

Fortalecimiento de la Base Social y la Cooperativa



ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS

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



ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS

CONSEJO DIRECTIVO

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

GERENTE GENERAL

Geni Fundes Buleje

ELABORACIÓN DE CONTENIDOS

Dick López Heredia

COLABORADORES

Ela Pérez Alva

COORDINACIÓN ACADÉMICA

José Luis Bardales Pérez

ILUSTRACIONES

Joan Ulloa Figueroa

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Juan Pablo Balabarca Saldivar

EDICIÓN

Sofía Chumpitaz Aguirre

IMPRESIÓN

MACROGRAFIC EIRL
Lima - Perú

AUSPICIADO POR

USAID/PERÚ/PDA
SOS FAIM y DGCD de Bélgica.

Central Café y Cacao del Perú

Central de Organizaciones Productoras de Café y
Cacao del Perú

Calle Enrique Villar No 103 – Santa Beatriz – Lima.
Telefax: 2653844, 2655392
Correo Electrónico: cafeperu@cafeperu.org
Página web: www.cafeperu.org.pe

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del
Perú
N° 2008-10081.

Segunda Edición: Lima, abril 2010
300 ejemplares.

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



PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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



ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los ocho módulos que conforma ELCA son:

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

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

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

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

GENI FUNDES BULEJE
Gerente General
CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ

Fortalecimiento de la Base Social y la Cooperativa



ESCUELA DE LÍDERES COOPERATIVISTAS AGRARIOS

UNIDAD DIDÁCTICA 5.1

Organización de equipos de trabajo 23

Sesión de aprendizaje 5.1.1 Necesidades de trabajo colaborativo y cooperativo en la organización 23

1. ¿Qué es el trabajo colaborativo y por qué es importante para la organización? 23
2. Los equipos de trabajo al interior de la organización 24

Sesión de aprendizaje 5.1.2 Establecimiento de grupos de trabajo 26

1. Grupo de trabajo ¿colaborativo o cooperativo?..... 26
2. ¿Cómo establecemos nuestros grupos?..... 26
3. ¿Qué incluye el trabajo colaborativo?..... 27
4. ¿Cuál es la importancia del trabajo cooperativo?..... 27
5. Las organizaciones que aprenden..... 28
6. ¿Cómo identificamos a una organización que aprende?..... 28
7. ¿Cómo trabajamos el conocimiento? 28

Sesión de aprendizaje 5.1.3 Aprendiendo a ponernos de acuerdo - decisiones por consenso..... 28

1. ¿Por qué es importante ponernos de acuerdo?..... 28
2. ¿Cómo surge el conflicto?..... 28
3. ¿Por qué nacen los conflictos?..... 30
4. “Señales” de conflicto 30
5. ¿Qué hacer ante un conflicto? (La mediación)..... 31
6. ¿Cómo llegamos a ponernos de acuerdo?..... 33

Sesión de aprendizaje 5.1.4 Generación de confianza..... 34

1. Confianza..... 34
2. ¿Cómo generamos confianza?..... 34
3. Auto imagen positiva..... 35

UNIDAD DIDÁCTIVA 5.2**Dirección de reuniones y asambleas..... 36****Sesión de aprendizaje 5.2.1 La importancia de las reuniones..... 36**

1. ¿Qué es una reunión de trabajo?..... 36
2. Elementos de una reunión..... 37
3. ¿Cuántos tipos de reuniones existen?..... 37

Sesión de aprendizaje 5.2.2: Preparación de reuniones..... 38

1. Moderador/a y participantes..... 38
2. ¿Cómo se prepara una reunión?..... 38
3. ¿Qué necesitamos para hacer una reunión de trabajo?..... 39

Sesión de aprendizaje 5.2.3 Reuniones de éxito..... 39

1. Inicio de una reunión..... 39
2. Desarrollo de una reunión de trabajo..... 40

Sesión de aprendizaje 5.2.4 Actas de reuniones..... 42

1. ¿Cómo redactamos actas de reunión?..... 42
2. Actas de asamblea..... 43
3. Tipos de acta..... 43
4. ¿Cómo podemos conservar nuestras actas?..... 44

Sesión de aprendizaje 5.2.5 Seguimiento a los acuerdos..... 44

1. ¿Cómo verificamos el cumplimiento de los acuerdos? (Seguimiento)..... 44
2. Acciones de seguimiento..... 44

UNIDAD DIDACTICA 5.3**Organización de acciones de capacitación..... 45****Sesión de aprendizaje 5.3.1 Necesidades de capacitación en la cooperativa..... 45**

1. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de nuestra cooperativa?..... 45
2. Necesidades y potencialidades de la ocupación..... 45
3. Capacidad de la organización capacitadora..... 46

4. Necesidades y potencialidades del usuario.....	46
5. Los registros de capacitación.....	46
Sesión de aprendizaje 5.3.2 Capacitación de los asociados/as.....	48
1. Recursos para la capacitación.....	48
2. Organización de ambientes y recursos de capacitación.....	48
2.1. Ambientes de capacitación	
2.2. Recursos de capacitación	
2.3. Medios didácticos	
2.4. Estrategias didácticas	
2.5. Facilitadores	
Sesión de aprendizaje 5.3.3 Elaboración de informes.....	51
1. Preparación de informes de capacitación.....	51
2. ¿Cómo está compuesto el informe?.....	51
UNIDAD DIDÁCTICA 5.4	
Organización de visitas para intercambio de experiencias.....	52
Sesión de aprendizaje 5.4.1 Priorización de las experiencias.....	52
1. Giras de intercambio de experiencias o pasantías	52
2. Transferencia tecnológica.....	53
3. Experiencia exitosa.....	53
4. ¿Qué necesitamos para organizar una pasantía?.....	54
Sesión de aprendizaje 5.4.2 Coordinación con entidades.....	55
1. ¿Con quién coordinamos las visitas de intercambio?.....	55
Sesión de aprendizaje 5.4.3 Canalización de recursos.....	56
1. Canalización de recursos.....	56
UNIDAD DIDACTICA 5.5	
Eventos de sensibilización.....	57
Sesión de aprendizaje 5.5.1 Selección de temas y argumentos.....	57

1. ¿Qué es un problema social?.....	57
2. Identificando un problema social.....	57
3. Selección de un problema social.....	58
4. Elegimos a quienes vamos a sensibilizar.....	59
5. ¿De qué forma podemos sensibilizar?.....	60
Sesión de aprendizaje 5.5.2: Plan de sensibilización.....	62
1. ¿Qué es un plan de sensibilización y cómo está formado?.....	62
Sesión de aprendizaje 5.5.3 Ejecución de planes de sensibilización.....	63
1. ¿Y los recursos para una acción de sensibilización?.....	63
2. ¿Qué temas son importantes para nuestra cooperativa?.....	64
3. ¿De qué forma podemos sensibilizar?.....	65
2. ¿Dónde hacer las actividades de sensibilización?.....	65

INTRODUCCIÓN

En un contexto en que la única variable que permanece es el cambio, las organizaciones cooperativistas buscan adaptarse respondiendo a las necesidades del mercado con nuevas alternativas que afiancen el desarrollo de las familias cafetaleras y cacaoteras, en ese marco promueven y gestionan programas, proyectos y actividades para fortalecer la gestión asociativa y comercial justa.

