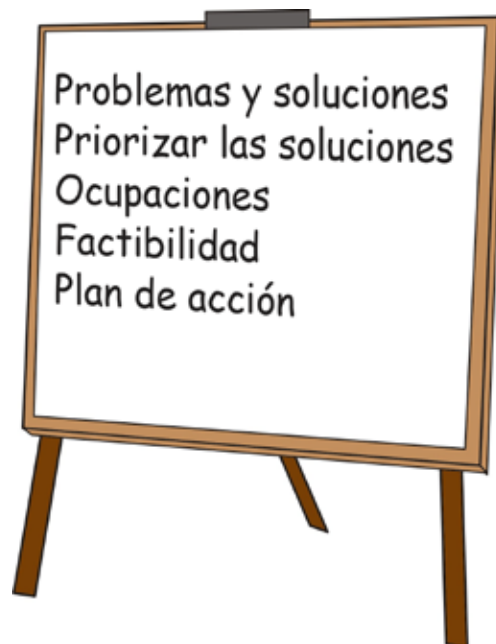
Hasta el momento, el grupo ha identificado su visión de largo plazo y se ha organizado. Pero todavía no ha planeado ninguna actividad. Esta lección trata sobre cómo ayudarles a hacer esto. Consiste en los siguientes pasos:

- Analizar problemas e identificar posibles soluciones
- Priorizar soluciones
- Planear actividades
- Comprobar la viabilidad
- Desarrollar un plan de acción.

### ANALIZAR PROBLEMAS E IDENTIFICAR POSIBLES SOLUCIONES

El grupo probablemente se enfrenta a varios problemas relacionados. Por ejemplo, los miembros pueden decir que el rendimiento del maíz es bajo, el precio es bajo y solo hay un comprador para su grano, así que la única opción que los agricultores tienen es aceptar el precio que él ofrece.

Un **diagrama de análisis de problema** es una manera de hacerlo (Tabla 20). En la primera parte de la tabla (las dos primeras columnas), los miembros del grupo analizan los problemas que enfrentan y identifican las causas.



Problema	Causa	Ahora	Solución
Bajo rendimiento	Suelo infértil	?	Compost
Bajo precio	Baja calidad	Sin secado	Seca antes de la venta

TABLA 20 UN DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROBLEMA COMPLETADO

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES ACTUALES	POSIBLES SOLUCIONES
¿Cuáles son los problemas?	¿Que causan los problemas?	¿Qué hace la gente ahora?	¿Qué podría hacerse?
Bajo rendimiento del maíz	Baja fertilidad del suelo Falta de fertilizante	Comprar fertilizante si el agricultor tiene dinero	Obtener préstamo para comprar fertilizante Aplicar estiércol a la tierra Elaborar abono orgánico
Bajo precio del maíz	Baja calidad del grano Maíz mal secado	Desgranado manual Secado al sol Almacenamiento en casa	Comprar desgranadora de maíz en grupo Secar y conservar en almacén hasta que precio del mercado suba
Solo un comprador	Acuerdo de compradores para no competir	Obligado a vender a comprador y aceptar precio ofrecido	Vender al por mayor Entrar en contacto con otros compradores por teléfono Transportar a la ciudad

### IDENTIFICAR POSIBLES SOLUCIONES

En las tercera y cuarta columnas del diagrama de análisis de problemas, los miembros del grupo identificaron que hace actualmente para superar el problema, y proponen soluciones posibles.

Miembros individuales del grupo tal vez pueden realizar algunas de estas soluciones ellos solos. Por ejemplo, pueden aplicar estiércol en sus lotes de maíz para mejorar el rendimiento del grano.

Algunas de las soluciones pueden requerir colaboración del grupo. Por ejemplo, podrían acercarse a una institución de microfinanzas para sacar un préstamo grupal para comprar fertilizante a granel o al por mayor.

Puedes ayudar al grupo a identificar más soluciones usando diferentes maneras:

#### Inmediatamente

- Sugiriendo soluciones basadas en tu **capacidad y experiencia**.
- Sugiriendo soluciones que encajen en el proceso de **apoyo a tu proyecto**. Algunos proyectos son flexibles a las acciones de apoyo, otros limitan el campo de apoyo de los técnicos de campo a tareas específicas, como ahorros o relaciones de mercado.

#### Llevar más tiempo

- **Estableciendo relaciones** entre los agricultores y personas externas que tengan las habilidades y la experiencia, como investigadores y otros agentes de desarrollo.
- **Organizando visitas** de grupos de agricultores para que puedan conocer cómo otros agricultores han manejado un problema parecido.
- Ayudando a los agricultores a **probar una nueva tecnología** a pequeña escala para que puedan evaluar si es relevante para sus necesidades.

### PRIORIZAR PROBLEMAS Y SOLUCIONES

**Priorizar problemas.** No es posible resolver todos los problemas a la vez. Mejor, ayuda al grupo a seleccionar los problemas que son de mayor prioridad, y los cuales pueden resolver rápida y fácilmente.

Ayúdales priorizar los problemas que han listado en el diagrama de análisis de problemas. Luego votan por aquellos que piensan son de mayor prioridad (o por lo más fácil y rápido para resolver). Escoger problemas fáciles primero: resolviendo estos, dará al grupo confianza para abordar problemas más grandes y difíciles.

**Priorizar soluciones.** Una vez que hayan elegidos uno o dos problemas ayudar al grupo a identificar y priorizar la soluciones viables para cada problema elegido.



### CHEQUEAR LA FACTABILIDAD

Recordar al grupo que elabore planes y establezca objetivos que sean **viables**. Si el grupo es demasiado ambicioso, está destinado a fracasar y los miembros se desilusionarán. Es mejor empezar con tareas y objetivos simples para luego pasar a otros más difíciles.

Recuerda, no es tu trabajo decidir qué debe hacer el grupo. Es el grupo el que tiene que hacerlo por su cuenta.

### DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN

El grupo debe planear exactamente cómo hacer lo que quiere lograr. Deberían redactar un plan que incluya lo siguiente:

- **Actividades.** Esto es lo que el grupo quiere hacer: las actividades específicas necesarias para hacer efectivas las soluciones.
- **Fecha y duración.** La fecha en la que comenzará la actividad, cuánto durará y cuándo terminará.
- **Persona(s) responsable(s) y participantes.** Los nombres de las personas que guiarán el trabajo y los de todos los que participarán, junto con sus funciones (como “Claudia traerá arena”, “Tomás se encargará de los refrescos”).
- **Lugar.** Dónde tendrán lugar las actividades.
- **Insumos requeridos.** Dinero, materiales, mano de obra y otros necesarios.
- **Presupuesto.** Un cálculo aproximado de los costos o recursos necesarios para realizar las actividades, y el origen de los recursos que se usarán para implementarlas.
- **Detalles.** Cualquier otra información necesaria.
- **Supervisión.** Cómo asegurarse de que el trabajo está progresando -y si no, por qué.



**TABLA 21 EJEMPLO DE UN PLAN DE ACCIÓN**

**Problema:** Producción de hortalizas

**Solución:** Comprar semillas mejoradas y aplicar fertilizante

FECHA, HORA	ACTIVIDADES	PERSONAS RESPONSABLES	PARTICIPANTES	LUGAR	INSUMOS NECESARIOS, PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	DETALLES
¿Cuándo?	¿Qué?	¿Quién lo facilita?	¿Quién lo hace?	¿Dónde?	¿Con qué?	¿Cuánto?	
15 feb	Reunión para planear la producción	Abrahán	Todos los miembros	Salón comunal			Plan de producción para la próxima temporada. Averiguar qué insumos son necesarios
22 feb	Negociar préstamo	Silvia, Abrahán		Banco		\$50	Negociar préstamo para insumos
1 mar	Comprar semillas y fertilizante	Silvia, Abrahán	Jorge	Distribuidor de insumos	Banco Agrícola, pickup de Jorge	\$70	Comprar insumos al por mayor
2-10 mar	Distribuir insumos	María, Abrahán.	Todos los miembros	Granero de María			Mantener un registro de cantidades distribuidas



## DISEÑAR UN PLAN

Diseñar un plan en forma de tabla o calendario ayuda a estar seguro de que no se olvida nada (Tabla 21).

## ESTABLECER OBJETIVOS

Para cada tipo de actividad, el grupo debería marcar unos objetivos.

- Para una explotación avícola de **aves de postura**, ¿cuántas gallinas quieren tener? ¿Cuánto huevos quieren producir cada día?
- Para un **molino de cereales**, ¿cuántos sacos de maíz pretenden moler en una semana?
- Para un **proyecto de control de la erosión**, ¿en qué área de una colina quieren hacer terrazas? ¿Cuántos metros lineales de terraza quieren construir?
- Para un **plan de ahorro y préstamo**, ¿cuántas personas quieren ahorrar? ¿Cuántos préstamos y de qué cantidad quieren distribuir? ¿Qué tipo de interés cobrarán?

Los objetivos deben ser ambiciosos pero alcanzables. Establecer un objetivo demasiado alto puede causar decepción cuando el grupo no logre alcanzarlo. Establecer uno demasiado bajo no conseguirá los beneficios que el grupo es capaz y limitará su desarrollo.

Establecer objetivos es importante porque refleja las aspiraciones del grupo. Y alcanzar un objetivo da al grupo una sensación de logro y satisfacción. Asimismo, los objetivos son importantes a la hora de monitorear y evaluar.

## OBJETIVOS SMART

Alienta al grupo a fijarse objetivos SMART (“INTELIGENTE”, siglas para los términos ingleses *Specific, Measurable, Achievable, Relevant* y *Time-Bound*):

**Específico:** El objetivo debe expresar exactamente lo que debe hacerse.

- **Sí:** El grupo construirá represas y plantará árboles para controlar la erosión que afecta al lado occidental del valle.
- **No (demasiado vago):** El grupo controlará la erosión del valle.

**Medible:** El objetivo debe expresarse en valores numéricos. Debe ser fácilmente medible para que el grupo sepa si lo ha alcanzado o no.

- **Sí:** Venderemos 30 toneladas de maíz el próximo año.
- **No (no expresado en números):** Venderemos mucho maíz.

**Alcanzable:** El objetivo debe ser realista y susceptible de ser logrado dadas las capacidades del grupo.

- **Sí:** El año próximo aumentaremos nuestra producción en un 25%.
- **No (demasiado ambicioso):** El año próximo duplicaremos nuestra producción.

**Relevante:** El objetivo debe relacionarse con lo que el grupo desea conseguir.

- **Sí:** Plantaremos forraje para alimentar a nuestras cabras.
- **No (irrelevante):** Plantaremos forraje para cultivar más maíz.

**Plazo:** El objetivo debe expresar cuándo debe ser logrado.

- **Sí:** Para abril de 2015, cada miembro del grupo habrá ahorrado US\$100.
- **No (sin plazo):** Cada miembro del grupo ahorrará US\$100.



## PRUEBA 11

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. Gracia está asesorando al grupo sobre la planificación de acciones. ¿Qué debe hacer primero el grupo, y qué debe hacer después?

Coloca los pasos en el orden correcto.

- A. Identificar posibles soluciones.
- B. Desarrollar un plan de acción.
- C. Analizar e identificar problemas.
- D. Verificar la viabilidad de las actividades.
- E. Priorizar los problemas y las soluciones.

2. El grupo ha identificado algunos problemas a los que se enfrenta. ¿Cómo puede Gracia ayudarles a decidir cuáles resolver?

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Debe decirles cuáles considera que son las prioridades principales.
- B. Debe aconsejarles que consulten a expertos.
- C. Debe entregar la lista de problemas a las autoridades locales y pedirles que lo decidan ellos.
- D. Debe decirles a los miembros del grupo que voten cuáles creen que son las prioridades principales.

3. Un plan de acción incluye varios puntos: las actividades, la fecha y el presupuesto. ¿Qué más debe incluir?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A. La gente que administrará y realizará el trabajo.
- B. El lugar.
- C. Los motivos para realizar la actividad.
- D. Los insumos requeridos.

4. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso (un grupo de 30 pequeños agricultores) está evaluando distintas actividades. ¿Cuáles son viables para el grupo?

Selecciona las dos opciones más realistas.

- A. Desarrollar una nueva variedad de maíz que tenga un mayor rendimiento.
- B. Vender maíz directamente a un exportador.
- C. Vender maíz al por mayor a un comerciante.
- D. Instalar un molino para convertir el maíz en harina.

5. El grupo ha propuesto algunos objetivos, pero ha olvidado algunos puntos importantes. Sugiere formas en las que podrían mejorar cada objetivo.

Relaciona la mejora sugerida con el objetivo correcto.

OBJETIVO	MEJORA
A. Venderemos 10 toneladas de maíz...	1. ...por semana, y prestaremos dinero a un interés del 10% mensual
B. El año próximo aumentaremos nuestra producción de huevos ...	2. ...cada año, durante los próximos 5 años
C. Controlaremos la erosión...	3. ...en un 25%
D. Cada miembro aportará US\$3.0...	4. ...cultivando pasto y plantando árboles

6. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso se ha fijado la siguiente meta: "Aumentaremos nuestros ingresos un 30% vendiendo maíz a granel". Le han preguntado a Gracia, si este objetivo se ajusta a las condiciones de un objetivo SMART ("INTELIGENTE", siglas para los términos ingleses Specific, Measurable, Achievable, Relevant y Time-Bound). ¿Cuál es su respuesta?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Específico: El objetivo debería ser más específico.
- B. Medible: El objetivo no es susceptible de medición.
- C. Alcanzable: El objetivo no es alcanzable.
- D. Relevante: El objetivo no es relevante para el problema.
- E. Plazo: Deben decir cuándo quieren lograrlo.

## EJERCICIO 11A. DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE UN PROBLEMA

Este ejercicio ayuda al grupo a analizar sus problemas y proponer soluciones.

### OBJETIVOS

- Ayudar al grupo a analizar y priorizar sus problemas, y decidir posibles soluciones.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Rotafolio u hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de problemas ordenados por prioridad y soluciones.

### TIEMPO REQUERIDO

- 1 hora.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide a los participantes que mencionen los problemas más importantes que enfrentan en la actividad agrícola (o en tu campo de intervención correspondiente). Pídeles que sean lo más específicos posible. Enumera estos problemas en la columna 1 de un rotafolio (consulta la tabla que aparece a continuación). Puedes necesitar varias hojas de rotafolio para enumerar todos los problemas.
2. Para cada problema, pregúntales cuál es su causa. Un problema puede tener distintas causas (por ejemplo, un bajo rendimiento puede deberse a un suelo poco fértil o a una siembra deficiente). Enumera estas causas en la columna 2, junto a los problemas con los que se asocian.

3. Ahora, pídeles que clasifiquen los problemas de acuerdo con su importancia. Da un voto a cada participante, y toma nota de la cantidad de votos que suma cada problema.
4. Considera los tres problemas principales, y pregunta a los participantes qué hacen actualmente para resolver cada uno de ellos (por ejemplo, aplicar abono para mejorar la fertilidad del suelo). Escribe sus respuestas en la tercera columna.
5. Una vez más, detente en los tres problemas principales y pide a los participantes que sugieran otras formas a través de las cuales podrían resolverse esas cuestiones. Escribe sus respuestas en la cuarta columna.
6. Pídeles que voten para ordenar por importancia las soluciones propuestas para estos tres problemas: ¿cuál es la más viable y la que, probablemente, generará más resultados?
7. Pide a los participantes que consideren sus respuestas y elijan un problema para trabajar en grupo (pueden decidir probar varias soluciones para ese problema).

### NOTAS

- Asegúrate de que se escuchen todas las opiniones: de hombres y mujeres, de jóvenes y ancianos. Si las opiniones difieren entre sí, evalúa la posibilidad de elegir dos problemas (en lugar de uno) en el paso 7.
- Verifica que los problemas sean relevantes para tu proyecto y que se propongan soluciones viables (el grupo debe ser capaz de gestionarlas por sí mismo, sin ayuda externa). Si te parece conveniente, invita a especialistas a la reunión para que asesoren al grupo acerca de las posibilidades existentes.

# Análisis de un problema

PROBLEMAS	CAUSAS		CALIFICACIÓN DEL PROBLEMA		SITUACIÓN ACTUAL		POSIBLES SOLUCIONES		CALIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN	
	¿Qué son los problemas?	¿Qué causa el problema?	No. de votos	¿Qué hace la gente ahora?	¿Qué podría hacerse?	No. de votos				

## EJERCICIO 11B. PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

Este ejercicio guía al grupo para que pueda planificar qué hacer a fin de resolver el problema prioritario que han elegido.

### OBJETIVOS

- Ayudar al grupo a diseñar un plan de acción para sus actividades futuras.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Rotafolio u hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Un plan de acción para resolver uno de los problemas prioritarios del grupo.

### TIEMPO REQUERIDO

- 1 hora.

### PREPARACIÓN

- La lista de problemas y soluciones del Ejercicio 11a.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Recordar a los participantes de los problemas prioritarios y las soluciones que identificaron en el Ejercicio 11a.
2. Pregúntales qué acciones concretas necesitarán realizar para comenzar a trabajar en su primera

solución. Enumera las acciones en una hoja de rotafolio.

3. Escribe los problemas y la primera solución en el sector superior de una nueva hoja de rotafolio (consulta la tabla que se incluye a continuación).
4. Pídeles que ordenen las acciones según corresponda, comenzando por la que deben realizar en primer lugar. Enuméralas en la columna 2 de la tabla.
5. Analiza las acciones de a una por vez. ¿Cuándo debe realizarse? ¿Quién es el responsable de coordinarla? ¿Quién participa? ¿Dónde debe realizarse? ¿Qué insumos y presupuesto se requieren? Escribe estos elementos en las columnas correspondientes de la tabla.
6. Cuando la tabla esté completa, repite el mismo ejercicio respecto de las otras soluciones para este problema y, luego, con los demás problemas prioritarios.
7. Invita al grupo en general a aceptar los planes finalizados.

### NOTA

Una vez que los participantes hayan entendido qué hacer, puedes dividirlos en grupos más pequeños, para que trabajen en distintos conjuntos de actividades por separado. Dale el tiempo suficiente para que finalicen sus planes, luego pide a cada grupo que comparta lo trabajado en una exposición en plenaria. Aliéntalos a hacer comentarios y proponer mejoras para cada conjunto de planes, y luego invita a todo el grupo a expresar su acuerdo con cada uno de ellos.

# Planificación de acciones

Problema:

Solución:

FECHA	ACTIVIDADES	PERSONAS RESPONSABLES	PARTICIPANTES	LUGAR	INSUMOS NECESARIOS, PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	DETALLES
¿Cuándo?	¿Qué?	¿Quién la coordina?	¿Quién lo hace?	¿Dónde?	¿Con qué?	¿Cuánto?	



## LECCIÓN 12. IMPLEMENTAR ACTIVIDADES

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo implementar el plan de acción.
- Describir cómo solucionar los problemas que surjan.

### IMPLEMENTAR ACTIVIDADES

Se ha planeado todo y la gente sabe qué hacer. Ahora lo que falta es poner el plan en marcha. Fácil, ¿verdad?

Lamentablemente, no: no es probable que sea tan fácil. Esta lección cubre los siguientes aspectos:

- Asignar tareas y responsabilidades
- Comprobar que se siga el plan correctamente
- Realizar reuniones de coordinación
- Afrontar problemas.

### ASIGNAR TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Alguien tiene que responsabilizarse por cada tarea, para asegurarse de que se hace. Si esto aún no está en el plan de acción, tiene que ser resuelto. La carga debe ser debidamente repartida, y todo el mundo deberá estar de acuerdo con sus tareas cuando tenga que hacerlas.

En el caso de las tareas regulares, el grupo puede elaborar una lista mostrando quién es responsable y qué día en particular (Tabla 22). Los miembros pueden intercambiar tareas o fechas, pero tienen que informar a la persona a cargo para evitar malentendidos.



TABLA 22 TURNOS EN MOLINO DE MAÍZ

PERSONA A CARGO:		Susana (teléfono 0123 456 7890)
JULIO	MIEMBROS DE GUARDIA	TAREAS ESPECIALES
Lunes 3	María, Abrahán	
Martes 4	Diana, Eladio	Mantenimiento maquinaria
Miércoles 5	Susana, Alonzo	Comprar gasolina
Jueves 6	Teresa, Jorge	
Viernes 7	Adolfo, Enriqueta	Limpiar edificio



### COMPROBAR QUE SE SIGUE EL PLAN CORRECTAMENTE

Alguien del grupo tiene que asegurarse de que el plan de acción en conjunto se está cumpliendo. Este puede ser el presidente o (dependiendo de las tareas) el coordinador de mercado o de producción. El grupo deberá reunirse regularmente para coordinar actividades y estar de acuerdo en los cambios según sea necesario.