La base social cooperativa es el punto de partida y de llegada de las acciones de la cooperativa, en este sentido su fortalecimiento es fundamental para la organización.

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

El presente módulo V denominado “FORTALECIMIENTO DE LA BASE SOCIAL COOPERATIVA” tiene como principal objetivo promover la adquisición de competencias a través del desarrollo de conocimientos, promoción de actitudes y habilidades de la base social, de modo que los / las participantes puedan elaborar, delegar e impulsar propuestas de mejora económica y social cooperativa y con esto contribuir a su propio desarrollo.

Es así que este módulo promueve el desarrollo de capacidades sobre FORTALECIMIENTO DE LA BASE SOCIAL COOPERATIVA y ha sido estructurado en seis unidades didácticas:

- UNIDAD DIDÁCTICA 5.1: ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.
- UNIDAD DIDACTICA 5.2: DIRECCIÓN DE REUNIONES Y ASAMBLEAS.
- UNIDAD DIDACTICA 5.3: ORGANIZACIÓN DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN
- UNIDAD DIDACTICA 5.4: ORGANIZACIÓN DE VISITAS PARA INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS.
- UNIDAD DIDACTICA 5.5: EVENTOS DE SENSIBILIZACIÓN.

La primera unidad didáctica está compuesta por cuatro sesiones de aprendizaje que trabajan las necesidades de trabajo colaborativo en la organización, el establecimiento de grupos de trabajo, las decisiones de consenso y la generación de confianza, que buscan que los equipos de trabajo se organicen adecuadamente y logren la mayor productividad reflexiva, propositiva y práctica. Estos elementos son considerados básicos para el logro de las siguientes unidades didácticas.

La segunda unidad didáctica desarrolla cinco sesiones de aprendizaje, que promueven el análisis de necesidades de reunión, la preparación de reuniones, reuniones de éxito, actas de reuniones y el seguimiento a los acuerdos. El énfasis puesto en las reuniones se debe a que estas son fundamentales para el trabajo en equipo, la planificación y realización de acciones participativas.

La tercera unidad didáctica desarrolla tres sesiones de aprendizaje referidas a la identificación de necesidades, capacitación de los / las asociados y la elaboración de informes. Esta unidad brinda

conocimientos que ayudan a organizar trabajos participativos orientados a la formación o capacitación, conocimientos que se espera sean aprovechados por las cooperativas y difundidos a las bases.

La cuarta unidad didáctica desarrolla tres sesiones de aprendizaje que comprenden la priorización de experiencias con fines de pasantías, la coordinación con entidades y la canalización de recursos. La labor participativa que se busca fortalecer está centrada en la adquisición de conocimientos de modo aplicado, es decir, a través de pasantías, medio que ha demostrado ser uno de los más eficientes para incorporar aprendizajes a la organización.

La quinta unidad didáctica desarrolla tres sesiones de aprendizaje referidas a la selección de temas y argumentos de carácter social, el plan de sensibilización y su ejecución. Al trabajar estos temas se busca promover el trabajo en equipo de la organización y la sensibilización de las bases.

Es nuestro propósito que los y las participantes de este V módulo logren conocer la importancia de la colaboración y la cooperación por parte de la base social, para el desarrollo organizacional y la puesta en práctica de la filosofía cooperativista.

Por ello entregamos el presente módulo, para ser utilizado en la fase presencial, como material auto instructivo de los y las líderes agrarios que intensifican su aprendizaje para generarse una mejor calidad de vida.

**ÁREA FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL
CENTRAL CAFÉ Y CACAO DEL PERÚ**

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



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

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



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

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





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

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



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

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



ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

10 Horas

Competencia a lograr:

Organiza grupos de trabajo para la ejecución de actividades de interés de la organización.

Sesión de Aprendizaje 5.1.1 Necesidades de Trabajo Colaborativo y Cooperativo en la Organización

Capacidad: Define la necesidad de trabajo colaborativo para la organización.

1.¿QUÉ ES EL TRABAJO COLABORATIVO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA LA ORGANIZACIÓN?

Desde que el ser humano (hombre y mujer) empezó a vivir en comunidad, ha realizado –y sigue realizando- distintas actividades junto a otros seres humanos. Así, labrar la tierra, criar a los hijos, trabajar juntos, se fue convirtiendo en una acción mucho más compleja.

Con el correr del tiempo fueron naciendo las organizaciones cooperativas, donde trabajar en equipo (de manera colaborativa) es una de las cosas más importantes, pues a más personas se requiere mayor organización para lograr mejores resultados.

Surge la necesidad de organizar grupos o equipos de trabajo como un primer paso.

¿Y en nuestra cooperativa sucede lo mismo?

Así es, nosotros nos organizamos en equipos de trabajo, más conocidos como comité de salud, de educación, de la mujer.



Qué importante es esto para que sigamos mejorando!



Así es

2. LOS EQUIPOS DE TRABAJO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Nuestra organización es un equipo constituido por personas, que exige un acuerdo para trabajar en conjunto.

El trabajo en equipo permite que los miembros se unan, se apoyen mutuamente, consiguiendo crear más, cansándose menos, pues el esfuerzo de las personas en un grupo cooperativo/colaborativo cobra más fuerza.

El equipo de trabajo¹

Es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a sus competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un/a líder coordinador/a

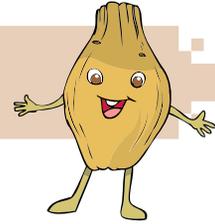
El trabajo en equipo²

Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

¹La Gerencia y el trabajo en equipo. Tópicos gerenciales modernos. En: www.articuloz.com/.../la-gerencia-y-el-trabajo-en-equipo-1992348.html - España

²Seguridad Operacional y calidad. En: www.starperu.com/.../BOLETIN_JULIO_09_01.pdf

Y ¿qué necesitamos para un adecuado **TRABAJO EN EQUIPO**?



Es bien fácil, tan sólo necesitamos ³:

- ✓ Líderes que actúen de acuerdo a la visión de futuro de nuestra cooperativa, la cual debe tener en cuenta los intereses de todos y todas los/las integrantes de nuestra organización.



- ✓ Adecuados canales de comunicación. Es muy importante que como integrantes de la cooperativa, promovamos la constante comunicación, tanto formal como informal, escuchando siempre a todos y todas los/as integrantes de nuestra cooperativa.
- ✓ Un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los/las integrantes de los equipos, donde se aprovechen las diferentes opiniones, para buscar una mejora en el desempeño de la organización.