Los miembros tienen que saber quién debe hacer qué, cuándo y cómo hacerlo. Es fácil olvidar las cosas, así que puede hacer falta que se les recuerde un trabajo en particular. El coordinador de tareas o secretario puede tener que hacer esto.

Para los trabajos que requieren una competencia en particular, el grupo deberá asegurarse de que hay una persona idónea disponible en esa competencia. Por ejemplo:

- **Para las personas que trabajan en un molino:** cómo manejar la maquinaria.
- **Para los miembros que venden productos en un puesto del mercado:** los precios que cobrar y cómo registrar los ingresos.
- **Para un equipo de trabajo que planta árboles:** cómo plantarlos a la profundidad y distancia correctas según la especie y condiciones de los terrenos.



### REALIZAR REUNIONES DE COORDINACIÓN

El grupo o los subgrupos a los que se les asigna la tarea, deberán realizar reuniones frecuentes para coordinar actividades. Estas deberán centrarse en la tarea asignada para asegurar que se realice sin contratiempos y eficacia.

Las reuniones pueden ser informales, pero deberán seguir un procedimiento definido, como las reuniones de grupos regulares (consultar la lección *Realizar reuniones*). Los acuerdos deberán ser anotados como recordatorio.

En cada reunión se deberá elaborar una lista de acciones pendientes que realizar especificando quién deberá hacerlas.

### DIRECCIÓN

Desarrollar una visión y planear actividades es emocionante para los integrantes del grupo. Pero cuando llega el momento de las actividades normales del día a día, las cosas ya no son tan interesantes. Las personas pueden empezar a discutir sobre errores y responsabilidades. Empiezan a quejarse sobre el trabajo, a descuidarse o pierden interés y se ausentan.

**Una buena dirección** es especialmente importante en estos momentos. Un buen dirigente:

- **Inspira** a los miembros a seguir trabajando en tareas rutinarias y poco interesantes, cuando la recompensa todavía está lejos.
- **Recuerda** a las personas los objetivos y la necesidad de ser diligente y de trabajar duro para alcanzarlos.
- **Guía por medio del ejemplo**, con entusiasmo y trabajo duro. Los integrantes del grupo probablemente copiarán lo que un dirigente hace, no lo que dice.
- **Se asegura** de que los integrantes sigan tomando decisiones y se sientan responsables por el éxito de la actividad.
- **Soluciona problemas** y disputas antes de que puedan salirse de control.



## AFRONTAR PROBLEMAS

Muchas cosas pueden interferir con el plan. Algunas de estas pueden estar **bajo control** del grupo:

- Si alguna incapacidad temporal impide que alguien haga un trabajo, otro integrante puede hacerlo en su lugar.

Otras pueden estar más **allá del control** del grupo:

- El mal tiempo puede reducir los beneficios o destruir la cosecha.

En ambas situaciones, los integrantes tendrán que buscar una manera de solucionar el problema o por lo menos de reducir su impacto.

Si los integrantes no puede solucionar un problema por sí mismos, deben consultarlo con los encargados del grupo, quienes pueden tener que consultarlo con todo el grupo en la siguiente reunión.



## ENCONTRAR SOLUCIONES A PROBLEMAS

Las ideas para solucionar problemas pueden proceder de diferentes fuentes:

- **Técnico de campo.** Es posible que conozcas soluciones basadas en tus habilidades y experiencia.
- **Conocimiento autóctono.** Algunos integrantes del grupo pueden tener ya las habilidades y el conocimiento requerido. Muchas prácticas tradicionales existen porque se han probado y examinado durante muchos años.
- **Miembros innovadores.** Todas las comunidades tienen unas cuantas personas a las que les gusta probar ideas nuevas. El grupo deberá aprovechar sus habilidades y sus ganas de asumir riesgos.
- **Visitas de intercambio.** El grupo podrá visitar una comunidad vecina donde haya grupos con más experiencia para conocer cómo abordan un problema.
- **Especialistas externos.** El servicio de extensión del gobierno, los proveedores de insumos, comerciantes, investigadores y otros agentes de desarrollo podrían proporcionar asistencia técnica.
- **Material de referencia.** Puede que tu organización tenga una biblioteca con material de referencia con información o ideas sobre cómo resolver problemas.
- **Redes sociales e Internet.** Los smartphones y las computadoras permiten consultar con facilidad páginas digitales o pedir información a otras personas.
- **Capacitación.** Tal vez sea posible organizar un curso de capacitación especial sobre un tema específico.
- **Experimentos.** Algunos problemas pueden ser solucionados con experimentos que el grupo hace por sí mismo. Por ejemplo, los integrantes pueden probar distintos tipos de cultivos o distintas variedades para investigar cuál crece mejor en una tierra en particular.



Lo importante es reconocer cuándo un problema existe, ¡y después afrontarlo!

Consulta el curso sobre *Fomentar la innovación* para más ideas sobre cómo identificar y solucionar problemas.

## MANTENER REGISTROS

Los registros son instrumentos importantes de administración. Muestran lo que se ha hecho, los insumos que se han usado, cuánto se ha vendido y cuáles fueron los resultados. Es especialmente importante mantener un registro del trabajo y de los planes de mercadeo, de los ingresos y salidas de dinero, insumos y de los productos cosechados u obtenidos y vendidos.

Puedes ayudar a que los integrantes decidan qué debe ser registrado, y sugerir formas de hacerlo. Mientras más sencillos y pequeños sean los registros, mejor.

Los registros son especialmente importantes para ciertos tipos de información:

- **Actividades regulares.** Una empresa de gallinas, por ejemplo, deberá tener una lista que muestre si las gallinas se han alimentado todos los días y cuántos huevos han puesto. Eso muestra si se han realizado tareas específicas y cuánto alimento se ha usado. Una caída en la producción de huevos puede indicar un problema en la salud de las aves.
- **Actividades donde participan muchas personas.** Cuando distintas personas son responsables de hacer una tarea en días diferentes, necesitan una vía para comunicarse entre sí. ¿Se ha terminado un trabajo en particular? ¿Qué problemas se han encontrado? ¿Qué hay que hacer después? Esto permite mantener el trabajo de la misma forma indistintamente quien lo haga.
- **Manejar artículos de consumo.** El grupo debería mantener un registro de los artículos gastables como fertilizantes, semillas y agroquímicos. Esto ayuda a prevenir robos o mal uso, y alerta a la persona responsables de cuándo hay que comprar nuevos suministros.
- **Registrar dinero.** Es importante mantener un registro de cuánto dinero entra y sale. Los registros financieros ayudan a mantener la honestidad de la gente, la protege de falsas acusaciones y aseguran que el negocio esté bien administrado.



**TABLA 23 EJEMPLO DE REGISTRO PARA UN NEGOCIO DE GALLINAS PONEDORAS**

FECHA	GALLINAS	ALIMENTO	AGUA	HUEVOS			COMENTARIOS
				Actual	Esperado	Exceso / déficit	
1 ago	20	2 kg	✓	20	20	0	
2 ago	20	2 kg	✓	17	20	-3	3 gallinas parecen enfermas
3 ago	20	2 kg	✓	14	20	-6	5 gallinas parecen enfermas: ojos llorosos

## PRUEBA 12

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¿Verdadero o falso?: “¡Todo lo que necesitamos es un buen plan!”

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Verdadero
- B. Falso.

2. Los 30 miembros del grupo La Gallina Feliz están divididos en cinco subgrupos, cada uno de los cuales cría gallinas para poner huevos. Un miembro de uno de los subgrupos está enfermo y no puede cumplir con sus tareas asignadas (recoger huevos y alimentar a las gallinas) ¿Qué deben hacer los demás integrantes de su subgrupo?

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Insistir en que el miembro enfermo realice sus tareas como siempre.
- B. Permitirle quedarse en casa, pero no hacer su trabajo.
- C. Dividir sus tareas entre los demás integrantes del subgrupo.
- D. Informar el problema a todo el grupo.

3. Uno de los subgrupos del grupo La Gallina Feliz ha descubierto que han muerto la mayoría de sus gallinas. ¿Qué debe hacer el subgrupo?

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Ignorar el problema y seguir adelante como siempre.
- B. Intentar averiguar la causa del problema y resolverlo por su cuenta.
- C. Informar el problema al resto del grupo de inmediato y discutir posibles soluciones.

4. ¿Qué debe hacer un dirigente para resolver problemas?

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Remitir todos los problemas a la asamblea general anual.
- B. Inspirar a la gente, ayudarla a encontrar soluciones y liderar con el ejemplo.
- C. Ordenar a los miembros que actúen de una manera determinada.
- D. Pedir ayuda a las autoridades locales.

5. ¿De dónde pueden provenir las ideas para resolver los problemas?

Selecciona la respuesta correcta.

- A. De agentes de desarrollo y asesores gubernamentales.
- B. De los mismos miembros.
- C. De cursos de capacitación y experimentos.
- D. Todas las anteriores.

6. ¿Verdadero o falso?: El grupo debe llevar registros completos y detallados de todo lo que hace.

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Verdadero. Es importante llevar registros exhaustivos de todo lo que sucede.
- B. Falso. El grupo solo debe mantener registros de las cosas importantes.

## EJERCICIO 12. IMPLEMENTAR LOS PLANES

Este ejercicio ayuda a los participantes a identificar y buscar soluciones para los problemas más comunes que se presentan durante la implementación de los planes.

### OBJETIVO

- Ayudar a los participantes a pensar en los problemas que pueden llegar a surgir, y a buscar maneras de evitarlos o resolverlos.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Hojas de papel grande, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de los problemas que el grupo puede llegar a encontrar y de las sugerencias para superarlos.

### TIEMPO

- 1 hora.

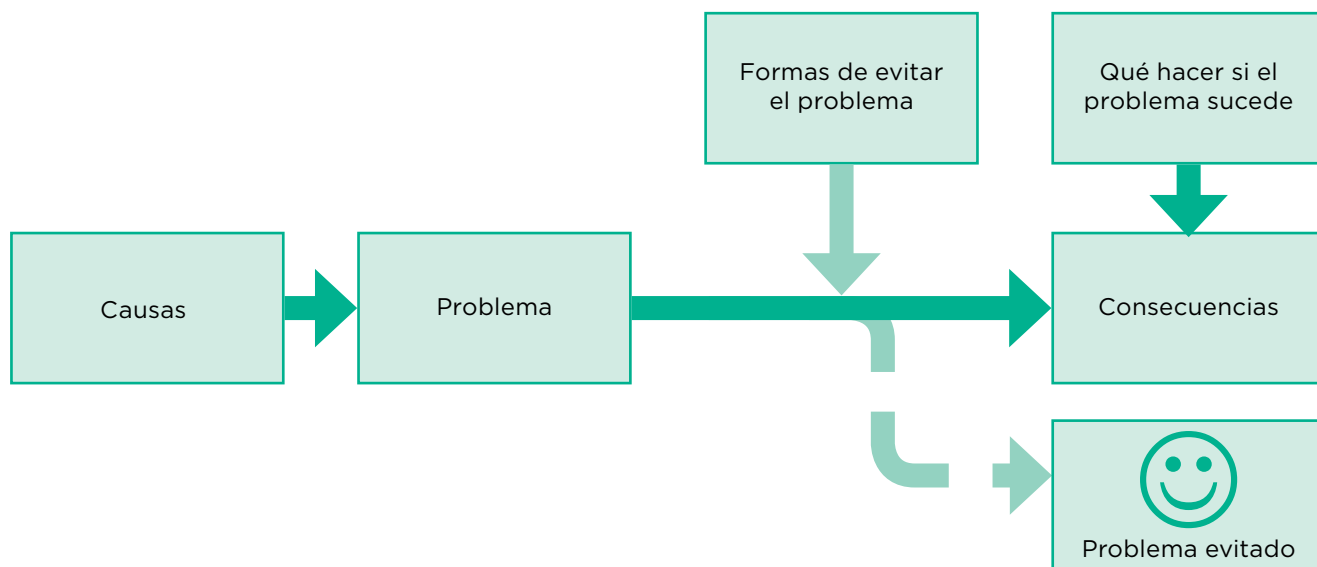
### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Recuerda a los participantes sobre los planes de acción que han elaborado. Pídeles que piensen en cosas que podrían salir mal a la hora de poner sus planes en práctica (por ejemplo, mal tiempo, ataques de plagas, cambios de precios, vehículos averiados, falta de entrega de las cantidades de producto pactadas por los miembros para la venta, cambio de idea del comprador, etc.).
2. Pide a los participantes que analicen y decidan cuáles son los 4 a 6 problemas con más probabilidades de ocurrir.
3. Divide a los participantes en 4 a 6 subgrupos, y pide a cada uno de ellos que trabaje con uno de los problemas. Cada subgrupo debe:
  - Debatir en qué consiste el **problema** y qué podría **causarlo**.
  - Describir las **consecuencias** del problema.
  - Pensar formas de **evitar** el problema.
  - Pensar qué hacer si **ocurre**.
4. Pueden utilizar la tabla de la página siguiente para organizar sus ideas.
5. Da a los subgrupos 30 minutos para conversar sobre estos puntos, luego pide a cada uno de ellos que comparta sus debates con el grupo completo.
6. Invita a los participantes a pensar otras formas de evitar o resolver el problema.

# Implementar el plan



PROBLEMA	CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA	CAUSAS	CÓMO EVITAR EL PROBLEMA	QUÉ HACER SI OCURRE



## LECCIÓN 13. MONITOREAR Y EVALUAR

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Establecer formas en las que el grupo puede monitorear sus propias actividades (y en las que el técnico de campo puede monitorear al grupo)
- Identificar los indicadores que el grupo puede usar para medir su progreso
- Describir cómo los miembros (y todo el grupo) pueden aprender el funcionamiento del monitoreo y mejorarlo.



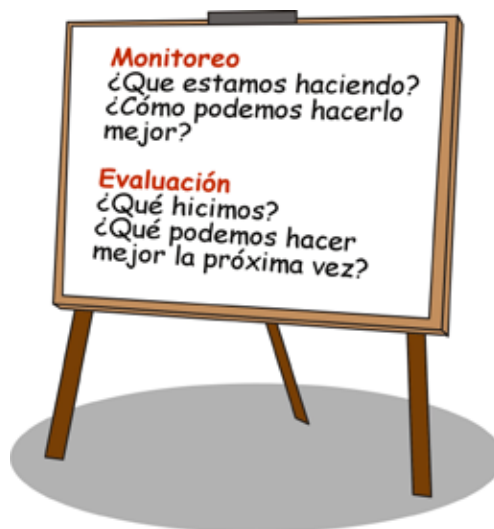
### ¿QUÉ ES MONITOREAR Y EVALUAR?

**Monitorear** significa:

- **Mantener registros.** Mantener registros regulares sobre las decisiones, acciones y finanzas del grupo.
- **Comprobar el progreso según los planes.** Comprobar que se emprenden acciones conforme al plan de acción.
- **Ajustar actividades** para asegurarse de que alcanzarán los objetivos del grupo.

**Evaluar** significa:

- **Revisar las actividades** para verificar si el grupo ha alcanzado sus objetivos.
- **Identificar formas de mejorar** sus actividades.



### MONITOREO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVOS

En un grupo de agricultores todos los integrantes son responsables de planear e implementar actividades. Así que, también todos son responsables de monitorear y evaluar esas actividades. Eso hará posible que los integrantes del grupo solucionen sus propios problemas. Esto se llama **monitoreo y evaluación participativos**.

Los miembros del grupo deberán decidir por sí mismos qué áreas monitorear y evaluar. Deberían recabar información ellos mismos, analizar los resultados y usarlos para mejorar su grupo.

Es mejor llevar las anotaciones en un solo libro de registros: así no se pierden o se desordenan. Un sencillo cuaderno de colegio con columnas y filas es suficiente. Si hay diferentes tipos de registros (por ejemplo, para la producción de maíz y de huevos), estos pueden registrarse en diferentes cuadernos.

### QUÉ SE DEBERÁ MONITOREAR

Muchos aspectos del grupo y de sus actividades deberán ser monitoreados:

- La asistencia y la participación en las reuniones
- La repartición de las responsabilidades
- Los registros financieros
- La distribución de beneficios
- El progreso hacia la autosuficiencia
- El avance y cumplimiento de los objetivos definidos.

Les toca a los miembros del grupo mismo decidir que aspectos serían útiles monitorear y evaluar.





**TABLA 24 EJEMPLOS DE PREGUNTAS SENCILLAS PARA MONITOREAR Y EVALUAR**

SI EL GRUPO HA PLANEADO CONSTRUIR UN CANAL DE RIEGO:			
¿Se ha terminado?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
¿Está siendo usado?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
¿El agua llega hasta los campos?	<input type="checkbox"/> Sí, a todos	<input type="checkbox"/> Sí, pero solo a algunos	<input type="checkbox"/> No
SI EL GRUPO FUNCIONA COMO UNA EMPRESA:			
¿Cuántos kilos de producto ha vendido?	kg:		
¿Cuántos beneficios ha obtenido la empresa?	\$:		
CUANDO EL GRUPO CELEBRA REUNIONES...			
¿Cuántos integrantes participaron en la última reunión?	Hombres:	Mujeres:	

Qué se monitorea y evalúa depende de los planes y objetivos que el grupo ha establecido. Por eso, para cada actividad u objetivo, el grupo define sus indicadores (cambio que pueda ser observado o medido) (Tabla 24).

Consulta los otros cursos en esta serie para obtener ejemplos sobre cómo monitorear aspectos específicos.

**COMPARAR EL PROGRESO CON LOS OBJETIVOS**

Al desarrollar el plan de acción, el grupo habrá establecido objetivos para cada actividad planeada. Ayuda al grupo a desarrollar tablas sencillas para monitorear el progreso y los problemas.

- Identifica los planes para un periodo dado de tiempo en la primera columna.
- Reúnete con los integrantes otra vez al final del periodo. Escribe la fecha de la reunión de seguimiento en la parte superior de la segunda columna.
- Pregunta a los integrantes si están contentos o no con los resultados de cada tarea planeada. Analiza los problemas y las limitaciones con los que se han encontrado.
- Una vez que los integrantes hayan llegado a un acuerdo sobre los resultados, pídeles que dibujen en la tercera columna un símbolo, como una carita sonriente, representando su opinión.
- Habla sobre lo que podría hacerse de forma diferente la próxima vez.

La Tabla 25 ofrece ejemplos de este tipo de tablas.

**TABLA 25 TABLA PARA MONITOREAR LA COMPRA Y VENTA DE GALLINAS**

TAREA	RESULTADO	PUNTUACIÓN	COMENTARIOS
<b>agosto-septiembre</b>	<b>1 octubre</b>		
Compradas	Compradas		
80 vacunadas	50 vacunadas		Falta de vacunas
80 vendidas	80 vendidas		
Reuniones celebradas	Reuniones celebradas		Solo 5 de 9 miembros asistieron

### ELEMENTOS PARA MONITOREAR

Ya hemos visto un ejemplo de monitoreo: el negocio de las gallinas ponedoras en la lección anterior (Tabla 24). Esto incluye los siguientes elementos:

- **Registro regular** de información (todos los días)
- Monitorear el **número de gallinas** (¿alguna ha muerto o ha sido robada?)
- Monitorear el **consumo** de alimento y agua
- Monitorear la **producción** (número de huevos producidos)
- Comparar la producción actual con un objetivo (20 huevos por día)
- Recomendar una acción para solucionar un problema (consultarlo con veterinario).





**TABLA 26 EJEMPLO DE REGISTROS PARA EL NEGOCIO DE GALLINAS PONEDORAS**

FECHA	GALLINAS	ALI-MENTO	AGUA	HUEVOS			COMENTARIOS
				Actual	Esperado	Exceso / déficit	
1 ago	20	2 kg	✓	20	20	0	
2 ago	20	2 kg	✓	17	20	-3	3 gallinas parecen enfermas
3 ago	20	2 kg	✓	14	20	-6	5 gallinas parecen enfermas: ojos llorosos ¡Consultarlo con el veterinario!

### USA UN CALENDARIO PARA REGISTRAR LA INFORMACIÓN

Para ciertos tipos de actividades, un calendario puede ser una buena manera de registrar lo que ha ocurrido. La Tabla 27 muestra cómo el grupo del negocio de gallinas de postura puede registrar el número de huevos producidos y vendidos cada día. El número de huevos puede ser sumado al final de cada semana y de cada mes.