Gran aporte señora



Toda opinión es importante, ninguna es más o menos valiosa que otra pues cada una de ellas (aun cuando sean contrarias) aporta al desarrollo de nuestra cooperativa

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

Sesión de Aprendizaje 5.1.2 Establecimiento de Grupos de Trabajo

Capacidad: Define la necesidad de trabajo colaborativo para la organización.

1. GRUPO DE TRABAJO ¿COLABORATIVO O COOPERATIVO?

Los grupos de trabajo pueden ser colaborativos y/o cooperativos. Cada organización elige el tipo de grupo de trabajo que utiliza de acuerdo a sus necesidades.

Colaborativo ⁴

Cada persona tiene un rol determinado, pero todos están relacionados, se complementan y diferencian. Como grupo buscan una meta común.

La colaboración requiere una tarea mutua en la cual los hombres y las mujeres trabajan juntos para producir algo que nunca podrían haber producido solos.

Un ejemplo de trabajo colaborativo son las faenas comunales.

Cooperativo ⁵

Los objetivos que persiguen los hombres y las mujeres del equipo están estrechamente relacionados.

Cada persona podrá lograr sus objetivos sólo si los demás alcanzan los suyos.

Es el caso del trabajo que se realiza en las cooperativas.



2. ¿CÓMO ESTABLECEMOS NUESTROS GRUPOS?

Para formar grupos en nuestra cooperativa debemos motivar el aprendizaje y establecer buenas relaciones entre los / las socios/as y entre ellos y los / las dirigentes.

La evaluación de cada uno de los / las integrantes del grupo y el uso de habilidades interpersonales a la hora de actuar en él, son dos aspectos que como líderes cooperativistas debemos tomar en cuenta y además debemos impulsarlos.

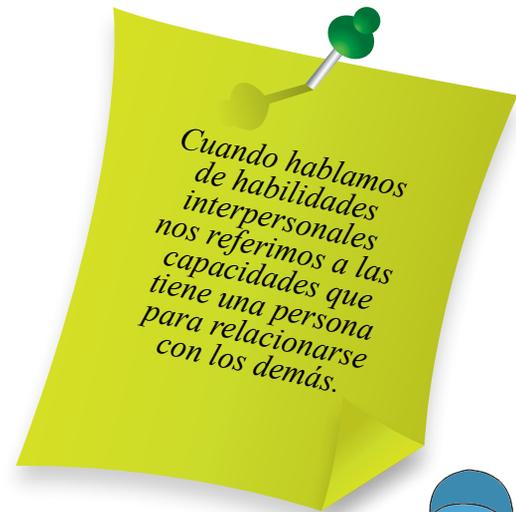
⁴ El trabajo colaborativo en la educación superior, mediado por herramientas tecnológicas. Por: Pedro Méndez. Dr. En educación. En: www.quadernsdigitals.net/index.php?accion

⁵ Aprendizaje cooperativo y de evaluación grupal de conocimiento. En: www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca

Son habilidades interpersonales⁶:

(los significados los encontramos en el glosario)

- ✓ Asertividad
- ✓ Empatía
- ✓ Colaboración
- ✓ Manejo de relaciones sociales
- ✓ Solución de problemas
- ✓ Comunicación



Los equipos de trabajo deben ser grupos mixtos que se complementen, respetando el sexo, la raza, el credo religioso y las opiniones políticas.



3. ¿QUÉ INCLUYE EL TRABAJO COLABORATIVO?

El trabajo colaborativo incluye:

- ✓ Procesos que un grupo realiza para alcanzar objetivos específicos.
- ✓ Estrategias que permiten obtener los mejores resultados posibles en el menor tiempo que se pueda.
- ✓ Herramientas para facilitar el trabajo.

Ejemplo: Planes, cronogramas, listas de asistencias, entre otras.

4. ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO COOPERATIVO?

Hoy en día, las tendencias laborales enfocadas en reducir costos, han señalado a los equipos como una forma de trabajo habitual, porque:

- ✓ Alcanzan y mantienen el éxito en las organizaciones, pues reúne una serie de talentos difíciles de encontrar en una sola persona.
- ✓ Las nuevas estructuras de las organizaciones ya no tienen muchos niveles de jerarquía, pues buscan que las personas se relacionen más entre sí (lo cual sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista).

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

5. LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Son las organizaciones que aprovechan la capacidad de aprendizaje de sus integrantes y están abiertas a cambios en su estructura. Este tipo de organizaciones se rediseñan a sí mismas de manera continua.

6. ¿CÓMO IDENTIFICAMOS A UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE?

Para saber si nuestra cooperativa es una organización que aprende, debemos ver si en ella:

- ✓ Se alimenta y estimula el aprendizaje y la innovación (cultura de aprendizaje)
- ✓ Se promueve la interacción más allá de departamentos y fronteras.
- ✓ Existen herramientas y técnicas que ayudan al aprendizaje de las personas y del equipo, es decir, si se fomenta la creatividad y la resolución de problemas.
- ✓ Sus integrantes cuentan con habilidades y motivación para aprender y adaptarse.

7. ¿CÓMO TRABAJAMOS EL CONOCIMIENTO?

Para que nuestra cooperativa aumente sus conocimientos de manera visible, debemos generar capacidades que permitan resolver problemas de forma exitosa en el menor tiempo posible. Ello generará “ventajas competitivas sostenibles” en el tiempo.

Sesión de Aprendizaje 5.1.3

Apreniendo a Ponernos de Acuerdo - Decisiones por Consenso

Capacidad: Apoya a alcanzar decisiones por consenso.

1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PONERNOS DE ACUERDO?

La única forma de hombres y mujeres caminemos juntos es teniendo una meta común; pero para llegar a esa meta debemos lograr acuerdos en distintos temas y eso no siempre es fácil, pues cuando un grupo humano busca llegar a acuerdos estos no siempre aparecen, las opiniones pueden ser contrarias y es allí que surgen los conflictos.

2. ¿CÓMO SURGE EL CONFLICTO?

El conflicto ocurre cuando las personas tienen diferentes valores, necesidades, intereses u opiniones entre sí y no pueden ponerse de acuerdo.

⁷ La hora de los intangibles y el capital intelectual. La gestión del conocimiento. En: www.inpeau.ufsc.br/coloquio02/.../DOMENICO.DOC

¿Cómo reconocemos el conflicto?

Podemos ver situaciones de conflicto cuando:

- Existen posiciones diferentes en grupos que intentan trabajar juntos.
- Es imposible llegar a un acuerdo entre dos personas o grupos que están debatiendo un mismo asunto.
- Algunas personas o grupos tratan de imponer su punto de vista sobre otras.