**TABLA 27 CALENDARIO PARA REGISTRAR LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE HUEVOS**

		LUN	MAR	MIE	JUE	VIE	SAB	DOM	
		5 ene	6 ene	7 ene	8 ene	9 ene	10 ene	11 ene	Semana
Producidos		35	34	37	32	35	36	34	243
Rotos		1			2				3
Consumidos		6	6	6	6	6	6	6	42
Vendidos		28	28	31	24	29	30	28	198
Ingresos	\$	\$84	\$84	\$93	\$72	\$87	¢90	¢84	<b>\$594</b>

### RESUMIR INFORMACIÓN

Al final de cada semana, o mes o periodo de producción, la información puede ser resumida para hacer más fácil ver las tendencias, distribuir beneficios y hacer planes para el futuro.

**TABLA 28 REGISTROS DE LOS HUEVOS PRODUCIDOS Y VENDIDOS**

		ENE	FEB	MAR
Huevos producidos		1295	1341	1348
Rotos		2	0	3
Consumidos		228	276	252
Vendidos		1065	1065	1093
Ingresos por ventas (0.10 por huevo)	\$	106.50	106.50	109.30
Ingresos por miembro	\$/ 	17.75	17.75	18.20






La Tabla 29 muestra un resumen de los huevos vendidos cada mes, y de la cantidad de dinero que cada miembro del grupo puede recibir.

### USAR SÍMBOLOS EN VEZ DE NÚMEROS

Los miembros con poca o ninguna educación formal tendrán dificultades usando números para monitorear actividades. Pueden usar en su lugar pequeños dibujos o símbolos (Tabla 29).

Pueden usarse caritas sonrientes o números para medir el grado de satisfacción (Tabla 30).

**TABLA 29 USO DE DIBUJOS Y SÍMBOLOS**

SÍMBOLOS		NÚMEROS	
Huevos producidos		1	
Rotos		2	
Consumidos		3	
Vendidos		4	
Ingresos por ventas	\$	5	
Ingresos por miembro	\$/ 	10	/
		12	/       /

**TABLA 30 MEDIR LA SATISFACCIÓN**

CARITAS TRISTES Y SONRIENTES	
Escala de 5 puntos	
☹️☹️	muy triste
☹️	triste
😐	neutro
😊	contento
😊😊	muy contento

ESCALA NUMÉRICA	
Escala de 7 puntos	
1	muy triste
2	triste
3	algo triste
4	neutro
5	algo contento
6	contento
7	muy contento

**AUTOEVALUACIÓN**

No es fácil para la gente autoevaluarse. Pero hacerlo puede ser un ejercicio positivo que permite a los integrantes aprender mutuamente. Prueba con métodos sencillos para evaluar, que puedan usar ellos mismos.

Hay un método que consiste en hacer una serie de preguntas con cuatro posibles respuestas (Tabla 31). Es importante que todos los integrantes estén de acuerdo en la respuesta final. El propósito de este ejercicio es ayudar a que el grupo se mejore a sí mismo - no proporcionar información para otros. Los integrantes del grupo tienen entonces que estar de acuerdo entre ellos sobre qué respuesta se acerca más a sus opiniones.



**TABLA 31 EJEMPLOS DE PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN**

<b>PARA MEDIR</b>	Reparto de responsabilidades en el grupo
	<b>QUÉ PREGUNTAR</b>
<b>POSIBLES RESPUESTAS</b>	¿Hasta qué punto se comparten las responsabilidades de las actividades del grupo?
	3 = La mayoría o todos los integrantes tienen responsabilidad como encargados, miembros del comité, dirigentes de actividades u otras funciones 2 = Muchos integrantes tienen tal responsabilidad 1 = Algunos integrantes tienen tal responsabilidad 0 = Solo unos pocos integrantes tienen tal responsabilidad.
<b>PARA MEDIR</b>	Reparto del trabajo entre los miembros del grupo
	<b>QUÉ PREGUNTAR</b>
<b>POSIBLES RESPUESTAS</b>	¿Cómo se reparte el trabajo entre los integrantes del grupo?
	3 = El trabajo del grupo se reparte de forma clara y justa entre todos los integrantes 2 = El trabajo del grupo es realizado por la mayoría de los integrantes 1 = El trabajo del grupo es realizado por algunos integrantes 0 = El trabajo del grupo no se reparte de manera clara y justa

### MIRAR HACIA ATRÁS Y MIRAR HACIA ADELANTE

Cada año el grupo deberá pensar en lo que ha hecho y en lo que hará en el futuro. Algunas preguntas que se podrían hacer al respecto:

- ¿Están satisfechos con las actividades de este año? ¿Qué ha salido bien? ¿Qué ha salido mal? ¿Los integrantes quieren continuar? ¿Cómo pueden mejorar su trabajo?
- ¿Cuánto han ganado? ¿Cuánto se necesita para reinvertir? ¿Qué debería hacerse con el saldo? ¿Debería ser distribuido entre los integrantes, o debería ser ahorrado?
- ¿Cuál es el pronóstico para el próximo año? ¿Qué deberían hacer el próximo año? ¿Deberían repetir las actividades que hicieron este año, ampliarlas o hacer algo nuevo?

Las respuestas a estas preguntas ayudarán al grupo a planear las actividades para el próximo año. El grupo puede repetir los pasos de las lecciones 11 y 12 para definir los planes del próximo año.



### EVALUAR A LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS

El grupo también deberá evaluar a los individuos u organizaciones con los que trabajan y que le proporcionan servicios. Esto incluye a los proveedores de insumos, servicios financieros, comerciantes, socios y al promotor de grupo o técnico de campo.

El grupo debería decidir si están satisfechos con los servicios que han recibido o con las relaciones de negocios que han mantenido. Si no, ¿cómo se podrían mejorar? ¿Deberían buscar a alguien para proporcionar estos servicios?



## PRUEBA 13

Las respuestas se encuentran al final del manual.

- ¿Cuáles de estas opciones constituyen actividades de monitoreo y cuáles de evaluación?

Relaciona cada actividad con la categoría correcta.

ACTIVIDAD	CATEGORÍA
A. Mantener registros	1. Monitoreo
B. Comprobar el progreso según los planes	2. Evaluación
C. Revisar las actividades para verificar si el grupo ha alcanzado sus objetivos	
D. Ajustar las actividades para asegurarse de que se alcanzarán los objetivos del grupo	
E. Identificar formas de mejorar futuras actividades	

- El grupo La Gallina Feliz lleva registros de la cantidad de huevos producidos y vendidos, de manera que los miembros puedan saber qué cantidad han producido y cuánto han ganado cada semana. ¿Es esta una actividad de monitoreo o evaluación?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Monitoreo
- B. Evaluación.

- A fin de año, el grupo La Gallina Feliz suma la cantidad de huevos producidos y vendidos. También revisa la salud de las gallinas y decide cuántas gallinas ponedoras comprar para el año próximo. ¿Es esta una actividad de monitoreo o evaluación?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Monitoreo
- B. Evaluación.

- El Grupo de Vendedores de Maíz Teso está resolviendo de qué manera controlar sus actividades. Ayúdalos a seleccionar los mejores indicadores para registrar.

¿Cuál de estas opciones NO representa un indicador de importancia?

- A. Cantidad de bolsas de 50 kg vendidas.
- B. Precio por bolsa.
- C. Total de ingresos recibidos.
- D. Cantidad de visitantes a los campos del grupo.
- E. Gastos desembolsados.

- Durante el último mes, el grupo La Gallina Feliz ha vendido 1.000 huevos a US\$0.50 por unidad, pero en la caja hay una existencia de US\$300 en lugar de US\$500. ¿Qué deben hacer los miembros?

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Nada.
- B. Ajustar los números de los registros de ventas.
- C. Pedir a los miembros que aporten los US\$500 faltantes.
- D. Revisar los cálculos en busca de errores. Y si los cálculos están bien hechos, tratar de localizar al ladrón.

- ¿Verdadero o falso? “El grupo no debe evaluar el desempeño del agente de desarrollo”.

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Verdadero. El desempeño del agente de desarrollo debe ser evaluado por sus supervisores.
- B. Falso. El grupo debe evaluar al agente de desarrollo e informar los resultados a la agencia de desarrollo.

## EJERCICIO 13. MONITOREO

Este ejercicio ayuda a los participantes a desarrollar un sistema de monitoreo para sus actividades.

### OBJETIVO

- Desarrollar un sistema de monitoreo participativo para las actividades del grupo.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Hojas de papel grande, tarjetas de colores, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una serie de formularios que el grupo pueda utilizar con fines de monitoreo.

### TIEMPO

- 1 hora.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Divide a los participantes en grupos de 5 a 6 personas. Pídeles que piensen algunas preguntas que deberían formular para saber si el grupo y sus miembros están progresando. Pide a los grupos que escriban las preguntas en tarjetas (una en cada tarjeta) y te las entreguen.
2. En un debate en plenaria, agrupa las preguntas en temas semejantes. Puedes reformularlas, si es necesario, para que sean más claras. Asegúrate que todo el grupo esté de acuerdo con las preguntas.
3. Divide a los participantes en grupos nuevos de 5 o 6 personas. Pide a los grupos que identifiquen indicadores para medir la respuesta a cada pregunta.
4. Pide a un representante de cada grupo que presente los resultados de su trabajo. Escribe la lista de preguntas e indicadores en un rotafolio visible para todos.
5. Observa los indicadores e identifica aquellos que sean más adecuados y fáciles de medir (deben ser indicadores "SMART", es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo).
6. Divide las preguntas y los indicadores entre los grupos. Pide a cada grupo que debata cómo medir el indicador, quién debe ser el responsable de ello, y dónde, con qué y cuándo realizar las mediciones. Deben tomar nota de sus decisiones en una tabla (consulta la página siguiente).
7. Cuando hayan completado su plan de control, rota los grupos para que cada uno tenga en frente el plan de otro. Deja que discutan, revisen y, si es necesario, modifiquen el plan.
8. En un debate en plenaria, analicen los resultados de los grupos.

# Formulario de monitoreo

PREGUNTA	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?
	Indicadores para medir	Herramientas, métodos para reunir información	¿Quién es el responsable de reunir y analizar la información?	Grupo o persona, ubicación	Recursos que necesitarás	Fechas, frecuencia





# 4 Comunicación y creación de redes de contactos



Este módulo describe cómo ayudar al grupo a manejar las relaciones entre sus miembros y con la gente de afuera. Incluye las siguientes lecciones:

- **Lección 14:** Conflictos y negociación
- **Lección 15:** Comunicación
- **Lección 16:** Ayudar a que los grupos crezcan
- **Lección 17:** Asociaciones de segundo grado

Al final de este módulo, habrás aprendido cómo ayudar al grupo a:

- Evitar y resolver conflictos, y gestionar comunicaciones.
- Decidir qué hacer si tiene éxito.

## *AUDIENCIA OBJETIVO*

Este módulo está dirigido a los integrantes del equipo del proyecto. Las lecciones están especialmente diseñadas para que puedas enseñarlas de manera accesible a la población rural con la que trabajas.



## LECCIÓN 14. CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir por qué los conflictos dentro de un grupo pueden ser buenos
- Identificar los cinco pasos de una negociación colaborativa
- Explicar la diferencia entre concesión y consenso
- Sugerir algunas cosas sobre las cuales pensar al negociar con comerciantes.

Esta lección está basada en un curso de la Universidad de Cornell sobre el manejo de grupos, CRS (2010), Warner (2001) y Robbins et al. (2004).

### LOS CONFLICTOS SON NATURALES E INEVITABLES

Los desacuerdos y conflictos son un componente natural en la vida de cualquier organización. Las personas tienen distintos intereses y prioridades. Pueden competir por recursos como las tierras para pasto, el agua para irrigación o el derecho a recoger leña. Pueden no estar de acuerdo sobre qué actividades hacer, cómo administrarlas y cómo compartir los beneficios. Pueden sospechar que algunos se están aprovechando de la buena voluntad y el trabajo del grupo y que no están contribuyendo al grupo en la parte que les corresponde. Estos sentimientos pueden hacer mucho daño.

### ¡LOS CONFLICTOS PUEDEN SER BUENOS!

Pero una dosis de conflicto o de tensión creativa puede ser **buena para el grupo**. Si la gente tiene opiniones diferentes – y están dispuestos a expresarlas, el grupo tiene más opciones de cuales elegir y emitir una valoración de la magnitud de las mismas, y buscar el mejor manejo a la situación..

Así que la cuestión no es cómo evitar los conflictos, sino:

- **Manejarlos** para que no dañen el funcionamiento y la dinámica del grupo
- **Aprovecharlos** para que todo el grupo se beneficie.

### TIPOS DE CONFLICTO

El promotor del grupo puede tener que ayudar a los grupos a sobreponerse a dos tipos de conflictos:

- **Conflictos internos** entre los miembros del grupo
- **Conflictos externos** entre el grupo y otras partes, como organizaciones de desarrollo y otros grupos.

Los conflictos pueden surgir en muchas áreas distintas y tener muchas causas diferentes:

- Pueden ser **simples** (un desacuerdo sobre el precio de un producto) o **complicados** (disputas por los derechos sobre la tierra).
- Pueden tener un largo **historial** (un litigio entre vecinos) o surgir de la nada.
- Pueden ser **triviales** (una discusión sobre el nombre del grupo) o **importantes** (¿cuál debería ser la visión de largo plazo del grupo?).
- Pueden incluir dos o más **“partes”** (personas o grupos con diferentes posturas).



## RESOLVER Y TRANSFORMAR CONFLICTOS

Es la responsabilidad del **presidente** resolver los conflictos dentro del grupo y entre los miembros del grupo y los de afuera. Como vimos líneas arriba, un conflicto también ofrece la oportunidad de sacar resultados positivos, convirtiendo el conflicto en fortalecimiento del grupo o la comunidad.

Puede que sea necesario traer a personas de afuera:

- **El facilitador o el promotor del grupo.** Puedes tener que involucrarte para ayudar a resolver un conflicto. En ese caso, asegúrate de que el grupo en sí se responsabiliza al máximo para encontrar una solución. Recuerda: no siempre estarás ahí para ayudar! El grupo debería aprender cómo superar estas dificultades por su cuenta.
- **Líderes tradicionales.** En algunas sociedades, los líderes tradicionales tienen un papel importante a la hora de resolver disputas. Asegúrate de que participan cuando sea apropiado.
- **Especialistas en resolución de conflictos.** Si los dirigentes no pueden resolver conflictos recurrentes, puede que sea necesario traer a un profesional especializado en la mediación y resolución de conflictos. Este especialista puede ser capaz de proporcionar capacitación a todos los integrantes del grupo, incluyendo a los dirigentes.
- **Vías legales.** Estos son el último recurso. Las querellas y la asesoría legal cuestan tiempo y dinero. Aunque probablemente lleguen a una solución que todo el mundo tenga que aceptar, pueden causar más resentimiento y dar lugar a la disolución del grupo.



## MANEJAR LA NEGOCIACIÓN DESDE EL PODER

Las negociaciones a menudo son enfocadas desde una **perspectiva de poder**. Las personas en el poder hacen todo lo posible para salirse con la suya. El resultado es que una parte del grupo está satisfecho y la otra frustrada. El conflicto persiste y probablemente volverá a surgir.

Esto es malo para un grupo de agricultores que depende de una buena disposición y de un sentimiento de interés en común. Si los integrantes poderosos del grupo ganan siempre, entonces la gente con menos poder dejará de cooperar. Esto puede quebrantar el trabajo fluido de sus integrantes, e incluso el grupo puede llegar a desintegrarse.



## NEGOCIACIÓN COLABORATIVA

La negociación colaborativa persigue un acuerdo en el que **todos salgan ganando** y nadie pierda. Todas las partes explican y justifican sus intereses, proponen soluciones satisfactorias, y están preparadas para renunciar a algunos de sus intereses, pero no a todos. La comunicación juega un papel muy importante. El proceso de negociación incluye conversar y reducir la tensión.

En las negociaciones colaborativas todas las partes están de acuerdo en hacer concesiones. Pero estas hacen que sea posible maximizar el beneficio total, solucionar el conflicto y establecer un precedente positivo para el futuro.

## FACILITACIÓN

La negociación colaborativa puede trabajar con o sin un facilitador neutral. Hay tres tipos básicos:

### NEGOCIACIÓN DIRECTA FRENTE A FRENTE

No hay facilitador. Una o más de las partes entienden los principios y prácticas de búsqueda de consenso, y ha realizado el análisis del conflicto necesario.



### FACILITACIÓN PARCIAL O (INTERMEDIACIÓN)

Una de las partes facilita negociaciones entre ellos mismos y las otras partes. Este facilitador puede ser visto como alguien parcial a una u otra causa, pero sin embargo es aceptado por todos. Algunas opciones para manejar el proceso incluyen:

- **Rotativo, facilitación uno a uno:** el facilitador negocia con cada parte por turnos.
- **Talleres:** todas las partes negocian juntas guiadas por el facilitador.
- **Una combinación** de las opciones anteriores.



### FACILITADOR IMPARCIAL DE TERCERA PARTE

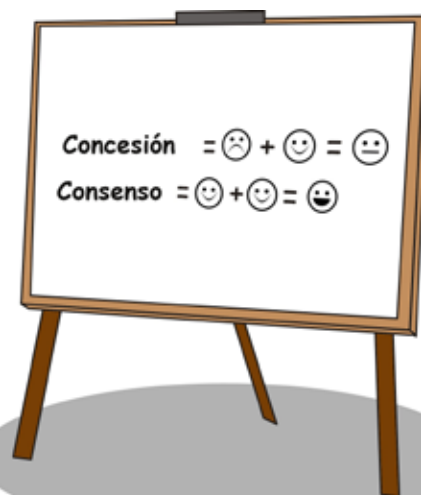
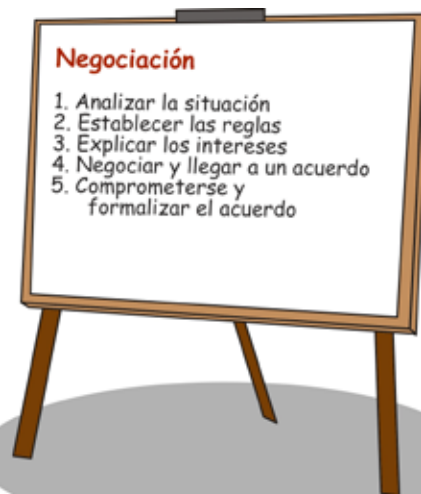
Las partes están de acuerdo en permitir un facilitador neutral para las negociaciones. Esta persona puede ser conocida de las partes (alguien del grupo) o desconocida (alguien de afuera). Se aplican las mismas opciones para manejar el proceso que en los casos anteriores.



### CINCO PASOS PARA UNA NEGOCIACIÓN CON ÉXITO

La **negociación colaborativa** consiste en cinco pasos:

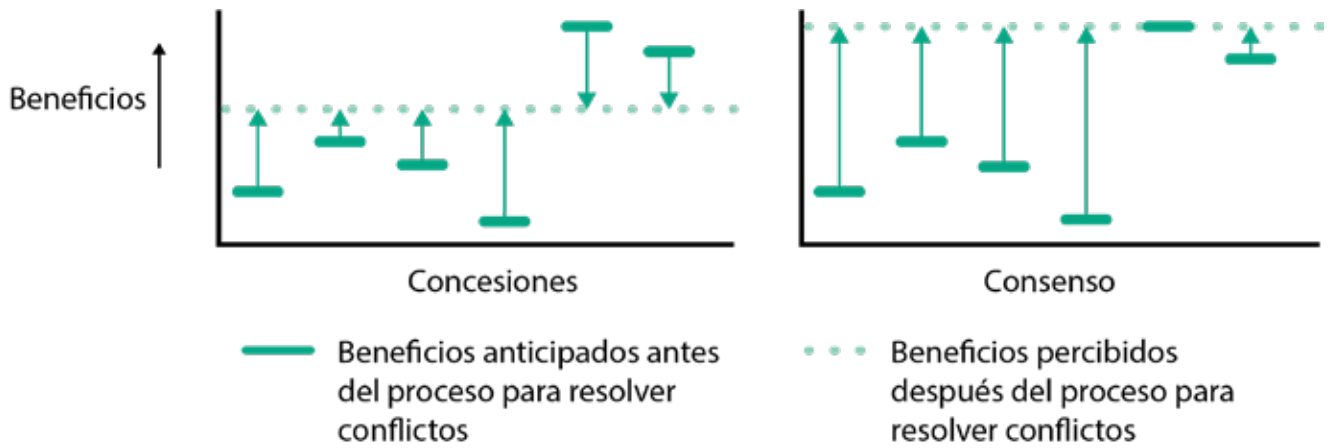
1. **Analizar la situación.** Antes de empezar la negociación, analiza qué quieren obtener las distintas partes, y los objetivos y estrategias que serán adoptados. Identifica dónde son posibles las concesiones (y en las que no), y dónde se podría llegar a un arreglo. Las partes deberán intentar averiguar todo lo posible sobre los motivos y la situación de la oposición.
2. **Establecer las reglas.** Ambas partes se reúnen para definir las reglas de negociación y los pasos a seguir. Hablan sobre plazos, negociadores, métodos o asuntos.
3. **Explicar los intereses.** Las partes explican sus propuestas y puntos de vista sobre el problema. Dejan claro, reafirman y justifican sus exigencias o necesidades originales. Esta es una oportunidad para compartir información y justificar intereses, no necesariamente para enfrentarse a la otra parte.
4. **Negociar y llegar a un acuerdo.** Este es un paso crítico, a menudo lleno de tensión. Las partes exponen sus propuestas y sus alternativas e intentan llegar a un acuerdo. En esta fase, tienen que ofrecer concesiones para encontrar una solución que satisfaga a todas las partes interesadas.
5. **Comprometerse y formalizar el acuerdo.** La fase final significa que ambas partes han formalizado el acuerdo. Los acuerdos alcanzados normalmente se registran en un documento formal o en un contrato firmado por todas las partes. Este documento asegura que las partes no puedan olvidarse de los compromisos asumidos y les ayuda a llevar a cabo lo acordado.