Pero, ¡ajo! El conflicto no sólo se da entre personas o grupos sino también dentro de nosotros o nosotras, cuando:

- No vivimos de acuerdo a nuestros valores.
- Nuestros valores y formas de ver las cosas son amenazados por nuestro entorno, por otras personas, u otros factores.

Sin embargo, no debemos olvidar que:

- El conflicto es inevitable.
- El conflicto se desarrolla porque estamos relacionándonos entre personas, todos con vidas diferentes.
- Existen "señales" de conflicto que pueden ser reconocidos en las personas o en los grupos.
- Hay estrategias disponibles para la resolución de conflictos.
- Aunque inevitable el conflicto puede ser minimizado.



3. ¿POR QUÉ NACEN LOS CONFLICTOS?

Las razones principales de los conflictos son:

- Comunicación pobre.
- La búsqueda de poder.
- Insatisfacción con el estilo de liderazgo.
- Liderazgo débil.
- Falta de actitud favorable a lo nuevo.
- Cambios en la estructura organizacional.
- Desconfianza entre la gente.



4. “SEÑALES” DE CONFLICTO

¿Existen señales para reconocer que estamos en conflicto?
Así es, podemos identificar el conflicto si observamos:

- El lenguaje corporal (gestos, posiciones que dicen mucho)
- Desacuerdo, sin importar el asunto o razón.
- Que las personas no dan la información que deberían dar.
- Declaraciones públicas fuertes.
- Publicación de los desacuerdos a través de los medios de comunicación.
- Valores que se contradicen (“chocan”).
- Anhelos de poder.
- Pérdida de respeto por los demás.
- Oposición de manera abierta.
- Falta de objetivos claros.
- Que las personas no dialogan sobre el progreso y/o fracaso de los programas, con relación a los objetivos.



El conflicto es destructivo cuando⁸

- ✓ Se le da más atención al conflicto, que a las cosas realmente importantes.
- ✓ Quebranta la moral o la auto-percepción.
- ✓ Enfrenta a la gente o los grupos en lados opuestos, reduciendo la cooperación.
- ✓ Aumenta y agudiza las diferencias.
- ✓ Conduce al comportamiento irresponsable y dañino, tal como insultos, malos nombres o peleas.

El conflicto es constructivo cuando

- ✓ Aclara problemas y asuntos importantes.
- ✓ Lleva a la solución de problemas.
- ✓ Involucra a las personas en la solución de asuntos importantes para ellos o ellas.
- ✓ Lleva a una comunicación más auténtica.
- ✓ Ayuda a liberar emociones, estrés y ansiedad.
- ✓ Ayuda a desarrollar más cooperación entre las personas.
- ✓ Permite la solución de un problema actual.
- ✓ Ayuda a los individuos a desarrollar nuevos entendimientos y competencias.

5. ¿QUÉ HACER ANTE UN CONFLICTO? (LA MEDIACIÓN)

Muy bien señoras y señores, escuchemos los argumentos de ambas partes para llegar a un consenso



La moral son las reglas o normas por las que se rige la conducta de un ser humano en relación con la sociedad y consigo mismo.

En las sesiones anteriores, hemos visto que el conflicto es inevitable. Ante ello, debemos actuar para lograr resolver los problemas que han originado el conflicto.

Una forma de hacerlo es a través de la mediación, que no es otra cosa que la resolución positiva de conflictos mediante el diálogo entre las personas que son parte del conflicto y un mediador.

⁸www.receduc.com/.../conflictresolution.html

El mediador es una persona debidamente preparada, que no está involucrada en el conflicto y cumple las siguientes funciones:

- ✓ Facilitar la comunicación entre las partes en conflicto.
- ✓ Facilitar que las personas implicadas en el conflicto lleguen a resolverlo mediante el diálogo.

PASOS PARA RESOLVER UN CONFLICTO

¿Qué hacer ante un conflicto?

<p>Ponernos delante del problema o conflicto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aceptar que tener problemas es una situación normal e inevitable (Identificar el problema). ✓ Identificar y analizar los motivos o causas del problema. ✓ Evitar respuestas que no nos han ayudado a solucionar el problema o conflicto en situaciones pasadas.
<p>Definir el problema o conflicto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Explicar de la manera más clara posible de qué trata el problema o conflicto.
<p>Buscar alternativas de solución</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser creativo/a y pensar en el mayor número de alternativas positivas.
<p>Evaluar y elegir la mejor alternativa de solución</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elegir la opción que sea más positiva y posible de realizar, después de analizar los “pros y contras” de las alternativas pensadas.
<p>Actuar, aplicar la solución tomada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poner en práctica la decisión que he tomado: Pensar en los pasos que se seguirán para realizarla, así como los mecanismos de control para valorar si funciona o no. ✓ Establecer mecanismos de control para ver si la decisión tomada funciona o no.
<p>Evaluar los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar los resultados obtenidos de acuerdo a la decisión que se tomó. ✓ Si no ha funcionado analizar por qué y busco nuevas opciones.

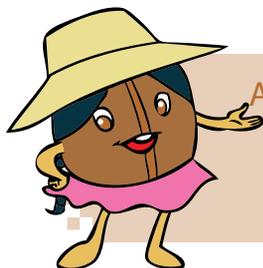
6. ¿CÓMO LLEGAMOS A PONERNOS DE ACUERDO?

Para que nos pongamos de acuerdo es importante que:

- ✓ Las personas y grupos estemos de acuerdo en el camino a seguir y en cómo lo haremos.
- ✓ Las personas y grupos dispongamos de la información relevante.
- ✓ Tomemos una decisión colectiva y asumamos responsabilidades. Es importante que todos y todas sepamos de qué manera el asunto nos afecta.
- ✓ Participemos de manera creativa.
- ✓ Expongamos todas las ideas y que estas se ajusten, integren, combinen para conseguir una o varias propuestas realizables.
- ✓ Incorporemos los puntos de vista de todos y todas. Es recomendable trabajar en grupos pequeños y que alguien escriba un resumen. Si al final hay varias propuestas, se sugiere hacer una primera prueba para conocer el grado de acuerdo que generan.

Si no se llega a un acuerdo, existe también la posibilidad de votar, entonces es necesario seguir un procedimiento claro:

- ✓ Tener en cuenta qué tipo de mayoría es necesaria (más de la mitad, dos de tres, etc.)
- ✓ Aclarar muy bien cuáles son las alternativas por las cuales se puede votar.
- ✓ Evitar que se confundan las propuestas, con las personas que las defienden.
- ✓ Tener claro el procedimiento que va a seguirse. Cualquier tipo de duda debe ser resuelta antes de votar.
- ✓ Contar cuidadosamente los votos y luego difundir el resultado a través de un medio visible para todos y todas.
- ✓ Los resultados de la votación deben aceptarse, esto es parte del acuerdo antes de votar.



Actuar de manera agresiva o violenta afecta el derecho de las personas. Es mejor decir lo que piensas, sientes, quieres y opinas pero sin perjudicar el derecho propio y el de las demás personas a ser tratadas con respeto, de manera sincera, sin amenazas, ni presiones.

Sesión de Aprendizaje 5.1. 4 Generación de Confianza

Capacidad: Genera confianza en el grupo.

1. CONFIANZA⁹

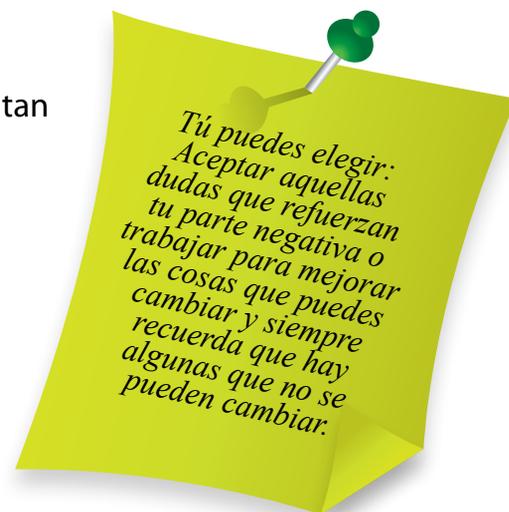
La confianza hace posible las buenas relaciones entre las personas. Es la que permite cambiar amenazas por oportunidades, resolver dificultades y lograr un alto desempeño.

¿Cómo podemos generar confianza?

¿Cómo lo hacemos cuando no conocemos ni a los que solicitan los servicios de un comité y los/las dirigentes?

¿Cómo podemos generar este clima cuando sólo tenemos un año para iniciar y cerrar nuestro período direncial?

¿Cómo lo logramos con un equipo recién formado y sin experiencia previa?



2. ¿CÓMO GENERAMOS CONFIANZA?

La confianza es necesaria entre las personas de un grupo y para generarla, debemos:

✓ Cumplir con los productos en el tiempo en que fueron comprometidos.

Ejemplo: Minutas de reunión, entrega de información, respuestas, entregas parciales (informes).

✓ Conocer las expectativas que tienen de nuestro trabajo y si no podrán realizarse, debemos informarlo lo antes posible.

✓ Prometer sólo si se está seguro/a de que se podrá cumplir, de lo contrario sólo comprometerse a intentarlo.

⁹ Los contenidos de este apartado parten de los enfoques PNL y coaching.

- ✓ Ser y mostrarse abierto/a en las discusiones, mostrando nuestros puntos de vista e intereses y tratando de crear soluciones ganar-ganar.
- ✓ Comunicar claramente objetivos y expectativas al equipo.
- ✓ Mostrarnos bien en nuestro aspecto personal, vender la imagen.

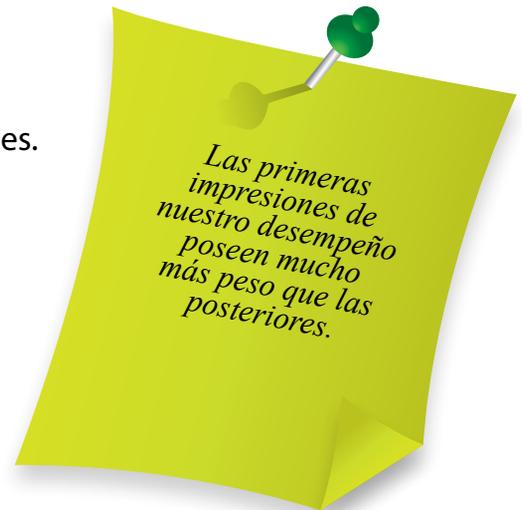
Tú no dependes de otros, salvo que debes aprender a depender de ti. Al mismo tiempo, tú motivas a otros a ser independientes y que no dependan de ti.



3. AUTO IMAGEN POSITIVA

Para construir una buena autoimagen, debemos empezar reconociendo nuestras habilidades, fortalezas y limitaciones.

Es muy importante que tú, seas hombre o mujer, te sientas orgulloso de ti, tengas confianza y respeto por quien eres. Cuando esto sucede, entonces puedes decir que tienes una autoimagen que te permite resaltar entre las demás personas; tu personalidad, tu presencia en un lugar hacen que la gente te admire pues demuestras seguridad en tu actuar.



Tú eliges decir SI o NO. Tú mejoras cada día para solucionar tus propias situaciones y apoyar a otros a que resuelvan las suyas. Escoge aprender, elige pasarla bien, siempre con el objetivo de mejorar tu calidad de vida.

DIRECCIÓN DE REUNIONES Y ASAMBLEAS

10 Horas

Competencia a lograr:

Dirige asambleas y reuniones de interés de los asociados.

Sesión de Aprendizaje 5.2. 1 La Importancia de las Reuniones

Capacidad: Analiza y estudia las necesidades de la reunión.

1. ¿QUÉ ES UNA REUNIÓN DE TRABAJO?

Las reuniones son encuentros intencionados de personas con fines de compartir cierto nivel de información con la que se logren objetivos.

Son una herramienta que funciona bien cuando son productivas, participativas, democráticas, atractivas y cortas en la medida de lo posible.



2. ELEMENTOS DE UNA REUNIÓN

Para que una reunión sea exitosa debemos contar con:

- ✓ Los objetivos
- ✓ La metodología
- ✓ Los instrumentos
- ✓ La agenda
- ✓ El ambiente de reunión
- ✓ Las actas de acuerdos
- ✓ El/la que dirige la reunión (moderador/a)
- ✓ Los/las participantes



3. ¿CUÁNTOS TIPOS DE REUNIONES EXISTEN?

Existen muchos tipos de reuniones, pero los más importantes son:

✓ **Informativas**

Son reuniones para entregar información a un grupo de personas.

✓ **Consultivas**

En estas reuniones las y los participantes debaten para llegar a un acuerdo sobre cómo actuar frente a un hecho que va a suceder.

✓ **Formativas**

Son reuniones donde los/las participantes adquieren nuevos conocimientos con relación a un nuevo procedimiento o nuevos productos a utilizar.

✓ **Decisorias**

Son reuniones donde se requiere el punto de vista final de alguien de la máxima jerarquía de la organización cooperativa, para llegar a una decisión en representación del resto de la organización.

El/la moderador/a de la reunión debe haber averiguado cuáles son las necesidades de la reunión, para así definir de qué tipo será.



Sesión de Aprendizaje 5.2. 2 Preparación de Reuniones

Capacidad: Prepara reuniones de éxito.

1. MODERADOR/A Y PARTICIPANTES

El/la moderador/a de la reunión tiene como tarea principal definir el tipo de reunión, las fases, la secuencia, los objetivos, la metodología, los instrumentos, la agenda y los ambientes de la reunión.