### LAS CONCESIONES SON BUENAS, EL CONSENSO ES MEJOR

La concesión no es lo mismo que el consenso.

- **En una concesión,** al menos una de las partes tiene que ceder algo: terminan sintiendo que son los que han perdido.
- **En un consenso,** se encuentra una solución que beneficia a todas las partes. Todo el mundo sale ganando. Esta es la solución perfecta para que todos ganen y nadie pierda.



Las concesiones no son lo mismo que el consenso

### UN EJEMPLO DE CONSENSO

El grupo comercial La Gallina Feliz quería vender huevos a un comerciante de la ciudad. Los miembros del grupo querían **US\$0.12 por huevo para 500 huevos por semana**, pero el comerciante solo ofreció **US\$0.10 por huevo**.

Podían estar de acuerdo en **US\$0.11 por huevo**, pero eso significaría que ambos tendrían que hacer una concesión: el comerciante tendría que pagar más de lo que quería, y el grupo La Gallina Feliz ganaría menos de lo que esperaba (Tabla 32).

En cambio, llegaron a un **consenso** en el que ambos ganan: en vez de 500 huevos, los productores están de acuerdo en proporcionar **600 huevos por semana** a un precio de **US\$0.11**.

- El comerciante estaba contento: tenía más huevos para vender en la ciudad.
- Los productores obtuvieron más ingreso (US\$66.00) que si hubieran vendido 500 huevos a US\$0.12 (US\$60.00).

Este consenso fue posible porque el comerciante y el grupo se dieron cuenta de que no estaban realmente interesados en el precio por unidad. El comerciante estaba más interesado en el **número de huevos** que podía conseguir. El grupo La Gallina Feliz estaba interesado en el **total de ingresos** que obtendría.

**TABLA 32 ALCANZAR UN CONSENSO SOBRE EL MERCADEO DE HUEVOS**

	HUEVOS/SEMANA	PRECIO POR HUEVO (US\$)	TOTAL (US\$)
Posición inicial del comerciante	500	0.10	50
Posición inicial del grupo comercial La Gallina Feliz	500	0.12	60
Posible concesión	500	0.11	55
Consenso acordado	600	0.11	66

### LOS BENEFICIOS DE LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA

Siempre hay **varias maneras** de solucionar un conflicto. Cuando las partes incluidas se comunican, entienden e intentan acomodarse a los intereses del otro, pueden llegar a una solución satisfactoria para todos.

Usar un enfoque colaborativo para manejar los conflictos puede representar una oportunidad de **mejorar el grupo**. Los grupos pueden volverse más fuertes cuando integrantes con puntos opuestos de un conflicto se comunican abiertamente para intentar entender sus puntos de vista, intereses y circunstancias. El grupo puede de

este modo alcanzar un acuerdo común en relación a un conflicto. Un acuerdo común significa que es una solución satisfactoria (y transparente) para la mayoría más que para solo unos pocos.

Las buenas **habilidades de negociación** son importantes para el grupo, para los negocios e incluso en el hogar. Las negociaciones a partir de un enfoque colaborativo permiten obtener resultados sin perdedores. Estos logros, alcanzados por medio de concesiones y arreglos, establecen precedentes positivos para el futuro, y pueden maximizar la satisfacción (y los ingresos) de las partes.

### NEGOCIAR CON COMERCIANTES

Los grupos que mercadean sus productos tendrán que negociar con comerciantes sobre el precio, la cantidad y calidad del producto, las fechas de entrega, los términos de pago y otros asuntos.

Los **comerciantes** conocen muchos trucos que pueden usar para conseguir el máximo beneficio para ellos mismos. Pueden no decir la verdad sobre el precio del mercado. Pueden quejarse de que la calidad de los bienes no satisface el estándar. Pueden amenazar con no hacer negocios con un agricultor al menos que no esté de acuerdo con bajar el precio. Pueden ponerse de acuerdo con otros comerciantes para que todos los sus colegas de la zona ofrezcan el mismo precio bajo.

Pero los **agricultores** también tienen sus propios trucos. Pueden poner el mejor ejemplar en la parte de arriba del saco, y dejar los peores en el fondo. Pueden meter piedras o arena en los sacos para aumentar su peso. Pueden mezclar productos de buena calidad con otros inferiores. Pueden llegar a un acuerdo sobre el precio con un comerciante y luego vender a otra persona. Pueden aceptar crédito de un comerciante y luego negarse a devolver el préstamo.

Cuando ambas partes usan tales artimañas, no confían los unos en los otros y se tratan con suspicacia. Esta no es una buena base para una relación a largo plazo.

En lugar de esto, ambas partes deberán darse cuenta de que podrían beneficiarse de la relación si son capaces de llegar a un consenso.

### IDEAS PARA LOS AGRICULTORES CUANDO NEGOCIEN CON COMERCIANTES

- **Obtén información precisa y actualizada** sobre el mercado y los precios. Esto es cada vez más fácil gracias a los celulares y a los servicios de información como los programas de radio e información que se puede obtener del Internet.
- **Mantén contacto con varios comerciantes**, y comprueba todos sus precios y términos antes de acceder a vender.
- **Ten alternativas siempre:** vender a otra persona, almacenar el producto más que venderlo inmediatamente, procesarlo para aumentar su valor.
- **Sé un proveedor confiable.** Una vez que llegues a un acuerdo, ¡no lo rompas!
- **Piensa a largo plazo.** La pérdida de reputación a largo plazo por romper un acuerdo es más seria que el beneficio a corto plazo por precios más altos.
- **Vende como grupo al por mayor**, más que individualmente. Llega a un acuerdo con el grupo de antemano sobre cuánta





cantidad de producto vender. Haz que cada agricultor entregue de antemano la cantidad acordada al almacén o centro de acopio del grupo.

- **Vende una parte primero.** Si el grupo no está plenamente satisfecho con el precio ofrecido por un comerciante, entonces vende la mitad de las existencias a este comerciante, luego busca otro que pueda ofrecer un precio mejor para las existencias restantes.
- **Busca maneras de aumentar el valor.** Busca maneras de ganar más mejorando la calidad, procesando el producto o produciendo fuera de la temporada regular.
- **Busca soluciones con los comerciantes** en las que nadie salga perdiendo. Averigua cómo pueden beneficiarse los agricultores junto con los comerciantes.
- **Consolida la confianza mutua entre los agricultores y el comerciante.** Esto es más fácil si el grupo vende al mismo comerciante todos los años, más que cambiar de uno a otro.
- **Aprende de tus errores.**

### CONTRATOS DE VENTA

Los grupos de agricultores pueden firmar un contrato para proporcionar a un comerciante un producto en particular. El contrato especificará la cantidad, calidad, precios, fechas de entrega, términos de pago y otros detalles del producto. El contrato debería estar firmado por los representantes del grupo y por el comerciante, además de un testigo independiente.

El precio y la cantidad pueden ser flexibles. Por ejemplo, el precio puede depender del precio de mercado anunciado por un servicio de información. La cantidad puede variar entre un máximo y un mínimo.

Tal contrato permite a los agricultores planear de antemano con mayor facilidad. Pero no tiene sentido firmar estos contratos, si el comerciante no es de confianza o si el contrato no puede ser ejecutado legalmente con facilidad y sin gastar mucho.

El grupo debe ser lo suficientemente fuerte para garantizar que todos los integrantes cumplan con el acuerdo del contrato. Si un integrante no realiza una entrega de la cantidad y de la calidad acordada, deberá ser penalizado.

Todos los contratos de este tipo deberán tener una **cláusula de fuerza mayor**. Esto libera a los agricultores de las obligaciones del contrato si hay factores fuera de su control, como mal tiempo o plagas.



## PRUEBA 14

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¿Verdadero o falso?: “Es mejor si todos los miembros del grupo están siempre de acuerdo”.

Selecciona la respuesta correcta.

- A. Verdadero: La armonía es vital para que los grupos funcionen.
- B. Falso: Los desacuerdos pueden conducir a mejores soluciones.

2. ¿Quién es el responsable de resolver los conflictos de un grupo?

Selecciona la respuesta correcta.

- A. El presidente.
- B. El facilitador o el promotor del grupo.
- C. Los dirigentes tradicionales o autoridades locales.
- D. Especialistas en resolución de conflictos.
- E. La policía y el sistema legal.

3. Gracia ha escrito los pasos de una negociación colaborativa en tarjetas separadas. Ahora, le pide al grupo que ordene las tarjetas según corresponda.

Coloca los pasos en el orden correcto.

- A. Comprometerse y formalizar el acuerdo.
- B. Analizar la situación.
- C. Explicar los intereses.
- D. Negociar y llegar a un acuerdo.
- E. Establecer las reglas.

4. Gracia está actuando como mediadora en un conflicto que se suscitó entre el Grupo de Vendedores de Maíz Teso y un comprador. El comprador dice que las bolsas de maíz de los agricultores están siempre por debajo del peso apropiado. Los agricultores dicen que están llenas. La cosecha de maíz tendrá lugar dentro de 3 semanas. ¿Qué debe hacer Gracia?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Ayudar a los agricultores a comprar una balanza para pesar sus bolsas.
- B. Ofrecerse a actuar como un juez imparcial.
- C. Decir al comerciante que los agricultores tienen razón.
- D. Llamar al jefe de la aldea para que dirima la disputa.

5. Tanto los agricultores como los comerciantes a veces intentan engañarse entre sí. ¿Quién es probable que recurra a qué artimaña?

Relaciona el engaño con el grupo correcto.

ENGAÑO	QUIÉN SUELE UTILIZARLO
A. No pasar a buscar los productos cosechados	1. Agricultores
B. Mezclar productos de calidad inferior con otros de calidad superior	2. Comerciantes
C. Demorar el pago	
D. Agregar piedras a los sacos de granos	
E. Venderle a otro a pesar de un acuerdo preestablecido	
F. Exigir que las bolsas se llenen en exceso	

6. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso desea aumentar sus ingresos procedentes del maíz. El comerciante actualmente muele el maíz del grupo y lo vende como alimento para gallinas, pero desea producir harina en su lugar. ¿Cuál de las siguientes opciones sería favorable para ambas partes?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Que los agricultores produzcan y vendan más maíz.
- B. Que los agricultores exijan un precio más alto por el maíz que venden.
- C. Que los agricultores mejoren la calidad del maíz, y el comerciante pague un precio más alto por este.
- D. Que el comerciante compre solamente los granos de mejor calidad de los agricultores.

## EJERCICIO 14. RESOLVER CONFLICTOS

Este ejercicio está orientado a ayudar a los participantes a encontrar una solución de consenso en la que todos ganen para resolver los conflictos. Utiliza un sistema de puntuación para medir situaciones de consenso (donde todos ganan), de concesión (donde uno gana y otro empata, o donde las dos partes empatan), de soluciones favorables para uno y desfavorables para el otro, o de soluciones de pérdida para ambas partes.

### OBJETIVO

- Ayudar a los participantes a alcanzar soluciones en las que todos ganan para resolver los conflictos.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Un tazón de piedras o frijoles secos.
- Rotafolio y marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Comprensión de los distintos resultados que puede arrojar la moderación de un conflicto.

### TIEMPO

- 1 hora.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide a los participantes que piensen en conflictos o disputas que hayan tenido o sobre los que hayan escuchado con relación a la agricultura (o

con relación a tu campo de intervención correspondiente). Pídeles que describan las dos posturas de la controversia de la manera más objetiva posible. Anota el tema y las posturas de ambas partes en un rotafolio.

2. Divide a los participantes en grupos pequeños de 3 personas cada uno. Explícales que en cada grupo, dos personas (A y B) se enfrentarán con posturas opuestas. La tercera persona (C) deberá facilitar un acuerdo entre ellos. El facilitador debe intentar ayudar a las dos partes contrapuestas a que alcancen un acuerdo favorable para ambas.
3. Asigna un rol para las personas A y B de cada trío (consulta la próxima página).
4. Da a los grupos 15 minutos para que intenten llegar a un acuerdo.
5. Pide a los miembros A y B de cada trío que tomen algunos frijoles del tazón. Por el momento, deben mantener esta cantidad en secreto. Cada uno deberá tomar 3 frijoles, 2 frijoles o ningún frijol, según sienta que ganó, empató o perdió en la negociación (consulta la próxima página).
6. Pide al miembro C de cada trío que describa brevemente el conflicto y el acuerdo alcanzado en exposición plenaria. Luego, los miembros A y B revelarán cuántos frijoles guardaron. Registra estas cantidades en el rotafolio.
7. Modera un debate para analizar los distintos resultados. ¿Cuál es el mejor resultado posible? (6 frijoles o consenso). ¿Cuál es el segundo mejor resultado? (5 o 4 frijoles, o concesión). ¿Cuál es el resultado menos deseable? ¿Cómo arribaron los tríos al acuerdo? ¿Qué hizo el facilitador para ayudar? ¿Qué les impidió lograr un acuerdo?

# Resolver conflictos



**A: Agricultor:** No quiere que el canal atravesara su tierra

**B: Líder comunitario:** Desea construir un canal para regar las tierras de la aldea



**A: Agricultor 1:** Quiere quemar rastrojos en sus campos

**B: Agricultor 2:** Quiere evitar que se quemen sus campos con el fuego del campo vecino



**A: Ganadero:** Desea que sus animales pastoreen en la tierra

**B: Agricultor:** Desea usar la tierra para cultivar



**A: Agricultor:** Quiere vender melones a US\$2 cada uno

**B: Comerciante:** Quiere comprar melones a US\$1.5 cada uno



**A: Agricultor de maíz 1:** Quiere que el grupo venda granos hoy para pagar una emergencia

**B: Agricultor de maíz 2:** Quiere que el grupo guarde los granos a la espera de un aumento de precios

## Puntuación



**3 frijoles** si siente que ganó (el acuerdo lo benefició).



**2 frijoles** si siente que hubo un empate.

**0 frijoles** si siente que perdió (o si no se logró ningún acuerdo).

## Totales



**6 frijoles en total:** ambas partes sintieron que ganaron (solución de consenso).



**5 frijoles en total:** una parte sintió que ganó y la otra que hubo un empate (concesión).



**4 frijoles en total:** ambas partes sintieron que empataron (también concesión).



**3 frijoles en total:** una parte sintió que ganó y la otra que perdió (triunfo y pérdida).



**2 frijoles en total:** una parte sintió que hubo un empate y la otra que perdió (todos pierden).

**0 frijoles:** nadie sintió que ganó, o no se alcanzó ningún acuerdo (todos pierden).



## LECCIÓN 15. COMUNICACIÓN

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Describir cómo comunicarte dentro del grupo
- Describir cómo comunicarte con las organizaciones socias (informes, opiniones y reacciones)
- Describir como cabildear (negociar) ante las autoridades del gobierno.

Esta lección está basada en parte en un curso de la Universidad de Cornell sobre la gerencia de grupos y CRS (2010).

### LA BUENA COMUNICACIÓN

La comunicación entre integrantes es muy importante. Una mala comunicación puede crear roces y malentendidos, mientras que la buena comunicación fortalece las relaciones. La comunicación necesita ser bidireccional o de doble vía: los dirigentes del grupo deberán hablar sobre los asuntos del grupo con los integrantes, y estos deberán hablar libremente con sus dirigentes. Trabajar juntos como iguales en grupo ayuda a consolidar la confianza y la cooperación. Esto, a su vez, hace que el grupo tenga éxito.

### TIPOS DE RELACIONES

Un grupo de agricultores se relaciona y comunica con **diferentes personas o actores**, que les permite establecer vínculos de negociación y acuerdos (Figura 4):

- **Organizaciones influyentes:** Instituciones de gobierno y autoridades locales, donantes y colaboradores como las ONG internacionales y nacionales
- **Servicios financieros:** Bancos, cajas de ahorro, grupos de autoahorro y préstamo e instituciones de microfinanzas
- **Socios:** Posibles y actuales clientes (comerciantes y proveedores de insumos)
- **Colegas:** Agricultores de la comunidad independientes u otras organizaciones de agricultores
- **Internos:** Los encargados y socios del grupo en sí.

### FORMAS DE INTERLOCUCIÓN CON LOS DIFERENTES ACTORES






Cada uno de estos actores tiene diferentes necesidades e intereses (Tabla 33).

Al comunicarse con cada uno de ellos, el grupo, o los encargados responsables, deben recordar qué tipo de información requieren de acuerdo a lo que buscamos en la vinculación con ellos.

Eso **no significa** decir a la audiencia lo que quieren oír. Más bien significa pensar en las necesidades de la audiencia, y asegurar que los mensajes son relevantes a esas necesidades.



**TABLA 33 DIFERENTES AUDIENCIAS, DIFERENTES NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

ESTOS ACTORES...		QUIERE INFORMACIÓN SOBRE...	TIPO DE INFORMACIÓN QUE HAY QUE PROPORCIONAR
	<p><b>Personas influyentes reconocidas</b></p> <p>Instituciones de gobierno, (autoridades locales relevantes, donantes y colaboradores como las ONG internacionales y nacionales)</p>	<p>El grupo completo: sus estatutos, planes, funcionamiento, logros, sostenibilidad y los problemas a los que se enfrenta</p>	<p>Documentos de registro Estatutos Planes de trabajo Lista de los miembros Actas de las reuniones Evaluación anual</p>
	<p><b>Servicios financieros</b></p> <p>Bancos, cajas de ahorro, grupos de autoahorro y préstamo e instituciones de microfinanzas</p>	<p>La situación financiera del grupo, sus planes de negocios, su rentabilidad y su capacidad para devolver préstamos</p>	<p>Informes financieros Plan de negocio Informes de producción y de mercadeo</p>
	<p><b>Socios</b></p> <p>Posibles y actuales clientes, comerciantes y proveedores de insumos</p>	<p>El tipo y cantidad de cultivos y de ganado que el grupo produce o tiene, la calidad de los productos, las fechas de entrega y los precios</p>	<p>Planes de producción Niveles de producción Contratos</p>
	<p><b>Colegas</b></p> <p>Otros agricultores y miembros de la comunidad, posibles miembros, otros grupos de agricultores</p>	<p>Cómo los miembros se benefician de las actividades del grupo, cómo está organizado y si se puede beneficiar uniéndose al grupo o trabajando con él</p>	<p>Planes de actividades Estatutos, reglas Beneficios por miembro</p>
	<p><b>Público interno</b></p> <p>Los encargados y socios del grupo</p>	<p>Los planes, actividades, logros y productos del grupo. Necesitan habilidades e información para poder mejorar su trabajo y la efectividad del grupo</p>	<p>Planes de actividades Monitorear información Capacitación de habilidades</p>

**LA COMUNICACIÓN CON PERSONAS EXTERNAS AL GRUPO**

Comunicarse con personas externas al grupo (personas influyentes, servicios financieros y socios) es principalmente la tarea de los encargados del grupo.



El **presidente** y el **secretario**, por ejemplo, son responsables de proporcionar al **gobierno** y a los **colaboradores** la información que necesiten.



El **coordinador de mercadeo** es responsable de negociar con los **comerciantes**.



El **coordinador de producción** se encarga de las negociaciones con los **proveedores de insumos**.

**Los miembros normales** también pueden hablar con estas personas externas, por supuesto, pero no tienen la potestad de tomar decisiones o comprometerse en nombre del grupo.

### LA COMUNICACIÓN ENTRE COLEGAS

Cuando hablamos de la comunicación entre **colegas**, los **integrantes normales** son más importantes. Hablan con sus amigos y familiares sobre el grupo y su trabajo. Transmiten nuevas ideas y habilidades, y los animan a probarlas.