El papel activo y facilitador de las personas informadas ¹⁰

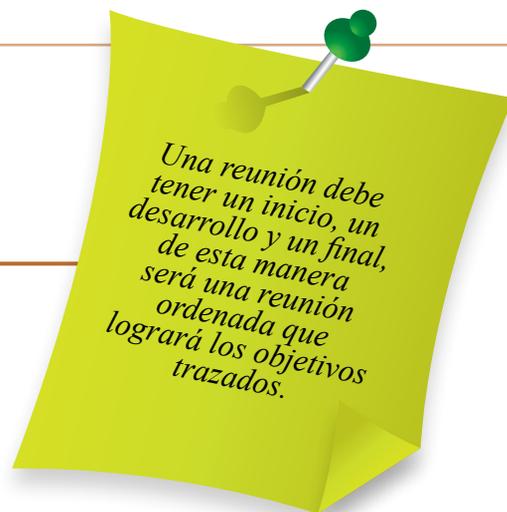
- Explicar con claridad y de acuerdo a la importancia de los temas.
- Añadir opiniones oportunas a las explicaciones de los y las demás, siempre y cuando aclaren o aporten información relevante.
- Facilitar la expresión de los diferentes puntos de vista.
- Expresar las opiniones y valoraciones personales. No intentar imponerlas sobre las demás.

2. ¿CÓMO SE PREPARA UNA REUNIÓN?

Para preparar una reunión es importante que los objetivos estén claramente definidos. A partir de eso se puede seleccionar todo lo que se necesitará para la reunión, desde materiales, tipo de reunión, hasta el lugar y su preparación.

Luego de eso hacemos la agenda de reunión, que debe tener un inicio, un desarrollo y un final.

Como líder cooperativista agrario, es importante llegar a la reunión con ideas previas sobre los temas a tratar, para garantizar que las decisiones que se tomen sean las más acertadas.



¹⁰ Documento: Reuniones de trabajo: como ser un facilitador efectivo. En: www.actiongroup.com.ar/download/reuniones_efectivas.pdf

¿Cómo preparamos los temas de la reunión?

Para preparar los temas se recomienda:

- ✓ Elaborar documentos previos y hacerlos llegar a los/las participantes.
- ✓ Organizar consultas o entrevistas con expertos en los temas a tratar.
- ✓ Consultar y dar a conocer en la reunión documentos o materiales sobre el tema.
- ✓ Hacer grupos de trabajo antes de la reunión, donde se discutan los problemas y las alternativas.
- ✓ Traducir informes, cuentas o informaciones complicadas a un lenguaje comprensible por todos y todas.
- ✓ Realizar la convocatoria con suficiente anticipación.
- ✓ Que cada punto a tratarse en el día cuente con un orden, un objetivo, junto con el tiempo estimado de duración.

3. ¿QUÉ NECESITAMOS PARA HACER UNA REUNIÓN DE TRABAJO?

Antes que cualquier otra cosa, necesitamos la información que será tratada en la reunión, la cual se obtiene de fuentes administrativas de nuestra cooperativa .

No olvidemos separar con anticipación (antes de hacer la convocatoria) el lugar donde se realizará la reunión, como también los servicios para los asistentes (alimentación, hospedaje, útiles de escritorio, etc.).

Algún tipo de información a ser utilizada en la reunión puede herir susceptibilidades, por eso debes cuidar la forma como se informen los hechos.

Sesión de Aprendizaje 5. 2.3 Reuniones de Éxito

Capacidad: Desarrolla reuniones de éxito.

1. INICIO DE UNA REUNIÓN

Antes de iniciar una reunión, debemos presentar claramente las reglas a seguir: Temas a tratar, tiempo de duración de la reunión, entre otros.

En cada reunión siempre habrá intervenciones cargadas de contenido social y político: argumentaciones y propuestas.

2. DESARROLLO DE UNA REUNIÓN DE TRABAJO

A veces las reuniones pueden volverse negativas, o puede suceder que alguno de los participantes busque hacerla fracasar. Las tensiones que se presenten en la reunión, deben ser objeto de atención de quien conduce/modera, para darles un giro positivo.



a) El orden del día

- ✓ Debe priorizar asuntos.
- ✓ Agruparlos (si están relacionados) y dividirlos (si en un mismo tema se necesitan soluciones muy diferentes para cada aspecto).
- ✓ Debe estar abierto a que se incluyan otras propuestas de temas a tratar. Puede ser al inicio de la reunión bajo el nombre de "varios" o al final de la reunión.
- ✓ Conviene empezar con algo fácil de resolver, seguir con los temas más difíciles, extensos o importantes y acabar con algo sencillo y corto.

b) Actitudes personales durante la reunión o asamblea

Si bien es cierto, quien modera asume gran responsabilidad sobre la marcha de la reunión, eso no quiere decir que sea el/la único/a responsable, pues lo son todas las personas participantes y por ello deben hacer propuestas y sugerencias que permitan mejoras.

Es importante tener claro en qué tipo de reunión nos encontramos.

Ejemplo:

Una asamblea es una reunión para resolver un asunto común, no para resolver nuestros asuntos o rencillas personales.

Como personas podemos optar por dos tipos de actitudes personales durante la reunión:

Actitudes positivas

- ✓ Admitimos nuestros errores y modificamos puntos de vista acercándolos a los de otras personas.
- ✓ Exponemos en el momento oportuno cuáles son las normas y los procedimientos a seguir por el grupo.
- ✓ Invitamos a hablar a las personas que intervienen poco.
- ✓ Cedemos el turno cuando consideramos que es más interesante escuchar a otras personas y atendemos a quien habla.
- ✓ Mediamos en los conflictos empleando el humor, disminuyendo la tensión, sacando a relucir los puntos en los que se coincide.
- ✓ Manifestamos las opiniones hablando en primera persona (yo).

Actitudes negativas

- ✓ Generalizamos (“todos, todas”).
- ✓ Nos enfrascamos en teorizaciones eternas y largas explicaciones.
- ✓ Salidas de tono (“estás conmigo o contra mí”).
- ✓ Apatía.
- ✓ Violencia simbólica: Hablamos generalizando (hablamos a nombre de todos y todas) para imponer nuestras ideas particulares, ocultar temas relevantes, burlar, interrumpir, no dejar hablar, etc.
- ✓ Usamos contradicciones o ideas contrarias a lo que piensa la mayoría, para imponer a las personas ideas propias y que no parten de objetivos comunes.

Por eso, "yo" opino que este tema es muy importante para nuestra cooperativa

A mí también me parece importante, levantaré la mano para dar mi opinión.

SÍ



¿"Nosotros"? ¿cuándo nos preguntó?

NO

"Nosotros" creemos que este tema no es importante para nuestra cooperativa



Sesión de Aprendizaje 5. 2. 4 Actas de Reuniones

Capacidad: : Redacta actas de reunión.

1. ¿CÓMO REDACTAMOS ACTAS DE REUNIÓN?