Si los integrantes están contentos con el grupo, las noticias se difundirán rápidamente, y muchas otras personas querrán unirse, formar sus propios grupos o imitar el enfoque con éxito. Esta es una manera importante de difundir las ideas nuevas y de que las áreas rurales se desarrollen.

### COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación adecuada entre los integrantes del grupo es tan importante como la comunicación con los de afuera. La gente del ámbito rural a menudo es muy buena pasando información de unos a otros. Pero cuando se trata de las actividades del grupo, esta comunicación debe realizarse de manera muy sistemática. Se deberá utilizar una lista de los integrantes para asegurarse de que se contacta regularmente con todos ellos para mantenerlos informados sobre todas las actividades.

Cada integrante debe ser informado sobre la fecha, el lugar y el horario de las reuniones. Si no pueden asistir, tendrán que ser informados sobre las decisiones tomadas.

Los integrantes de un grupo de mercadeo deben mantener informado a los encargados sobre la producción y las fechas de las cosechas previstas, y sobre cualquier retraso o dificultad con la que se encuentren. Esto es especialmente importante si el grupo tiene un contrato para proveer una cantidad particular de un producto a un comprador.

Algunos grupos eligen un **comisionado** para informar a los miembros sobre las actividades y recabar información de ellos. Esto no es un problema si el grupo es pequeño y todos viven cerca: el comisionado puede llegar hasta ellos a pie o en bicicleta.

### LA COMUNICACIÓN ES DE DOBLE VÍA

Comunicarse supone que ambas partes compartan información y aprendizaje. El grupo no deberá limitarse a explicar lo que hace con sus públicos, sino aprender algo de ellos.





El grupo deberá intentar aprender sobre las necesidades de los otros e investigar nuevas oportunidades. Por ejemplo, un comerciante que visita una exhibición de maíz puede manifestar un interés por el maní que se cultiva en la zona. Esto puede llevar a una nueva línea de negocios para el grupo.

### REUNIONES Y REGISTROS

Las reuniones son vitales para la comunicación entre los integrantes del grupo. Permiten que los encargados aprendan de sus compañeros, expliquen asuntos y oigan sus opiniones. Así que es importante que todos asistan a las reuniones. Las reuniones deberán ser cortas y estar bien dirigidas, para que todos tenga la oportunidad de oír las noticias, expresar sus opiniones y aportar a las decisiones. Consultar la Lección 8 para más detalles.

Los registros deberán ser **abiertos y transparentes** para que cualquiera pueda consultar las decisiones, el estado de la organización y sus actividades.

### DEMOSTRACIONES, VISITAS DE INTERCAMBIO Y JORNADAS DE PUERTAS ABIERTAS

El grupo puede ayudar a difundir ideas organizando demostraciones, visitas de intercambio y jornadas de puertas abiertas para que los visitantes vean los resultados de su trabajo.

Los grupos que prueban nuevas variedades o técnicas de cultivo pueden organizarse para que los integrantes del grupo vean el progreso. Pueden programar estas visitas para coincidir con fases concretas del ciclo de producción:

- **Cultivos:** Siembra, floración o recolección
- **Ganado:** Parición
- **Productos:** cuando el procesamiento esté en su punto exacto con una calidad optima (para productos como la miel o la fruta).

Los integrantes del grupo pueden ofrecerse como voluntarios para hacer demostraciones o presentaciones informales sobre cómo hacer algo, o los beneficios de una técnica en particular.

El grupo puede invitar a gente de afuera, como colaboradores, funcionarios del gobierno, posibles clientes u otros grupos, para tales acontecimientos. Son una buena oportunidad para adquirir una buena reputación en una zona específica y para atraer apoyo, clientes e imitadores.

Los integrantes del grupo también pueden realizar visitas de intercambio con otros grupos de agricultores, además de fuentes de información como institutos de investigación, mercados, plantas de procesamiento y posibles clientes.

### TELÉFONOS CELULARES

Los celulares son un buen medio para que los encargados entren en contacto con los integrantes y para que estos se mantengan en contacto con otras personas. El secretario del grupo puede enviar mensajes a través del celular para recordar a los integrantes sobre reuniones, días de trabajo y otros acontecimientos.

Los celulares también son útiles para averiguar precios y organizar comprar y ventas.

- Antes, los agricultores tenían que esperar a que un comerciante viniera a la comunidad, luego tenía que aceptar el precio que él o ella ofrecía.



- Gracias a los celulares, pueden averiguar el precio de antemano, compararlo al ofrecido por varios comerciantes, y llegar a un acuerdo –todo sin que nadie tenga que viajar a ninguna parte. Esto es más eficaz para los agricultores al igual que para los comerciantes.

Los celulares pueden ser usados al menos de cuatro formas diferentes:

- **Llamadas de voz.** La gente puede llamar para, entre otras cosas, averiguar precios o ponerse de acuerdo, concertar citas, realizar convocatorias, etc.
- **Mensajes de texto o SMS.** La gente puede enviar y recibir mensajes cortos. En algunos países pueden suscribirse a un servicio que les envía mensajes bajo petición con los últimos precios, o con consejos sobre la producción.
- **Enviar opiniones.** Los agricultores pueden escribir dando su opinión sobre un servicio a un proveedor de servicios.
- **Servicios basados en la red.** Los smartphones tienen acceso a Internet, o usan programas especiales (“aplicaciones”, o “apps”) para obtener información. Los servicios de información de mercado en algunos países ahora ofrecen varios tipos de información por esta vía.
- **Transferencia de dinero.** En algunos países, los celulares pueden ser usados para transferencias de fondos. Es más rápido, práctico y seguro que llevar el dinero encima.



### RADIO

Muchas cadenas de radio se han dado cuenta de que los agricultores son una gran parte de su público, así que emiten programas que les interesan, como reportes meteorológicos, información de mercado y consejos técnicos.

Las cadenas de radio comunitarias en muchos países tienen programas que son importantes para la localidad. Los grupos de agricultores o las organizaciones de desarrollo colaboradoras pueden entrar en contacto con estas cadenas para dar su opinión (¿los programas son emitidos en un buen horario? ¿están en el idioma adecuado?), y gestionar para que se emitan programas sobre los asuntos en los que los grupos están interesados.

### COMPUTADORAS E INTERNET

Las computadoras son útiles por muchos motivos: mantener registros, preparar informes, manejar información sobre el grupo, guardar fotos, compartir información, enviar mensajes electrónicos, y obtener información de Internet.

Pero las computadoras e Internet exigen ciertas cosas:

- **Equipos:** el computador en sí, una impresora, un módem (o un dispositivo USB móvil para introducirlo en el computador)
- **Programas:** algunos son gratis (o vienen con el computador), pero otros hay que pagarlos. No te olvides de los programas antivirus
- **Infraestructura:** electricidad, línea telefónica fija (o línea móvil)
- **Habilidades:** alfabetización, capacidad de escribir y usar el ordenador y los programas
- **Servicios:** una cuenta con un proveedor de Internet y alguien para reparar o actualizar el computador cuando se rompa (lo cual siempre pasa)
- **Materiales:** cartuchos de tinta, papel
- **Un lugar seguro:** un lugar fresco, seco, sin polvo y seguro para guardar el ordenador y los materiales



- **Dinero:** para pagar por todo lo anterior.

Si ninguno de los integrantes tiene una computadora, tal vez otra personas de la comunidad que la tenga permitiría que el grupo la usara. O puede que haya un cibercafé cercano donde los miembros del grupo puedan pagar por horas para usar una computadora (y el acceso a Internet).

Comprar una computadora probablemente sea una buena idea solo si el grupo necesita comunicarse regularmente con clientes o proveedores usando el Internet. Si no, un celular probablemente sea suficiente.

Para las cooperativas agrícolas, donde los gerentes mantienen muchos registros y tienen que estar en contacto con proveedores, bancos y compradores, una computadora es de gran ayuda.

### FOTOGRAFÍAS

¡Una imagen vale más que mil palabras! Muchos celulares ahora tienen cámaras integradas. Facilitan a los integrantes tomar y compartir fotos, e incluso videos. Las fotos pueden ser útiles para compartir información dentro del grupo, y para comunicarse con donantes y otros colaboradores.

Algunas maneras de usar las fotos:

- **Acontecimientos importantes:** las fotos son documentos importantes.
- **Fotos técnicas:** hacer fotos de plagas o enfermedades para consultar a un agente de extensión.
- **Cursos de capacitación:** las fotos pueden servir para recordar a los participantes el contenido del curso y para capacitar a otros.
- **Recaudación de fondos y mercadeo:** las fotos pueden mostrar a los integrantes del grupo, actividades de producción, instalaciones de procesamientos y cantidades de producto almacenado.
- **Miembros:** haz fotos de los integrantes individuales.



## PRUEBA 15

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso está planeando su estrategia de comunicación. Ayuda al grupo a clasificar a las siguientes audiencias en la categoría correcta.

Relaciona cada audiencia con su categoría.

AUDIENCIA	CATEGORÍA
A. Otros agricultores	1. Personas influyentes reconocidas
B. Integrantes del grupo	2. Servicios financieros
C. Funcionarios del gobierno	3. Personas internas
D. Gerente del banco	4. Colegas
E. Comprador de maíz	5. Socios comerciales

2. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso está planeando qué tipo de información debe dirigir a cada audiencia.

Relaciona el tipo de información con la audiencia correcta.

TIPO DE INFORMACIÓN	AUDIENCIA
A. La producción de maíz que el grupo espera alcanzar en la época de la cosecha	1. Personas influyentes reconocidas
B. Los beneficios que obtienen los miembros por ser parte de un grupo	2. Servicios financieros
C. El funcionamiento y los logros del grupo	3. Personas internas
D. Los planes y las actividades de la próxima temporada	4. Colegas
E. La situación financiera y la rentabilidad del grupo	5. Socios comerciales

3. Muchos miembros del Grupo de Vendedores de Maíz Teso son pobres y no pueden leer ni escribir. ¿Cuál es la forma más conveniente para que el presidente del grupo se mantenga en contacto con ellos?

Selecciona la mejor respuesta.

- Escribir anuncios en un tablero ubicado fuera de la casa del jefe de la aldea.
- Enviarles mensajes de texto por teléfono celular.
- Transmitir mensajes a través de la estación de radio de la comunidad.
- Pedir a un comisionado que les envíe mensajes en bicicleta.

4. El grupo La Gallina Feliz quiere saber de qué manera un grupo de una aldea vecina cría gallinas y vende huevos. ¿Qué debería aconsejarle Gracia, la facilitadora de la comunidad?

Selecciona la mejor respuesta.

- Que envíen a alguien a espiar al grupo vecino.
- Que inviten a alguien del grupo vecino a que venga y dé una charla a los agricultores del grupo La Gallina Feliz.
- Que coordinen una visita de intercambio para que los miembros del grupo La Gallina Feliz conozcan la aldea vecina.
- Que escuchen un programa de radio sobre la aldea vecina.

5. Es bueno tener distintos canales de información para transmitir distintos tipos de información.

Relaciona el tipo de información con el canal apropiado.

TIPO DE INFORMACIÓN	CANAL DE COMUNICACIÓN
A. El precio actual de mercado de los granos en la capital nacional	1. Extensionista
B. Si un comerciante en particular quiere comprar granos la semana próxima	2. Radio
C. Como controlar una plaga de insectos que ataca a los cultivos	3. Página web
D. Las probabilidades de sequía para el próximo mes	4. Visita de intercambio
E. Cómo produce huevos la aldea vecina	5. Teléfono celular

6. La secretaria del grupo La Gallina Feliz quiere usar los ahorros del grupo para comprar una computadora para poder almacenar los registros del grupo. ¿Qué consejo debería darle Gracia al grupo?

Selecciona la mejor respuesta.

- “¡Es una idea excelente! Las computadoras son la forma más segura de guardar información”.
- “¿Han evaluado las alternativas? ¿Qué les parece escribir los registros en libros de ejercicios?”
- “¡Es una idea pésima! Es un derroche de dinero y seguro que acaba por romperse”.

## EJERCICIO 15. COMUNICACIÓN

Este ejercicio ayuda a los participantes a determinar quiénes integran las audiencias del grupo y cuál es la mejor manera de comunicarse con ellas.

### OBJETIVO

- Ayudar al grupo a identificar con quiénes necesita comunicarse y cómo hacerlo.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Tarjetas de colores, marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una lista de audiencias asociadas con los canales empleados para comunicarse con ellas.

### TIEMPO

- 1 hora.

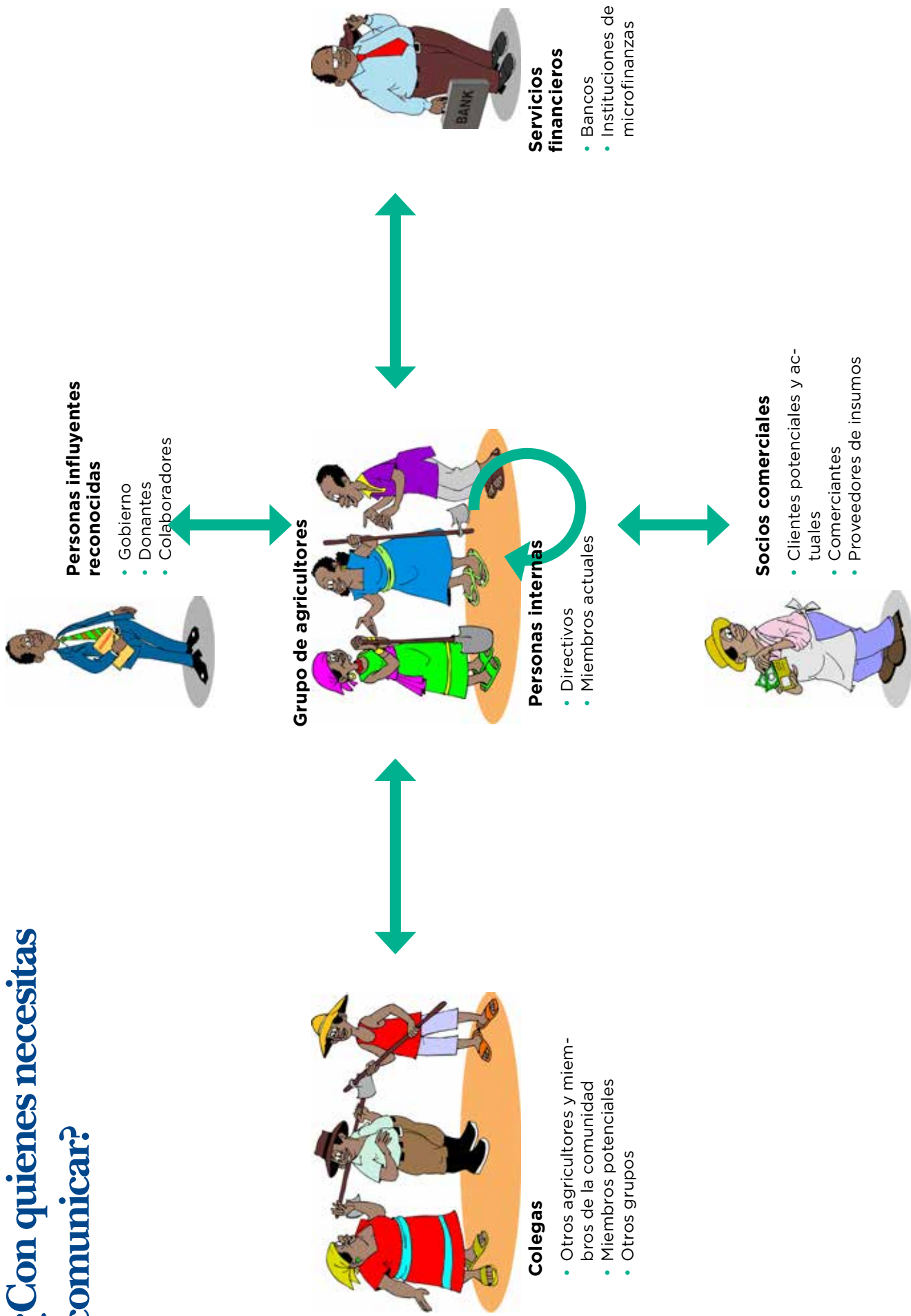
### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.



### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide a los participantes que piensen en distintos tipos de personas con las que el grupo necesite comunicarse. Ejemplos: el gobierno local, otros grupos de agricultores, miembros potenciales, organizaciones de microfinanzas, comerciantes, proveedores de insumos. Indícales que escriban cada tipo de audiencia en una tarjeta separada. Asegúrate de que incluyan a los “miembros actuales del grupo” entre las categorías.
2. Sobre la mesa o el piso, agrupa las tarjetas en categorías de tipos de personas similares. Por ejemplo, “organizaciones de microfinanzas” y “bancos” podrían incluirse en la misma categoría, es decir, “instituciones financieras”.
3. Organiza pequeños grupos y pide que cada uno de ellos debata una categoría determinada. Pide que cada grupo identifique las características de su audiencia en particular: ¿cuántos años tienen sus integrantes? ¿Cuántas personas la integran? ¿Cuál es su nivel de formación? ¿Qué saben sobre los temas que le interesan al grupo? ¿Cómo suelen obtener información?
4. Pide a los pequeños grupos que identifiquen los tipos de información que el grupo desea obtener de su audiencia específica o que desea comunicarle a esta. Por ejemplo, los comerciantes pueden estar interesados en los tipos, calidad y cantidad de productos que produzca el grupo; el grupo puede querer comunicarles los precios que espera obtener y las cantidades que han producido.
5. Pide a los grupos que evalúen cuál es la mejor manera de comunicarse con cada audiencia. ¿Reuniones? ¿Teléfono celular? ¿Información escrita? ¿Presentaciones formales?
6. Pregunta a los grupos sobre quién recae la responsabilidad de comunicarse con cada grupo. ¿El coordinador de mercadeo? ¿El coordinador de producción? ¿El presidente?
7. Pídeles que compartan sus conclusiones en una exposición en plenaria. Resume sus informes en una tabla en el rotafolio. (Consulta el ejemplo incluido a continuación. Ten en cuenta que las categorías reales pueden diferir de las que se muestran en este modelo).

# ¿Con quienes necesitas comunicar?



# Comunicación

TIPO DE AUDIENCIA	CARACTERÍSTICAS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	CÓMO COMUNICARSE CON ELLOS	QUIÉN ES EL RESPONSABLE
 <p><b>Personas influyentes reconocidas</b></p> <p>Gobierno Donantes Colaboradores</p>				
 <p><b>Colegas</b></p> <p>Otros agricultores y miembros de la comunidad Miembros potenciales Otros grupos</p>				
 <p><b>Personas internas</b></p> <p>Directivos Miembros actuales</p>				
 <p><b>Servicios financieros</b></p> <p>Bancos Instituciones de microfinanzas</p>				
 <p><b>Socios comerciales</b></p> <p>Clientes potenciales y actuales Comerciantes Proveedores de insumos</p>				

## LECCIÓN 16. AYUDAR A QUE LOS GRUPOS CREZCAN

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Sugerir formas en las que un grupo puede crecer, incorporar actividades y compartir su riesgo.
- Describir algunas formas de medir la madurez y autonomía del grupo.

Esta lección está basada en la FAO (1994).

### AUTOSUFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

Cuando el grupo se haya formado y tenga sus propias reglas, y un sistema de registros de las actividades que generan ingresos; tu papel como agente de desarrollo cambia de iniciador y participante activo a **asistente y asesor**.

A medida que el grupo madura, los integrantes aprenderán a trabajar juntos con más eficacia. Mejorarán a la hora de planear, mantener registros, manejar dinero, vender productos o cualquier cosa que hagan. Si todo va bien, obtendrán beneficios y ganarán más ingresos que podrán repartirse y usar para reinvertir en sus actividades.

Tu objetivo ahora es **guiar** al grupo hacia la autosuficiencia y la sostenibilidad. Los integrantes desarrollarán y perfeccionarán su manejo del grupo: el sistema de registros, los estatutos, planes y actividades.

Al principio pasarás mucho tiempo con el grupo. Pero después de 2 o 3 años tu asistencia se reducirá a visitas irregulares para monitorear el progreso y hablar sobre nuevos problemas y asuntos. En esta fase avanzada, todavía puedes ayudar al grupo en varias funciones importantes.

### AMPLIAR Y DIVERSIFICAR LAS ACTIVIDADES EXISTENTES

Los integrantes están interesados en **ampliar** o **diversificar** sus actividades actuales. Pero esto puede aumentar su riesgo: si un grupo de mercadeo invierte en producir y vender huevos para el mercado local, ¿qué sucede si el precio de los huevos cae de repente?

Pueden distribuir el riesgo de varias maneras:

- **Vender el mismo producto en diferentes mercados.** Por ejemplo, podrían empezar a vender huevos a los restaurantes de la ciudad.
- **Diversificar en actividades o productos relacionados.** Podrían empezar a producir y vender pollos, o a criar gallinas para carne.
- **Diversificar en nuevos productos y mercados,** utilizando la experiencia adquirida. Por ejemplo, podrían empezar a cultivar maní para venderlo a granel, o tostarlo y empacarlo para ventas en los mercados y ferias locales a un precio más alto.

Se aplican consideraciones parecidas a los grupos centrados en otros asuntos.

- **Un grupo de ahorros** puede querer tener una cuenta bancaria para mejorar sus servicios a los integrantes y reducir el riesgo de tener mucho dinero en efectivo.
- **Un grupo de recursos naturales** necesitará mantener las estructuras de irrigación y de control de erosión que haya construido, además de ampliarlas hasta un área nueva.
- **Un grupo de innovación** puede elegir probar diferentes tipos de cultivos.





### ANTES DE LLEVARLOS A ESTAS ÁREAS NUEVAS

Antes de llevarlos a estas áreas nuevas, el grupo debería considerar lo que eso significa.

Al igual que con cualquier empresa, un **estudio de factibilidad** es esencial de antemano. El grupo debería investigar cosas como:

- ¿Hay mercado (pregunta a los clientes o intenta vender unos pocos productos nuevos)?
- ¿El grupo tiene tiempo y recursos suficientes?
- ¿Las tareas necesitan ser divididas?
- ¿El grupo puede administrar un préstamo mayor?
- ¿Las condiciones donde trabajan permiten esta nueva actividad?



La **sostenibilidad financiera** va de la mano con la sostenibilidad del grupo. La clave para alcanzar ambas está en revisar los planes y realizar ajustes cuando sea necesario.

### INCORPORAR ACTIVIDADES

Los integrantes del grupo pueden querer añadir otras actividades. Estas son algunas posibilidades:

- **Ahorros y créditos.** El grupo podría empezar un plan de ahorros y créditos para sus integrantes. Consulta los cursos sobre *Grupos de Autoahorro y Préstamo* y *Educación Financiera* para obtener más detalles sobre cómo hacerlo.
- **Mercadeo.** El grupo podría empezar a producir y vender cultivos o ganado. Consultar *Principios Básicos del Mercadeo* y *Siete Pasos del Mercadeo* para saber más.
- **Gestión de recursos naturales.** Podrían enfrentarse a problemas sobre la gestión de los recursos naturales como la tierra y el agua. Los cursos sobre *Entendimiento de los Recursos Naturales* y *Gestión de los Recursos Naturales* pueden aportar ideas sobre cómo hacer esto.
- **Innovación.** Pueden probar maneras de mejorar su producción agrícola. En el curso sobre *Promoción de la Innovación* hay más.



Los miembros pueden también decidir centrarse en otras áreas. Hay muchas posibilidades:

- Construir **infraestructura comunitaria** (p. ej., escuelas y graneros)
- Construir **infraestructura individual** (p. ej., depósitos para recoger agua de lluvia, una planta de biogás doméstica)
- Intentar asegurar sus **derechos sobre la tierra**
- Apoyar a los **miembros más desfavorecidos de la comunidad** como los huérfanos o personas afectadas por el VIH.

Puedes poner a estos grupos en contacto con personas u organizaciones que puedan ayudarles.

### ¿ADMITIR A NUEVOS MIEMBROS?

A medida que el grupo vaya teniendo éxito, otras personas pueden querer incorporarse. Es mejor no dejar que el grupo se vuelva demasiado grande, ya que muchas de las ventajas se pierden si hay más de 30 integrantes:

- Los integrantes individuales no se conocen entre sí, así que se pierde la confianza mutua



- El grupo se vuelve más difícil de coordinar
- Es más probable que los integrantes tengan diferentes intereses, es más posible que haya conflictos
- Los integrantes ya existentes pueden pensar que los que llegan están aprovechándose de su iniciativa y duro trabajo.

Más que dejar que el grupo se vuelva demasiado grande, estas son algunas alternativas:

- **Divide el grupo en dos**, y permite que los recién llegados se unan a uno de los dos.
- Empieza un **grupo completamente nuevo** para los recién llegados. Los del grupo antiguo pueden actuar como asesores y mentores del nuevo grupo.
- Divide el grupo original en **pequeñas unidades** de tres o cuatro integrantes cada una, y haz que estas actúen como núcleo de los grupos nuevos.
- Si estás trabajando con un grupo ya existente que tiene demasiados integrantes, por ejemplo 100, puede que quieras dividir el grupo en **pequeños sub-grupos** de 20-25 integrantes. Estos grupos más pequeños pueden trabajar juntos en una asociación de grupos o como una cooperativa.

### CONSOLIDAR LA CONFIANZA Y LA AUTOESTIMA

Puedes ayudar a consolidar la confianza y la autoestima de los integrantes del grupo reconociendo sus conocimientos, habilidades y los aspectos positivos de su grupo o empresa. Pero también deberías ayudarles a reconocer sus puntos débiles.

Puede ser difícil hablar sobre resultados pobres o malos desempeños, especialmente en presencia de gente de afuera. Algunos miembros se sienten amenazados e intentan esconder lo que ha ido mal o culpar a los demás. Por lo tanto, haz hincapié en que los reveses o malos resultados deberían ser vistos como lecciones o aprendizajes útiles que ayudan al grupo a mejorar su desempeño. Este enfoque positivo ayuda a mantener y a consolidar la confianza en sí mismos para emprender nuevas acciones.

### MEDIR LA AUTOSUFICIENCIA

Consolidar un grupo sostenible lleva tiempo. Como promotor del grupo, juegas el papel esencial de iniciar y sostener este proceso de aprendizaje durante sus fases iniciales. Sin embargo, es vital que reconozcas cuándo un grupo ha alcanzado la autosuficiencia y ya no necesita tu asistencia.

Los grupos pueden usar varios indicadores para medir su progreso. Estas incluyen:

- **Regularidad en las reuniones del grupo y el grado de asistencia de los integrantes.** Si las reuniones se celebran regularmente y la asistencia es alta incluso cuando no estés, el grupo está obviamente muy motivado y en el buen camino para alcanzar la autosuficiencia.
- **Dirección compartida y participación de los integrantes en la toma de decisiones en grupo.** Los grupos que comparten responsabilidades de dirección y en los que hay un nivel alto de participación en la toma de decisiones aprenden más rápido y desarrollan una base de dirección más amplia. Los grupos dominados por una minoría son inestables y vulnerables ante las crisis de dirección.
- **Gobernanza.** El respeto de los estatutos, normas internas y planes de trabajo también es un buen indicador de madurez.
- **Crecimiento continuo de los grupos de ahorro.** Los ahorros y los préstamos internos son medidas esenciales de la fe, la confianza y del compromiso financiero de los integrantes con las actividades del grupo. También es un buen indicador de la



rentabilidad de la actividad que realizan. Los grupos que no ahorran, o ahorran muy poco, tienen menos posibilidades de alcanzar la sostenibilidad.

- **Altas tasas de devolución de préstamos.** La capacidad del grupo de devolver préstamos a tiempo es un indicador de la disciplina financiera del grupo y de la rentabilidad de su actividad generadora de ingresos.
- **Aumento de la reinversión.** A medida que crece la confianza, los agricultores invertirán más en su producción individual y en el apoyo al grupo para mejorar la gestión de las tierras y el mercadeo colectivo.
- **Solución de problemas en grupo.** Un grupo que soluciona problemas y emprende iniciativas por su cuenta tiene la confianza plena de los miembros.
- **Relaciones eficaces con los servicios de desarrollo.** La autosuficiencia de un grupo también depende de su habilidad para mantener relaciones con los servicios de desarrollo del gobierno y de las ONG.

La Tabla 34 proporciona una lista de los requisitos para un grupo de mercadeo. Puedes adaptar esto para otros tipos de grupo.

**TABLA 34 LISTA DE REQUISITOS PARA UN GRUPO DE COMERCIALIZACIÓN**

Nombre del grupo	Lugar	Fecha	Técnico de campo
CATEGORÍA	COSAS QUE COMPROBAR	¿ALCANZADO?	NOTAS
<b>Tamaño del grupo</b>	15-30 miembros	<input type="checkbox"/>	
<b>Miembros</b>	Autoseleccionados	<input type="checkbox"/>	
	Antecedentes parecidos	<input type="checkbox"/>	
<b>Visión</b>	Objetivos de negocio claros	<input type="checkbox"/>	
	Unidad de propósito sólida	<input type="checkbox"/>	
	Fuerte sentido de pertenencia	<input type="checkbox"/>	
<b>Dirección</b>	Cargos elegidos	<input type="checkbox"/>	
	Elecciones regulares	<input type="checkbox"/>	
	Miembros evalúan desempeño	<input type="checkbox"/>	
<b>Reuniones y registros</b>	Reuniones regulares	<input type="checkbox"/>	
	Decisiones documentadas	<input type="checkbox"/>	
	Registros financieros en orden	<input type="checkbox"/>	
<b>Reglas in-ternas</b>	Reglas claras y acordadas	<input type="checkbox"/>	
	Reglas aplicadas	<input type="checkbox"/>	
<b>Estatutos</b>	Estatutos escritos y cumplidos	<input type="checkbox"/>	
<b>Plan de negocio</b>	Plan de negocio preparado	<input type="checkbox"/>	
	Plan de negocio cumplido	<input type="checkbox"/>	
	Revisión al final del ciclo de producción	<input type="checkbox"/>	
	Plan ajustado según proceda	<input type="checkbox"/>	
<b>Ahorros y préstamos internos</b>	Plan establecido	<input type="checkbox"/>	
	Ahorros generados	<input type="checkbox"/>	
	Préstamos cobrados	<input type="checkbox"/>	
	Préstamos en proceso de reembolso	<input type="checkbox"/>	
<b>Relaciones con agencia de apoyo</b>	Clara comprensión de relaciones	<input type="checkbox"/>	
	Reuniones regulares	<input type="checkbox"/>	
	Confianza establecida	<input type="checkbox"/>	

## PRUEBA 16

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. ¿Verdadero o falso? “Cuando el grupo madura, el facilitador debe continuar visitándolo por lo menos una vez por mes para asegurarse de que todo esté funcionando correctamente”.

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Verdadero. Es importante seguir supervisando y aconsejando al grupo.
- B. Falso. Cuando el grupo madura, no es necesario que el facilitador lo visite con tanta frecuencia ya que sus integrantes son capaces de hacer cada vez más cosas por sí mismos.

2. ¿Verdadero o falso? “Una vez que el grupo ha madurado, no es necesario que el facilitador vuelva a visitarlo”.

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Verdadero. El facilitador ya puede comenzar a desarrollar y respaldar otros grupos.
- B. Falso. El facilitador debe continuar visitándolos de vez en cuando.

3. El grupo La Gallina Feliz produce y vende huevos en un pequeño mercado local. Está considerando expandir sus actividades. ¿Cuál será probablemente su opción menos riesgosa?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Duplicar la producción de huevos y continuar vendiendo en el mercado local.
- B. Duplicar la producción de huevos y buscar otros compradores en un pueblo cercano.
- C. Comenzar a producir carbón para venderlo como insumo de cocción.
- D. Cambiar la explotación avícola de aves de postura por la venta de pollos para consumir (cría de pollos para el consumo de su carne).

4. ¿Qué debería hacer el grupo La Gallina Feliz antes de expandir su producción de huevos?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Verificar si los miembros tienen la capacidad de aumentar la producción, y averiguar si hay demanda para más huevos.
- B. Duplicar la producción de huevos y luego ingeniársela para venderlos.
- C. Invitar a nuevos miembros al grupo y comenzar a criar pollos.
- D. Decidir cómo gastar el dinero extra que ganarán.

5. El año pasado, el Grupo de Vendedores de Maíz Teso no pudo entregar todo el maíz que le había prometido al comerciante. ¿Qué debería aconsejarles Gracia, la facilitadora del grupo?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. “No importa. Estoy segura de que todo saldrá mejor el año próximo”.
- B. “¡Cometieron un error muy grave! El comerciante no querrá volver a comprarles nada.”
- C. “El coordinador de producción se equivocó. Los miembros deberían elegir a alguien para que lo reemplace”.
- D. “Analicemos por qué ocurrió esto. Luego podremos decidir qué tenemos que hacer distinto el año próximo”.

6. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso ha tenido mucho éxito, y la gente de Bondo, una aldea vecina, desea unirse a ellos. ¿Cuál es la mejor estrategia para el grupo Teso?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Negarse a aceptar nuevos miembros que no pertenezcan a Teso.
- B. Ayudar a la gente de Bondo a formar su propio grupo de mercadeo.
- C. Invitar a la gente de Bondo a sumarse al grupo Teso.
- D. Dividir el grupo Teso en dos, e invitar a la gente de Bondo a unirse a uno u otro de los nuevos grupos.

## EJERCICIO 16. AYUDAR A QUE LOS GRUPOS CREZCAN

Este ejercicio ayuda a los participantes a mirar hacia el futuro y a pensar qué podrían hacer si les va bien.

### OBJETIVO

- Ayudar al grupo a identificar posibilidades futuras.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Rotafolio y marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Una serie de opciones que el grupo pueda considerar si tiene éxito.

### TIEMPO

- 1 hora.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Pide a los participantes que imaginen su situación en uno o dos años. ¿Cómo sabrán si el grupo ha tenido éxito? ¿Qué habrá logrado el grupo? ¿Qué estará haciendo? (Ejemplos: habrá vendido X toneladas de productos; habrá instalado un sistema de riego; habrá detenido la erosión en los campos de la aldea).
2. Pídeles que imaginen nuevos desafíos a los que el grupo tendrá que enfrentarse como consecuencia de su éxito. ¿Cuáles podrían ser esos desafíos? (Ejemplos: Más gente querrá unirse al grupo; el grupo producirá más de lo que el mercado local pueda absorber; los miembros querrán expandirse y abarcar nuevos cultivos).
3. Selecciona tres o cuatro de los desafíos mencionados. Divide a los participantes en grupos más pequeños para que conversen sobre cada uno de estos desafíos (un desafío por grupo). Pídeles que analicen la naturaleza del desafío y cómo lo manejarían.
4. Pide a los subgrupos que informen sus ideas en una exposición en plenaria. Guía un debate sobre sus distintas opiniones.

# ¿Qué podrían hacer en el futuro?



Vender a un nuevo mercado



Incorporar actividades



Más gente querrá unirse



Aprender nuevas habilidades



Expandir la producción



## LECCIÓN 17. ASOCIACIONES DE SEGUNDO ORDEN

### EN ESTA LECCIÓN

Después de esta lección podrás:

- Explicar las ventajas de crear redes de contactos con otros grupos de agricultores (incidencia política, intercambio de información, obtener nuevas habilidades, identificar nuevas oportunidades).
- Explicar cómo funciona una asociación de segundo orden.

Esta lección está basada en parte en la FAO (1994 y 2001).

### DISTINTOS GRUPOS, OBJETIVOS COMUNES

A menudo que los grupos se desarrollan, acaban enfrentándose con problemas o desafíos que un grupo no puede solucionar solo. Varios grupos en una zona pueden darse cuenta de que tienen intereses y objetivos en común. Al unirse todos pueden beneficiarse.

- Pueden estar trabajando en los **mismos asuntos** (como el control de la erosión).
- Pueden estar produciendo y comercializando el **mismo producto** (maíz o pescado).
- Pueden estar interesados en el **mismo recurso** (un área de pastoreo o un arroyo con agua que puede ser usada para la irrigación).
- Un grupo de agricultores puede **vender su producto** a otro grupo que lo procesa.

Incluso si están trabajando con distintos productos en diferentes zonas, los grupos pueden estar enfrentándose a problemas parecidos: malas vías de comunicación, infraestructuras de mercado deficientes o un gobierno local irresponsable.

### PROMOCIONAR LA COOPERACIÓN ENTRE GRUPOS

Para ayudarlos a crecer, anima a los grupos a intercambiar ideas o productos, solucionar problemas, conseguir apoyo exterior o coordinar actividades. Las relaciones entre los grupos también pueden proteger a los grupos individuales de las dificultades políticas o económicas.

La cooperación normalmente es informal al principio. Los grupos pueden visitarse entre ellos para compartir ideas y aprender mutuamente. Entonces empiezan a cooperar de otras maneras: comercializando productos en conjunto, formando una asociación de ahorro y crédito, trabajando entre todos en proyectos comunes.

Si un grupo ha crecido demasiado y ha generado nuevos grupos, entonces tal cooperación puede ser fácil porque los integrantes originales se conocen todos y confían los unos en los otros. Juntar grupos que no tienen esta historia en común es más difícil, ya que cada uno se ha desarrollado por separado y tiene sus propias formas de hacer las cosas.





### FORMAR UNA ASOCIACIÓN DE SEGUNDO ORDEN

A medida que se vayan conociendo y colaboren más, los grupos pueden decidir crear una asociación formal de segundo orden (como una cooperativa por ejemplo).

Esta asociación es más poderosa que los grupos por separado.

- Tiene más poder de negociación con los comerciantes y con los proveedores de insumos.
- Es un socio atractivo para el gobierno y las agencias de desarrollo.
- Puede juntar el capital y los recursos necesarios para construir instalaciones (como un almacén) que puedan beneficiar a todos.
- Puede hacer cosas que resultarían imposibles para un solo grupo, como organizar cursos de capacitación, construir infraestructura, realizar incidencia política en el gobierno, acceder a mercados, obtener crédito, comprar insumos al por mayor y proporcionar servicios de información para sus integrantes.



Pero una asociación de segundo orden también es más compleja que un grupo de agricultores, y requiere más habilidades de gestión, especialmente si realiza muchas actividades. Algunas asociaciones se concentran en obtener beneficios económicos para los grupos que las conforman, como el acceso a crédito, insumos y mercados. Otros tienen objetivos sociales, como construir escuelas, centros de salud y otros servicios comunitarios.

Una asociación de segundo orden representa a los grupos constituyentes y depende de todos los grupos que la conforman. Debería tener el papel de facilitar, coordinar y educar, y convertirse en una fuente de asistencia técnica, economía de escala y orientación. Puede acabar desempeñando muchas de las funciones de los promotores de grupo o de los técnicos de campo.

### TOMA DE DECISIONES EN UNA ASOCIACIÓN DE SEGUNDO ORDEN

Al igual que en el caso de los grupos de autoayuda individuales, una asociación necesita dirigentes y organización. Debería tener tres comités de toma de decisiones principales:

- Una asamblea general de los integrantes
- Un comité ejecutivo
- Un comité administrativo.

### LA ASAMBLEA GENERAL DE LOS INTEGRANTES

Esta deberá ser el órgano principal de toma de decisiones, constituido por todos los integrantes de los grupos que pertenecen a la asociación. Esta asamblea deberá reunirse una o dos veces al año para decidir sobre asuntos importantes como actividades nuevas y cualquier cambio en las reglas o en los estatutos de la asociación que afectarán a todos.



### EL COMITÉ EJECUTIVO

Este comité está constituido por uno o más representantes de cada uno de los grupos participantes. Deberán reunirse cada uno o dos meses para revisar el desempeño de la asociación. Los representantes de cada grupo transmiten información y decisiones entre los grupos y sus asociaciones.

### EL COMITÉ ADMINISTRATIVO

Este comité tiene presidente, secretario y tesorero que representan y administran la asociación en su día a día. Si la asociación tiene muchas responsabilidades y deberes, puede que sea necesario tener un vicepresidente y a veces un voluntario o un



“gerente” contratado para asistirle. Cuando sea necesario, se pueden añadir subcomités –por ejemplo un subcomité de educación o de mercadeo.

### ESTATUTOS Y REGISTROS

Al igual que los grupos de agricultores, la asociación deberá tener sus propios estatutos, reglas internas y procedimientos para mantener registros.

El comité administrativo deberá informar regularmente al comité ejecutivo y a todos los integrantes de los grupos sobre sus actividades y transacciones. El comité debe conducir sus asuntos de manera transparente y debe mantener la confianza de los grupos participantes.



### NO FORMES UNA ASOCIACIÓN DEMASIADO PRONTO

Una asociación fuerte está compuesta por grupos fuertes. Intentar formar una asociación mientras los grupos todavía son débiles es contraproducente: la asociación será débil e impedirá que los grupos se fortalezcan.

¡Vayan despacio! Concéntrate primero en reforzar los grupos individuales. Luego introduce la idea de una asociación de segundo orden, el papel que puede desempeñar para solucionar problemas, y los posibles beneficios –y costos– de la cooperación entre grupos.