Hasta ahora hemos hablado de la "preparación" y del "desarrollo" de la reunión, es decir, del "antes" y del "durante". Pero las reuniones no son un fin en sí mismo, son pasos concretos en un proceso que continúa. Por esta razón si nuestra cooperativa está regulada por la legislación en organización democrática, el libro de actas es un libro obligatorio¹¹.

Pero, independientemente de que sea obligatorio, llevar actas de las reuniones siempre ayudará a:

- Que se cumplan los compromisos que en ellas se tomaron.
- Que quien no vino pueda conocer de qué se trató.
- Avanzar, evitando que se olviden decisiones tomadas en el pasado.
- Comprobar cuál fue la evolución del colectivo o entidad en un período de tiempo.

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



2. ACTAS DE ASAMBLEA

En las cooperativas, el manejo de las actas de asamblea es responsabilidad del secretario o secretaria. Se consideran tres criterios fundamentales a tener en cuenta para su llenado:

- ✓ Hacerlo en una letra clara (que se entienda).
- ✓ No estar desarrollando al mismo tiempo otras funciones principales como moderar.
- ✓ Fomento de la participación.

3. TIPOS DE ACTA

El acta en las asambleas de la cooperativa, debe contener los acuerdos breves y resumidos, pues se han convertido en normas a partir del momento en que son decididos. Debe constar también el grado de acuerdo con la decisión tomada, registrando el número de votos que obtuvo, o si obtuvo un consenso pleno.

Otras actas recogen más datos significativos.

Ejemplo:

El orden del día de reunión, las distintas alternativas que se presentaron y los principales argumentos expuestos, así como los nombres de las personas que defendían unas u otras posturas, entre otros.

En algunas reuniones, junto a las actas pueden guardarse también los documentos que fueron presentados o elaborados en la reunión.

En las cooperativas, las actas deben estar al alcance de todos y todas las y los asociados/as y dirigentes para así consultarlas en todo momento.

4. ¿CÓMO PODEMOS CONSERVAR NUESTRAS ACTAS?

Por seguridad, es aconsejable hacer fotocopias a las actas pasadas y conservar un ejemplar en un lugar distinto al de consulta habitual.

Las actas son documentos que pertenecen a todos/as los/las miembros de la cooperativa y resultará imprudente dejarlos a la vista de personas o grupos ajenos, pero sí deben estar a disposición de los/las directamente involucrados/as, sobre todo para quienes asumieron tareas y compromisos.

Sesión de Aprendizaje 5. 2.5 Seguimiento a los Acuerdos

Capacidad: Realiza el seguimiento a los acuerdos de las reuniones.

1. ¿CÓMO VERIFICAMOS EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS? (SEGUIMIENTO)

La verificación del cumplimiento de los acuerdos, puede ser encargada a los dirigentes o a un miembro de la plana administrativa, a esta verificación le llamamos “seguimiento”.

El seguimiento mide los avances de lo establecido en un acuerdo y sirve para verificar que las acciones acordadas se están ejecutando y si no es así, se debe tomar acciones para que se ejecuten.

2. ACCIONES DE SEGUIMIENTO

Para hacer efectivo el seguimiento de los acuerdos, el cuadro siguiente puede ayudarnos:

Acuerdos	Indicadores	Avances

Es necesario seguir las pautas establecidas y no improvisar mecanismos de seguimiento que pueden ir en contra de los/las responsables de cumplir o hacer cumplir los acuerdos. Todos los/las responsables deben ser medidos con la misma vara.

ORGANIZACIÓN DE ACCIONES DE CAPACITACIÓN

6 Horas

Competencia a lograr:

Organiza talleres de capacitación para los asociados

Sesión de Aprendizaje 5. 3.1 Necesidades de Capacitación en la Cooperativa

Capacidad: Identifica necesidades de capacitación de los/las asociados/as y dirigentes.

1. ¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE NUESTRA COOPERATIVA?

Existen hasta tres tipos de necesidades, de acuerdo a:

- ✓ La ocupación
- ✓ La organización (cooperativa, empresa, otros)
- ✓ Los/las usuarios/as

2. NECESIDADES Y POTENCIALIDADES DE LA OCUPACIÓN

La ocupación de una persona es el conjunto de actividades que le permiten ganarse la vida, ya sea porque alguien les paga por lo que hacen (empleado) o porque les permite generar sus propios ingresos (auto-empleo)¹².

Ejemplo:

El productor agrario tiene la ocupación de productor de cultivos (diversificados o centrados en una especie vegetal en especial) como puede ser “Productor de Cafés Especiales”.

El “Productor de Cafés Especiales” tiene como misión:

Producir cafés de alta calidad que cumplen con las normas y reglamentos públicos y privados de los consumidores.

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

Este análisis ayuda a determinar las tendencias de la ocupación en la zona de intervención de la entidad capacitadora y aporta a desarrollar futuros planes de capacitación.

3. CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN CAPACITADORA

Es importante determinar lo que nuestra cooperativa necesita, así como los programas de capacitación que puede ofrecer.

Conocer las limitaciones de nuestra organización cooperativa para ofertar servicios de capacitación a sus asociados, así como si el tema a tratarse va de acuerdo a los objetivos de nuestra organización, nos permite tomar decisiones sobre realizar o no tal actividad.



4. NECESIDADES Y POTENCIALIDADES DEL USUARIO/A

Es importante también conocer a nuestra gente, es decir, los conocimientos, desarrollo intelectual y madurez que poseen. Ello nos permite ver si la organización cuenta con los facilitadores y los medios disponibles para involucrarse de manera eficaz en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

5. LOS REGISTROS DE CAPACITACIÓN

Los registros de capacitación más importantes son:

- ✓ Registro de participantes
- ✓ Ficha del participante
- ✓ Listas de asistencia
- ✓ Registro de Actividades
- ✓ Registro de recepción de materiales
- ✓ Registro de avances de logro de los/las participantes



El registro de participantes

Es un documento en donde los/las participantes se “registran”.

CUADRO 1: FICHA DEL PARTICIPANTE

La ficha del participante

Recoge información personal del participante. El cuadro 1 presenta un ejemplo de la ficha del participante.

FICHA DEL PARTICIPANTE			
Nombre del curso modular:.....			
Programa de capacitación:.....			
Fecha de inicio:.....		Fecha de término:.....	
Datos personales:			
Nombre del participante:.....			
Lugar de nacimiento:.....		Ocupación:.....	
Educación: PI () PC () Si () SC () STI () STC () SUI () SUC ()			
Fecha de nacimiento:.....			
Capacitación en el tema:			
Año	Duración (hrs.)	Institución	Lugar
Datos familiares:			
Padre:			
Edad ()		Madre:	
Ocupación ()		Edad ()	
		Ocupación ()	
Hermano 1:			
Edad ()		Hermano 2:	
Ocupación ()		Edad ()	
		Ocupación ()	
Familiares que trabajan en la unidad productiva: ()			
Grado de consanguinidad: 1ra () 2da: () 3ra: ()			
Residencia actual:			
Distrito:.....			
.....CPM:.....	Caserio:.....	
Propiedad:			
Unidad Productiva Agrícola ()		Unidad Productiva Pecuaria ()	
Tamaño del predio: Agrícola (Has)		Pecuario: (cabezas)	
Mercados:			
Local ()		Regional ()	
		Nacional ()	
		Exterior ()	
Aspiraciones personales:			
.....			
.....			
.....			