La necesidad de una asociación de segundo orden se irá desarrollando a medida que los posibles grupos constituyentes estén convencidos de sus beneficios. Esto suele suceder hacia el final del segundo año o a principios del tercer año de desarrollo del grupo.



### TAMAÑO DE LAS ASOCIACIONES

Las asociaciones de segundo orden con pocos miembros (por ejemplo de 3 a 10 grupos) parecen funcionar mejor que las de mayor tamaño. Además, a las asociaciones cuyos grupos participantes están a poca distancia a pie mutuamente les va mucho mejor que cuando los grupos están repartidos en una zona muy amplia. Las grandes distancias entre los grupos hacen que la comunicación entre ellos sea más difícil y desaniman a los miembros a la hora de participar en la toma de decisiones.

### PAGAR POR LAS ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN

¿Qué servicios proporcionará la asociación, y cómo serán financiados? Las asociaciones necesitan mucho apoyo voluntario de los grupos participantes y de los encargados elegidos. Pero también necesitan tener ingresos para crecer y servir a los intereses de sus integrantes. Se necesita dinero para pagar los costos de funcionamiento –por ejemplo, bolígrafos, cuadernos de registro o fondos de emergencia para proporcionar préstamos a corto plazo a los miembros que lo merezcan o en momentos de necesidad.



Este dinero puede provenir de contribuciones, cuotas para servicios de los integrantes y beneficios de las actividades de la asociación. Pagar la cuota de membresía no es solo una contribución importante para la asociación en términos financieros. También representa un importante voto de confianza en la organización. Si los grupos participantes eligen pagar sus cuotas, generalmente lo hacen porque sienten que pueden obtener un servicio a cambio. Si quienes conforman la asociación no pagan, normalmente significa que no están satisfechos con los resultados.

### COOPERATIVAS DE AGRICULTORES

Las cooperativas son organizaciones más formales que normalmente tienen personal a tiempo completo y ofrecen a sus integrantes más servicios:

- Acceso a nuevas tecnologías como (semillas, fertilizante, productos químicos, irrigación)
- Acceso a servicios veterinarios
- Acceso a insumos básicos a precios de mercado más bajos, basados en la compra al por mayor
- Servicio de apoyo de extensión para la producción
- Apoyo financiero para préstamos y análisis de rentabilidad
- Instalaciones de almacenamiento y acondicionamiento de los productos
- Información del mercado (precios y tendencias)
- Soporte de mercado (encontrar compradores y realizar acuerdos de mercadeo colectivos)
- Proporcionar acceso a préstamos, seguros y opciones de recibos de depósito en almacén
- Apoyo para la certificación.

Algunas cooperativas también proporcionan servicios sociales:

- Acceso a servicios de salud
- Educación para adultos
- Proyectos de infraestructura básica (agua, saneamiento, vías de acceso al mercado, transporte).

Estos servicios también pueden estar abiertos a personas que no forman parte de la organización, pero los miembros tienen tarifas preferenciales.

Para unirse a una cooperativa, un agricultor normalmente paga una cuota única o anual y también se le pide que compre acciones.

### ASOCIACIONES DE TERCER ORDEN

Varias cooperativas se pueden organizar en uniones:

- Grupos de agricultores (20-30 miembros)
- Cooperativas (10-30 grupos de agricultores)
- Uniones de cooperativas (4-5 cooperativas).

Al servir a tantos agricultores y ser un lugar donde los agricultores pueden aprender y conseguir información, las cooperativas pueden ser una manera muy útil de ampliar el enfoque de la agroempresa.

Cuando están bien gestionadas, las cooperativas normalmente mejoran las condiciones de sus integrantes. Millones de agricultores apoyan y son empoderados por el movimiento cooperativo.



Pero en algunos países una mala administración de las cooperativas, ha dejado a muchas de ellas con una mala reputación. Algunas cooperativas son impuestas por el Gobierno. A veces están controladas por las élites o los políticos. Cuando se ha manipulado a los grupos de agricultores con fines políticos, muchas son corruptas e ineficientes.

Así que los agricultores pueden sospechar de las cooperativas, y en algunas zonas puede ser un riesgo promoverlas. Asegúrate de que cualquier organización que dice apoyar a los agricultores sea honesta y proporcione servicios que promuevan la mejora de los agricultores. Todas estas organizaciones deberán ser auditadas regularmente para comprobar su desempeño y su rentabilidad.

## PRUEBA 17

Las respuestas se encuentran al final del manual.

1. A continuación, se enumeran cuatro grupos que están evaluando la posibilidad de formar una asociación. ¿Cuál está fuera de lugar?

Selecciona la mejor respuesta.

- A. Grupo de Vendedores de Maíz Teso.
- B. Grupo de mercadeo y producción de granos Bondo.
- C. Grupo La Gallina Feliz.
- D. Grupo de agricultores de cereales Esperanza.

2. El Grupo de riego San Juan, la Asociación Nuevo Amanecer, el Grupo de agricultores de arroz Las Palmas y el Grupo de ganaderos Los Mejores, trabajan en la misma área. Están evaluando si sería conveniente formar una asociación de segundo orden. ¿Qué tienen en común?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- A. No tienen nada en común.
- B. El agua.
- C. El uso de la tierra.
- D. El control de erosión.

3. ¿Verdadero o falso? “Administrar una asociación de segundo orden generalmente es más complejo que administrar un grupo de agricultores”.

Selecciona la opción correcta.

- A. Verdadero. Dirigir una asociación de segundo orden exige más habilidades de gestión que un grupo de agricultores.
- B. Falso. Una asociación de segundo orden es generalmente más fácil de dirigir.

4. ¿Qué tipo de órganos de decisión necesita una asociación de segundo orden?

Selecciona la opción correcta.

- A. Un comité ejecutivo, un comité administrativo y un comité de mercadeo.
- B. Un comité ejecutivo, un comité administrativo y una asamblea general de socios.
- B. Una junta directiva, un comité administrativo y una asamblea general de socios.
- D. Una junta directiva, un comité ejecutivo y un comité administrativo.

5. El año pasado, Gracia ayudó a formar cinco grupos de agricultores, todos centrados en la producción de arroz. Dos de ellos funcionan bien, pero los otros tres aún están muy débiles. ¿Qué debe hacer ahora?

Selecciona la opción correcta.

- A. Aconsejar a los grupos que formen una asociación de segundo orden para centrarse en el mercadeo de arroz.
- B. Fortalecer a los grupos más débiles antes de evaluar la opción de formar una asociación de segundo orden.
- C. Ayudar a los grupos más fuertes a formar una asociación.
- D. Aconsejar a los grupos más débiles que se fusionen con los grupos más fuertes.

6. Los grupos de distintos niveles son buenos para hacer diferentes tipos de cosas. ¿En qué tipos de servicios se suelen destacar los grupos de primer, segundo y tercer orden?

Relaciona los servicios con el grupo correcto (dos servicios para cada grupo).

TIPO DE SERVICIO	TIPO DE GRUPO
A. Coordinar la producción de cultivos entre los miembros	1. Grupo de agricultores (primer orden)
B. Organizar cursos de capacitación	2. Asociación de agricultores (segundo orden)
C. Obtener crédito	3. Cooperativa (tercer orden)
D. Gestionar préstamos, seguros y esquemas de recibos de depósito en almacén	
E. Administrar la comercialización de la producción de los miembros	
F. Apoyar la certificación orgánica de los productos	

## EJERCICIO 17. ASOCIACIONES DE SEGUNDO ORDEN

Este ejercicio está orientado a ayudar a los participantes a pensar cómo colaborar con otros grupos de la zona.

### OBJETIVO

- Ayudar al grupo a prever formas de aliarse con otros grupos.

### PARTICIPANTES

- Los integrantes del grupo.

### MATERIAL NECESARIO

- Rotafolio y marcadores.

### RESULTADOS ESPERADOS

- Comprensión de las cuestiones que pueden surgir a partir de la formación de una asociación de segundo orden.

### TIEMPO

- 1 hora.

### PLANIFICACIÓN

- Ninguna.

### PROCEDIMIENTO SUGERIDO

1. Explicar qué es una asociación de segundo orden y de qué manera puede beneficiar al grupo.
2. Escribe el nombre del grupo y los nombres de varias organizaciones locales imaginarias en un rotafolio, de manera que todos puedan verlo (consulta la próxima página para ver algunas

ideas, pero inventa tus propios grupos para adecuarte a la situación local).

3. Divide a los participantes en varios grupos pequeños. Diles que cada grupo formado representa a una de las organizaciones del rotafolio.
4. Pide a cada grupo que identifique las áreas de interés común que “su” organización tenga con las organizaciones de los demás. Ejemplos: el mismo cultivo, la preocupación por los recursos naturales, el interés por el mercadeo. ¿Con cuáles de las otras organizaciones considerarían formar una asociación de segundo orden? ¿Qué funciones debería tener? ¿Qué beneficios creen que obtendrían de tal asociación? ¿Cuáles serían las desventajas?
5. Una vez que los pequeños grupos hayan terminado de debatir estas cuestiones, invítalos a informar sus conclusiones a todo el grupo. ¿Qué grupos se incluyeron en la asociación y cuáles no? ¿Por qué? ¿Qué funciones podría cumplir la asociación?
6. Pide a los pequeños grupos que consideren cómo debería organizarse una asociación de segundo orden. ¿Cómo debe gobernarse? ¿Qué comités y encargados debe tener? ¿Cómo deben elegirse? ¿Deben pagar cuotas los grupos asociados?
7. Una vez más, pide a los subgrupos que informen sus ideas en una exposición plenaria. Modera un debate sobre los métodos y las posibles desventajas que podrían surgir de la formación de una asociación de segundo orden.

# ¿Con quiénes asociarse?



Grupo de productores de gallinas



Grupo de productores de lácteos



Grupo de productores de verduras



Grupo de procesamiento de tomates



Asociación de proveedores de insumos



Asociación de grupos de auto-ahorro y préstamo



Asociación de riego



Asociación de productores de yuca



Grupo de molienda



Asociación de venta de maíz



Grupo de ayuda para el cultivo



Grupo de salud de autoayuda



Grupo de ganaderos

# Respuestas de las pruebas

## Lección 1

### 1. ¿Qué hace cada tipo de grupo?

Respuestas correctas: A2, B5, C6, D3, E4, F1.

### 2. El grupo La Gallina Feliz ayuda a sus miembros a comprar alimentos, coordina la actividad de las gallinas ponedoras y vende huevos a una escuela local. ¿Qué tipo de grupo es este?

Respuesta correcta: D. Los grupos pueden tener más de una función, e incorporar funciones con el correr del tiempo.

### 3. Todas las semanas, los miembros del Grupo Esperanza se reúnen para depositar una pequeña suma de dinero en una caja. Cada mes, los miembros pueden solicitar dinero prestado de ese fondo. ¿Qué tipo de grupo es este?

Respuesta correcta: C. Hay distintos tipos de grupos de autoahorros y préstamos, entre los que se incluyen las comunidades de ahorros y préstamos internos (SILC, por sus siglas en inglés).

### 4. ¿Qué beneficios tiene la gente por ser miembro de un grupo?

Selecciona la mejor respuesta.

Respuesta correcta: E. La gente puede beneficiarse de distintas formas, incluidas las razones enumeradas.

### 5. ¿Por qué la gente podría mostrarse renuente a unirse a un grupo?

Respuesta correcta: E. La gente puede tener muchos motivos para no unirse a un grupo. Es importante respetar su decisión y no presionarlos para que se asocien.

### 6. ¿Por qué los grupos fracasan?

Respuestas correctas: A5, B4, C2, D1, E6, F3.

## Lección 2

### 1. ¿Qué hace un promotor de grupo?

Respuestas correctas: A2, B3, C1, D4.

### 2. ¿Cuál de las siguientes opciones NO constituye una de las habilidades que debes tener para ser un promotor de grupo?

Respuesta correcta: B. Aunque es útil tener conocimientos sobre las soluciones posibles, no es estrictamente necesario. Debes ayudar al grupo a encontrar sus propias soluciones para sus problemas.

### 3. María es una nueva promotora de grupo, y todavía comete algunos errores. Dile qué ha hecho bien, y qué no debería haber hecho.

Respuestas correctas: A2, B1, C1, D2. María debería haber dejado que la gente local decidiera por sí misma si quería o no integrar el grupo, y debería haber permitido que los miembros eligieran su propio comité.

### 4. El grupo al que apoya María quiere elegir un comité administrativo o junta directiva. ¿Qué se les debería aconsejar?

Respuesta correcta: B. Los integrantes deben elegir un comité de personas que conozcan y en quienes confíen.

### 5. María está coordinando tres grupos en etapas de formación diferentes.

Respuestas correctas: A2, B1, C3

### 6. “¡Controlar requiere demasiado trabajo!” exclama María. “¿Por qué tenemos que hacerlo?”

Respuesta correcta: C. Controlar es útil tanto para el grupo como para la organización de desarrollo. María debe asegurarse de compartir los resultados observados con el grupo y con su jefe.

## Lección 3

### 1. Puedes recopilar información sobre la comunidad de diferentes maneras.

Respuestas correctas: A1, B3, C2, D4.

### 2. Estás trabajando en un proyecto de mercadeo. ¿A qué tipo de grupo deberías intentar dirigirte?

Respuesta correcta: B. No debes excluir a los integrantes de otros grupos si están interesados en participar, pero tu grupo objetivo principal



debe ser el de los pequeños agricultores listos para el mercado.

3. Estás trabajando en un proyecto que apunta a mejorar la seguridad de la alimentación familiar. ¿A qué tipo de grupo deberías intentar dirigirte?

Respuesta correcta: C y D. Este tipo de proyecto debe dirigirse a los sectores más pobres de la comunidad.

4. La evaluación rural participativa incluye muchas técnicas individuales que se utilizan con distintos propósitos.

Respuestas correctas: A1, B4, C3, D2

5. La evaluación rural participativa incluye muchas técnicas individuales que se utilizan con distintos propósitos.

Respuestas correctas: A4, B1, C2, D3.

6. ¿Cuál es la mejor forma de asegurarse de que las mujeres se beneficien con el proyecto?

Respuesta correcta: C. No existe una forma mejor para todas las situaciones. Algunas ideas: ayudar a formar grupos exclusivamente femeninos, establecer metas de participación para las mujeres en el grupo (o en el comité administrativo) y ayudar a los hombres a entender la importancia de la participación femenina.

#### Lección 4

1. ¿Cuál es la mejor medida que debe tener un grupo orientado a la producción?

Respuesta correcta: B. Los grupos de producción generalmente deben ser bastante pequeños.

2. ¿Cuál es la mejor medida que debe tener un grupo orientado al mercadeo?

Respuesta correcta: C. Por lo general, los grupos de mercadeo deben ser más grandes que los grupos de producción.

3. Al ayudar a formar un grupo, debes tener en cuenta cinco principios. Los primeros tres indican que el grupo debe ser pequeño, homogéneo y tener un interés común. ¿Cuáles son los otros dos principios?

Respuesta correcta: A y C.

4. Hace 10 años, el gobierno obligó a la gente de San Juan a unirse a una cooperativa. Por lo tanto, la idea de trabajar juntos en grupo ahora les resulta sospechosa. ¿Qué puedes hacer para vencer su desconfianza?

Respuesta correcta: A, B y D.

5. Un grupo exitoso se basa sobre seis elementos o pilares fundamentales. ¿Cuál de estas opciones NO representa uno de ellos?

Respuesta correcta: C. Aunque es importante que la gente disfrute de su participación en un grupo, el disfrute no constituye uno de sus pilares fundamentales.

6. Un grupo exitoso se basa sobre seis elementos o pilares fundamentales. ¿Cuál de estas opciones NO representa uno de ellos?

Respuesta correcta: B. Aunque la capacitación puede ser necesaria para el grupo, no constituye uno de sus pilares fundamentales.

#### Lección 5

1. Fomentar la participación consume mucho tiempo y rara vez vale la pena.

Respuesta correcta: B. Si bien es cierto que la participación lleva tiempo, los resultados finales suelen ser mejores y más sostenibles que los obtenidos sin la participación del grupo.

2. ¿Por qué la participación de los integrantes es importante para el buen funcionamiento del grupo?

Respuestas correctas: A, B y D. La participación no tiene por objeto hacer que el dirigente se sienta importante.

3. ¿Qué inhibe a las personas a la hora de participar activamente en las actividades del grupo?

Respuesta correcta: A, B, C y D. Todas estas razones pueden influir en la participación de una persona en un grupo.

4. ¿Qué cualidades personales hacen que la participación en un grupo sea más exitosa?

Respuestas correctas: B, D y E. Las cualidades que contribuyen positivamente a la dinámica de grupo y fomentan la participación de los otros son aquellas que fortalecen un grupo.

5. Gracia, una nueva facilitadora comunitaria, está explicando a los integrantes los derechos y obligaciones que tienen con un grupo nuevo. Pero sus notas están todas mezcladas. Ayúdala a ordenar los conceptos en las categorías correctas.

Respuestas correctas:

(Derechos y beneficios): 1, 3.

(Deberes y obligaciones): 2, 4.

6. Las notas de facilitación de Gracia están todas mezcladas. ¿Cuáles son los derechos y cuáles las obligaciones de los integrantes de un grupo? Ayúdala a ordenar los conceptos en las categorías correctas.

Respuestas correctas:

(Derechos y beneficios): 1.

(Obligaciones): 2, 3, 4

#### Lección 6.

1. ¿Cuál es el mejor estilo de dirección?

Respuesta correcta: D. Distintas situaciones requerirán distintos estilos de dirección. El dirigente aprenderá por medio de la experiencia qué estilo es el más apropiado para cada situación.

2. Un buen dirigente tiene las siguientes características.

Respuestas correctas: A, C, F.

3. ¿Cuál(es) de la(s) siguiente(s) frase(s) describe(n) mejor a un buen dirigente?

Respuestas correctas: B y D.

4. Para ser un buen dirigente una persona tiene que ser un experto con profundo conocimiento técnico sobre la agricultura.

Respuesta correcta: B. No es necesario que un buen dirigente sea un experto. Es importante que él o ella consiga el apoyo del grupo y de fuera para identificar problemas y soluciones apropiadas.

5. Gracia está confundida sobre que debe hacer cada líder en el grupo. Necesita tu ayuda para relacionar cada función con la persona correcta.

Respuestas correctas: A2, B4, C1, D3, E6, F5.

6. ¿Cuál de estas personas NO es miembros del comité de gerencia?

Respuesta correcta: C.

### Lección 7.

1. Una buena gobernanza incluye lo siguiente:

Respuestas correctas: A y E.

2. El grupo Esperanza está discutiendo como escribir los estatutos. ¿Que enfoque deberían seguir?

Respuesta correcta: D. Esto es probablemente el mejor enfoque para el grupo usar.

3. Los estatutos proporcionan un mapa de ruta sobre la dirección que un grupo quiere tomar y pueden ser consultados cuando surjan preguntas o problemas.

Respuestas correctas: A2, B4, C1, D3.

4. Los estatutos proporcionan un mapa de ruta sobre la dirección que un grupo quiere tomar y pueden ser consultados cuando surjan preguntas o problemas.

Respuestas correctas: A3, B4, C2, D1.

5. ¿Quién podría querer ver los estatutos del grupo?

Respuestas correctas: A, B, C, D. Todos podrían querer ver los estatutos.

6. Gracia está ayudando al grupo Esperanza a decidir que cosas incluir en los estatutos, y que cosas incluir en las reglas.

Respuestas correctas:

A (Estatutos): 1,4.

B (Reglas): 2, 3, 5.

### Lección 8

1. Los integrantes de un grupo de ahorro se reúnen todas las semanas para depositar dinero en su fondo de ahorro. ¿Qué tipo de reuniones son estas?

Respuesta correcta: A.

2. Un comerciante se ha acercado a Miriam, la presidente del Grupo de Vendedores de Maíz Teso, con una oferta para comprar una gran cantidad de maíz durante los próximos 5 años. Espera una respuesta dentro de los próximos 14 días. Si el grupo acepta, tendrán que duplicar la producción. ¿Qué debe hacer Miriam?

Respuesta correcta: C. Es una decisión importante que requiere el acuerdo de todo el grupo. La única forma de resolver el tema es mediante la celebración de una asamblea general de emergencia.

3. Uno de los gallineros utilizado por el grupo La Gallina Feliz está dañado. ¿Qué deben hacer los cinco granjeros que crían allí a sus gallinas?

Respuesta correcta: D. Una cuestión de este tipo concierne solamente a unos pocos miembros. Primero deben reunirse para conversar el tema, ya que es posible que puedan resolverlo entre ellos. Si no es así (por ejemplo, si necesitan dinero para comprar materiales o ayuda para la reconstrucción), pueden tratar el tema en la siguiente reunión mensual.

4. Miriam, la presidente del Grupo de Vendedores de Maíz Teso, está planeando la agenda para la asamblea general anual. Pero necesita algo de ayuda.

Respuesta correcta: C, B, E, A, D

5. Relaciona el método con la descripción correspondiente.

Respuesta correcta: A2, B3, C1, D5, E4

6. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso puede tomar decisiones sobre la venta de granos de distintas maneras.

Respuestas correctas: A5, B1, C4, D3, E2

### Lección 9

1. "El grupo debe mantener registros..." ¿Por qué?

Respuesta correcta: F.

2. ¿A quién debe brindarse acceso a los registros del grupo?

Respuesta correcta: C y E. Los registros deben estar abiertos para todos los miembros del grupo y para ciertos terceros. No deben estar abiertos para todas las personas ajenas al grupo.

3. Gracia, una nueva facilitadora comunitaria, está explicando los distintos tipos de registros a un grupo nuevo. Ayúdala a unir el tipo de registro con la descripción correcta.

Respuesta correcta: A5, B1, C6, D3, E2, F4

4. ¿Quién es el responsable de mantener cada registro?

Respuesta correcta: A3, B2, C4, D1

5. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso se encuentra en un área sin electricidad. El secretario, un anciano ex maestro de escuela, tiene una máquina de escribir, pero las cintas son caras. ¿Cómo debe mantener sus registros este grupo?

Respuesta correcta: C. Una computadora es un artículo caro y que no puede utilizarse sin electricidad. La máquina de escribir es atractiva, pero su dueño es muy mayor y el reemplazo de cintas es caro. Probablemente, lo mejor sea comenzar a llevar registros manuscritos.

6. Enriqueta es la secretaria del Grupo de Vendedores de Maíz Teso. Ayúdala a decidir dónde guardar los registros del grupo.

Respuesta correcta: D. Los registros deben almacenarse en un lugar seco y seguro.

### Lección 10

1. “¿Por qué tenemos que pagar una cuota para unirnos al grupo?” preguntó Jorge. ¿Cómo le responderías?

Respuesta correcta: A y B.

2. ¿Verdadero o falso?: “Todos los miembros tienen que pagar la misma cuota”.

Respuesta correcta: C. El grupo puede decidir, por ejemplo, cobrar una cuota más baja a las personas más pobres o a aquellas afectadas por el VIH. Incluso puede decidir que algunos miembros estén totalmente exentos de tal obligación.

3. ¿Qué tres elementos necesitará el grupo para establecer un sistema contable simple?

Respuesta correcta: A, C, D. El grupo necesitará una libreta bancaria solo si abre una cuenta bancaria.

4. ¿Qué puede hacer el grupo para asegurarse de que el contenido de la caja de efectivo esté seguro?

Respuestas correctas: A, C.

5. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso ha vendido maíz por US\$500. Martín, el tesorero del grupo, está registrando la transacción en el libro de caja. ¿Cómo debe ingresarla?

Respuesta correcta: D.

6. La auditora ha encontrado algunos problemas en los registros financieros del grupo. Hay menos dinero en la caja de efectivo del que consta en el libro de caja, y faltan algunos recibos. ¿Qué debe hacer?

Respuesta correcta: D. Los problemas pueden deberse a errores cometidos de buena fe. Pero si el tesorero y el comité administrativo no pueden corregirlos, la auditora deberá informar las discrepancias en la asamblea general anual.

### Lección 11

1. Gracia está asesorando al grupo sobre la planificación de acciones. ¿Qué debe hacer primero el grupo, y qué debe hacer después?

Respuesta correcta: C, A, E, D, B.

2. El grupo ha identificado algunos problemas a los que se enfrenta. ¿Cómo puede Gracia ayudarles a decidir cuáles resolver?

Respuesta correcta: D.

3. Un plan de acción incluye varios puntos: las actividades, la fecha y el presupuesto. ¿Qué más debe incluir?

Respuesta correcta: A, B, D. El grupo habrá identificado las razones previamente, pero no es necesario incluir sus motivos en el plan de acción.

4. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso (un grupo de 30 pequeños agricultores) está evaluando distintas actividades. ¿Cuáles son viables para el grupo?

Respuesta correcta: C, D. Vender al por mayor e instalar un molino propio son opciones viables para un grupo de estas dimensiones. Desarrollar una nueva variedad (A) exige habilidades que los agricultores no tienen. Y probablemente no tengan una producción suficiente como para venderle directamente a un exportador (B).

5. El grupo ha propuesto algunos objetivos, pero ha olvidado algunos puntos importantes. Sugiere formas en las que podrían mejorar cada objetivo.

Respuesta correcta: A2, B3, C4, D1

6. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso se ha fijado la siguiente meta: “Aumentaremos nuestros ingresos un 30% vendiendo maíz a granel”. Le han preguntado a Gracia, si este objetivo se ajusta a las condiciones de un objetivo SMART. ¿Cuál es su respuesta?

Respuesta correcta: E. El grupo olvidó expresar cuándo quiere lograr este objetivo.

### Lección 12

1. ¿Verdadero o falso?: “¡Todo lo que necesitamos es un buen plan!”

Respuesta correcta: B. Poner el plan en práctica también puede ser un gran desafío.

2. Los 30 miembros del grupo La Gallina Feliz están divididos en cinco subgrupos, cada uno de los cuales cría gallinas para poner huevos. Un miembro de uno de los subgrupos está enfermo y no puede cumplir con sus tareas asignadas (recoger huevos y alimentar a las gallinas) ¿Qué deben hacer los demás integrantes de su subgrupo?

Respuesta correcta: C. Se trata de un problema que el subgrupo puede resolver fácilmente por su cuenta.

3. Uno de los subgrupos del grupo La Gallina Feliz ha descubierto que han muerto la mayoría de sus gallinas. ¿Qué debe hacer el subgrupo?

Respuesta correcta: C. Una enfermedad grave también podría representar una amenaza para la producción de los demás subgrupos. Todo el grupo debe estar rápidamente al tanto del problema e involucrarse en la búsqueda de soluciones.

4. ¿Qué debe hacer un dirigente para resolver problemas?

Respuesta correcta: B. Un buen dirigente ayuda al grupo a responder a los problemas con rapidez y eficacia.

5. ¿De dónde pueden provenir las ideas para resolver los problemas?

Respuesta correcta: D. Las ideas para resolver los problemas pueden provenir de cualquiera de estas fuentes o de otras (como otras comunidades, libros, Internet, etc.).

6. ¿Verdadero o falso?: El grupo debe llevar registros completos y detallados de todo lo que hace.

Respuesta correcta: B. Si bien los registros son importantes, deben ser breves y simples.

### Lección 13

1. ¿Cuáles de estas opciones constituyen actividades de monitoreo y cuáles de evaluación?

Respuesta correcta:

1 (Monitoreo): A, B, D

2 (Evaluación): C, E

2. El grupo La Gallina Feliz lleva registros de la cantidad de huevos producidos y vendidos, de manera que los miembros puedan saber qué cantidad han producido y cuánto han ganado cada semana. ¿Es esta una actividad de monitoreo o evaluación?

Respuesta correcta: A.

3. A fin de año, el grupo La Gallina Feliz suma la cantidad de huevos producidos y vendidos. También revisa la salud de las gallinas y decide cuántas gallinas ponedoras comprar para el año próximo. ¿Es esta una actividad de monitoreo o evaluación?

Respuesta correcta: B.

4. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso está resolviendo de qué manera controlar sus actividades. Ayúdalos a seleccionar los mejores indicadores para registrar.

Respuesta correcta: D. La cantidad de visitantes a los campos no es un dato central para el trabajo del grupo.

5. Durante el último mes, el grupo La Gallina Feliz ha vendido 1.000 huevos a US\$0.50 por unidad, pero en la caja hay una existencia de US\$300 en

lugar de US\$500. ¿Qué deben hacer los miembros?

Respuesta correcta: D. Una de las principales razones por las que se realiza el monitoreo es para detectar casos de fraude.

6. ¿Verdadero o falso? “El grupo no debe evaluar el desempeño del agente de desarrollo”.

Respuesta correcta: B.

### Lección 14

1. ¿Verdadero o falso?: “Es mejor si todos los miembros del grupo están siempre de acuerdo”.

Respuesta correcta: B. Los desacuerdos son inevitables. Pero deben manejarse bien para que puedan derivar en beneficios para el grupo.

2. ¿Quién es el responsable de resolver los conflictos de un grupo?

Respuesta correcta: A. Puede ser necesario solicitar ayuda externa, en especial si el presidente está involucrado en el conflicto.

3. Gracia ha escrito los pasos de una negociación colaborativa en tarjetas separadas. Ahora, le pide al grupo que ordene las tarjetas según corresponda.

Respuesta correcta: B, C, E, D, A.

4. Gracia está actuando como mediadora en un conflicto que se suscitó entre el Grupo de Vendedores de Maíz Teso y un comprador. El comprador dice que las bolsas de maíz de los agricultores están siempre por debajo del peso apropiado. Los agricultores dicen que están llenas. La cosecha de maíz tendrá lugar dentro de 3 semanas. ¿Qué debe hacer Gracia?

Respuesta correcta: A. Esta es la mejor solución de largo plazo, ya que los agricultores podrán controlar el peso de los sacos de maíz antes de venderlos.

5. Tanto los agricultores como los comerciantes a veces intentan engañarse entre sí. ¿Quién es probable que recurra a qué artimaña?

Respuesta correcta:

1 (Agricultores): B, D, E

2 (Comerciantes): A, C, F

6. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso desea aumentar sus ingresos procedentes del maíz. El comerciante actualmente muele el maíz del grupo y lo vende como alimento para gallinas, pero desea producir harina en su lugar. ¿Cuál de las siguientes opciones sería favorable para ambas partes?

Respuesta correcta: C. Esta solución beneficia tanto a los agricultores (porque ganan más) como al comerciante (que obtiene un grano de mejor calidad para producir harina). Es una solución que implica consenso, más que una mera concesión.

## Lección 15

1. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso está planeando su estrategia de comunicación. Ayuda al grupo a clasificar a las siguientes audiencias en la categoría correcta.

Respuesta correcta: A4, B3, C1, D2, E5

2. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso está planeando qué tipo de información debe dirigir a cada audiencia.

Respuesta correcta: A5, B4, C1, D3, E2

3. Muchos miembros del Grupo de Vendedores de Maíz Teso son pobres y no pueden leer ni escribir. ¿Cuál es la forma más conveniente para que el presidente del grupo se mantenga en contacto con ellos?

Respuesta correcta: D. Los miembros son pobres (por lo cual, probablemente no tienen teléfono celular) y analfabetos (de manera que tampoco pueden leer avisos). La radio de la comunidad tiene una gran área de alcance y llega a mucha gente ajena al grupo. Además, es posible que los miembros no escuchen el anuncio. Por lo tanto, enviar a un comisionado es la mejor opción.

4. El grupo La Gallina Feliz quiere saber de qué manera un grupo de una aldea vecina cría gallinas y vende huevos. ¿Qué debería aconsejarle Gracia, la facilitadora de la comunidad?

Respuesta correcta: C. Una visita de intercambio sería una oportunidad ideal para que los miembros del grupo La Gallina Feliz aprendan nuevas técnicas.

5. Es bueno tener distintos canales de información para transmitir distintos tipos de información.

Respuesta correcta: A2, B5, C1, D3, E4

6. La secretaria del grupo La Gallina Feliz quiere usar los ahorros del grupo para comprar una computadora para poder almacenar los registros del grupo. ¿Qué consejo debería darle Gracia al grupo?

Respuesta correcta: B. Es mejor hacer preguntas para que el grupo pueda reflexionar sobre la decisión y llegar a la mejor respuesta.

## Lección 16

1. ¿Verdadero o falso? “Cuando el grupo madura, el facilitador debe continuar visitándolo por lo menos una vez por mes para asegurarse de que todo esté funcionando correctamente”.

Respuesta correcta: B. Una vez que el grupo puede funcionar por su cuenta, el facilitador no necesita visitarlo con tanta frecuencia.

2. ¿Verdadero o falso? “Una vez que el grupo ha madurado, no es necesario que el facilitador vuelva a visitarlo”.

Respuesta correcta: B. Las visitas ocasionales permiten que el facilitador supervise el progreso y discuta nuevas cuestiones.

3. El grupo La Gallina Feliz produce y vende huevos en un pequeño mercado local. Está considerando expandir sus actividades. ¿Cuál será probablemente su opción menos riesgosa?

Respuesta correcta: B. Es probable que el grupo deba continuar con la producción de huevos ya que sabe cómo hacerlo. La búsqueda de otros compradores ayudará a evitar el riesgo de saturar el mercado existente con demasiados huevos.

4. ¿Qué debería hacer el grupo La Gallina Feliz antes de expandir su producción de huevos?

Respuesta correcta: A. Antes de expandir la producción, es importante llevar a cabo un estudio de viabilidad.

5. El año pasado, el Grupo de Vendedores de Maíz Teso no pudo entregar todo el maíz que le había prometido al comerciante. ¿Qué debería aconsejarle Gracia, la facilitadora del grupo?

Respuesta correcta: D. Debe ayudar al grupo a aprender de sus errores.

6. El Grupo de Vendedores de Maíz Teso ha tenido mucho éxito, y la gente de Bondo, una aldea vecina, desea unirse a ellos. ¿Cuál es la mejor estrategia para el grupo Teso?

Respuesta correcta: B. Es mejor que los miembros del grupo pertenezcan a la misma aldea. Por lo tanto, ayudarlos a formar su propio grupo es la opción más recomendable. Los grupos Teso y Bondo pueden formar una asociación para coordinar sus actividades.

## Lección 17

1. A continuación, se enumeran cuatro grupos que están evaluando la posibilidad de formar una asociación. ¿Cuál está fuera de lugar?

Respuesta correcta: C. Todos los demás se dedican a la producción y mercadeo de granos.

2. El Grupo de riego San Juan, la Asociación Nuevo Amanecer, el Grupo de agricultores de arroz Las Palmas y el Grupo de ganaderos. Los Mejores trabajan en la misma área. Están evaluando si sería conveniente formar una asociación de segundo orden. ¿Qué tienen en común?

Respuestas correctas: B, C, D. A primera vista, estos grupos parecen tener muy poco que ver entre sí. Pero en realidad, todos utilizan los mismos recursos naturales, de manera que podrían beneficiarse a partir de una colaboración mutua.

3. ¿Verdadero o falso? “Administrar una asociación de segundo orden generalmente es más complejo que administrar un grupo de agricultores”.

Respuesta correcta: A. Una asociación de segundo orden debe conciliar los intereses de sus grupos miembros.

4. ¿Qué tipo de órganos de decisión necesita una asociación de segundo orden?

Respuesta correcta: B. Una asociación puede tener otros comités, pero estos deben estar presentes como mínimo.

5. El año pasado, Gracia ayudó a formar cinco grupos de agricultores, todos centrados en la producción de arroz. Dos de ellos funcionan bien, pero los otros tres aún están muy débiles. ¿Qué debe hacer ahora?

Respuesta correcta: B. Los grupos más débiles aún no están listos para formar una asociación de segundo orden. Gracia podría coordinar una visita de los miembros de estos grupos a los grupos más fuertes para aprender cómo funcionan.

6. Los grupos de distintos niveles son buenos para hacer distintos tipos de cosas. ¿En qué tipos de servicios se suelen destacar los grupos de primer, segundo y tercer orden?

Respuesta correcta:

1 (Primer orden): A, E

2 (Segundo orden): B, C

3 (Tercer orden): D, F

# Materiales de referencia

- CRS.** 2010. Organización y gestión de grupos: Guía para facilitadores. Agricultura para necesidades básicas (A4N). Catholic Relief Services, Baltimore, MD.
- Dickson, D.E.N.** (ed.). 1986. Improve your business: Handbook. International Labour Office, Geneva. <http://collections.infocollections.org/ukedu/en/d/Jh2352e/>
- FAO.** 1990. Participation in practice. Food and Agricultural Organization of the United Nations. Rome.
- FAO.** 1994. The group promoter's resource book: A practical guide to building rural self-help groups. Food and Agricultural Organization of the United Nations. Rome. <https://tinyurl.com/y7rhkof5>
- FAO.** 1995. The group enterprise book: A practical guide for group promoters to assist groups in setting up and running successful small enterprises. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. [www.fao.org/3/a-v9779e.pdf](http://www.fao.org/3/a-v9779e.pdf)
- FAO.** 1999. Conducting a PRA training and modifying PRA tools to your needs. An example from a participatory household food security and nutrition project in Ethiopia. [www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm](http://www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm)
- FAO.** 2001. The inter-group resource book: A guide to building small farmer group associations and networks. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. [www.fao.org/3/a-x9121e.pdf](http://www.fao.org/3/a-x9121e.pdf)
- FAO.** 2002. The group savings resource book: A practical guide to help groups mobilize and manage their savings. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome. [www.fao.org/3/a-y4094e.pdf](http://www.fao.org/3/a-y4094e.pdf)
- FAO.** No date. Participatory survey methods for gathering information. Guide for the conduct of the constraints analysis component. Annex II, SPFS/DOC/18 handbook series volume II. Special programme for food security. [www.fao.org/docrep/w8016e/w8016e01.htm](http://www.fao.org/docrep/w8016e/w8016e01.htm)
- Feldstein, H. and J. Jiggins.** 1994. Tools for the field: Methodologies handbook for gender analysis in agriculture. Kumarian Press, Bloomfield, CT.
- Gastil, J.** 1997. Common problems in small group decision making. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
- IIED.** Appreciative enquiry for rural development. International Institute for Environment and Development. London, UK.
- IISD.** 2000. Appreciative enquiry for community development. International Institute for Sustainable Development. [www.iisd.org/library/appreciative-inquiry-beginning](http://www.iisd.org/library/appreciative-inquiry-beginning)
- Meijerink, R.** 1994. Simple bookkeeping and business management skills for small scale entrepreneurs: Facilitator's guide. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Africa Regional Office. RAFR/WID/002/94. <http://tinyurl.com/ospffls>
- Narayan, D.** 2002. Empowerment and poverty reduction. A sourcebook. World Bank.
- Pretty, J.N., I. Gujit, J. Thompson and I. Scoones.** 1995. A trainer's guide for participatory learning and action. International Institute for Environment and Development.
- Robbins, P., F. Bikande, S. Ferris, U. Kleih, G. Okoboi, and T. Wandschneider.** 2004. Guide to collective marketing for smallholder farmers. ASARECA Monograph 8. Association for Strengthening Agricultural Research in Eastern and Central Africa. International Institute for Tropical Agriculture, Ibadan.
- Selener, D., N. Endara and J. Carvajal.** 1999. Participatory rural appraisal and planning workbook. International Institute of Rural Reconstruction, Quito.
- Warner, M.** 2001. Complex problems, negotiated solutions: Tools to reduce conflict in community development. ITDG Publishing, London.
- Westberg, J. and J. Hilliard.** 1996. Fostering learning in small groups: A practical guide. New York: Springer Publishing Company.
- Wikipedia.** Small group communication. [http://en.wikipedia.org/wiki/Small\\_group](http://en.wikipedia.org/wiki/Small_group)

## Organización y gerencia de grupos de agricultores

### GUÍA PARA UN ENFOQUE DE HABILIDADES MÚLTIPLES

La organización es vital para los agricultores de pequeña escala en los países en vías de desarrollo. Actuando solas, las familias rurales dedicadas a actividades agropecuarias pueden hacer poco para mejorar sus medios de vida: faltan capital, habilidades, experiencia y escala para resolver problemas, invertir, vender o innovar.

Pero si trabajan juntas, se vuelven fuertes. Unidas pueden: ahorrar suficiente para invertir en sus agroempresas; identificar y explotar oportunidades; aprender entre sí y fortalecer sus habilidades; analizar sus problemas y encontrar soluciones.

Este manual enseña cómo los técnicos de campo, extensionistas de desarrollo y gerentes de programas pueden ayudar a los agricultores a organizarse. Las 17 lecciones cubren los siguientes tópicos:

- Por qué trabajar con grupos y el rol del promotor del grupo
- Cómo iniciar el trabajo en grupos en comunidades y ayudarlos a organizarse
- Cómo ayudarles planear e implementar actividades
- Cómo abarcar los asuntos relacionados con la comunicación y la formación de redes.

Cada lección incluye pautas, ejercicios para los miembros del equipo o para un grupo de agricultores, y pruebas de conocimiento.

Este es uno de los manuales de la serie sobre las Habilidades SMART - las habilidades que necesitan los técnicos de campo para ayudar a los agricultores en países en vías de desarrollo.

[www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers](http://www.crs.org/our-work-overseas/program-areas/agriculture/smart-skills-smallholder-farmers)