La información de las fichas de registro permite realizar una mejor organización de grupos de trabajo. Los/las participantes registrados pueden ser organizados de acuerdo a los datos recogidos en las fichas del participante.

En la entrevista para el llenado de registro el/la participante debe estar solo para conducirse en un medio que le asegure tener plena libertad de contestar a las preguntas.

Sesión de Aprendizaje 5.3.2 Capacitación de los Asociados

Capacidad: Define, canaliza y organiza recursos para la capacitación de los/las asociados/as.

1. RECURSOS PARA LA CAPACITACIÓN

El documento por excelencia para realizar una capacitación es el **programa curricular**, en él se organizan las actividades y contenidos que se desarrollarán para lograr los objetivos de dicha actividad. Por ello, los dirigentes deben conocer el perfil de un/a buen/a productor/a de cafés y en función de este documento revisar si la propuesta de capacitación aporta o no.

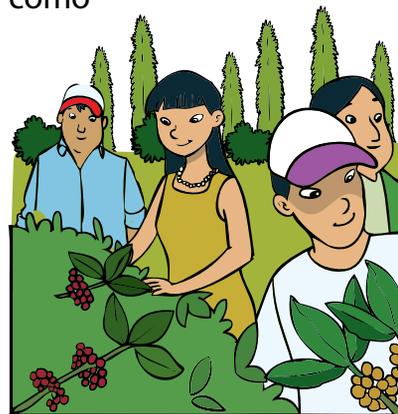
2. ORGANIZACIÓN DE AMBIENTES Y RECURSOS DE CAPACITACIÓN

2.1. AMBIENTES DE CAPACITACIÓN

En el caso de capacitación agraria se debe considerar como ambientes de capacitación los siguientes:

✓ **Campos demostrativos**

Son parcelas de pequeño tamaño, instaladas para fines educativos, es decir donde los productores y productoras podemos hacer experimentos.



✓ Campos de productor

Son parcelas del productor que pueden ser usadas con fines educativos.



✓ Oficinas de entidades públicas o privadas

Son oficinas definidas para ser utilizadas con fines educativos.



2.2. RECURSOS DE CAPACITACIÓN

Como recursos de capacitación debe considerarse, los recursos físicos que se utilizan para realizar las tareas que se están aprendiendo a ejecutar.

2.3. MEDIOS DIDÁCTICOS

Son materiales didácticos:

- ✓ Manuales del participante
- ✓ Guías del facilitador/a de la capacitación
- ✓ Hojas de trabajo
- ✓ Instrumentos de evaluación



2.4. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

A través de ellas se promueve el logro de aprendizajes en los participantes; son utilizadas por el facilitador/a para enseñar y por el participante para aprender.



2.5. FACILITADORES/AS

Los facilitadores/as son hombres y mujeres preparados para promover aprendizajes en los participantes, deben saber realizar las tareas que van a enseñar a ejecutar, como también deben promover aprendizajes en los/las participantes.



Sesión de Aprendizaje 5.3.3 Elaboración de Informes

Capacidad: Elabora informes sobre los resultados de la capacitación organizada.

1. PREPARACIÓN DE INFORMES DE CAPACITACIÓN

Los informes de capacitación son los reportes de los procesos de enseñanza–aprendizaje de los/las socios/as. Cuando el/la líder cooperativista agrario se involucra en procesos de seguimiento, evaluación y control de la capacitación que han recibido o recibirán los/las asociados/as, debe preparar informes.

Los informes nos permiten observar cómo se han realizado los procesos de implementación de la capacitación.

Por ello es importante:

- ✓ Elaborar herramientas de registro de datos de interés.
- ✓ Documentar los hechos ocurridos.
- ✓ Definir la estructura del informe.

2. ¿CÓMO ESTÁ COMPUESTO EL INFORME?

La estructura puede variar, sin embargo no debe dejar de contener los siguientes elementos:

1. Introducción.
2. Antecedentes.
3. Nivel de capacidades de los/las usuarios/as de la capacitación.
4. Característica del proceso de capacitación ofertado.
5. Metodología de la capacitación.
6. Resultados.
7. Conclusiones.
8. Recomendaciones.

Un informe debe ser claro y preciso, mejor aún si lo acompañamos de gráficos.



ORGANIZACIÓN DE VISITAS PARA INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS

6 Horas

Competencia a lograr:

Organiza pasantías o visitas para intercambio de experiencias para los asociados

Sesión de Aprendizaje 5. 4. 1 Priorización de las Experiencias

Capacidad: Prioriza las experiencias a visitar.

1. GIRAS DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS O PASANTÍAS

Las pasantías constituyen un método de desarrollo profesional para el/la productor/a de café. Se basan en el intercambio de experiencias entre productores de la misma ocupación, de características similares, de diferentes lugares del país, que están motivados tanto por dar a conocer su propia experiencia como por aprender de la experiencia de otros y otras.

Para elegir las experiencias que sería bueno visitar deben considerarse tres criterios:

- ✓ La tecnología a mostrar en el lugar de intercambio.
- ✓ El nivel tecnológico de las y los participantes en la pasantía.
- ✓ El lugar de la pasantía.

Los establecimientos participantes en el proceso de intercambio pueden hacerlo como anfitriones o como pasantes según sea la naturaleza de su intervención.



¿A quiénes les llamamos “anfitriones”?

Son aquellos establecimientos (unidad productiva) que dan a conocer una experiencia, poniéndola a disposición de otros establecimientos (unidades productivas).

Las experiencias seleccionadas se registran en un documento llamado “Catastro de Unidades Productivas con Experiencias Significativas” a cargo de el/la dirigente responsable del comité de desarrollo productivo.

¿A quiénes les llamamos “pasantes”?

Son aquellos establecimientos (unidad productiva) que tienen interés por conocer, en el terreno mismo, alguna de las experiencias ofrecidas en ese “Catastro”. El propósito es introducir algunos cambios y/o implementar nuevas tecnologías, que les permitan enriquecer lo que están realizando en su unidad productiva.

Los/las participantes en las pasantías, tanto anfitriones como pasantes deben ser elegidos/as democráticamente.



2. TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA¹³

La transferencia tecnológica nos ayuda a conocer y utilizar las tecnologías nuevas de tal manera que se adapten y ajusten a las cambiantes condiciones del lugar y a la población que allí vive o trabaja.

Aquí, buscamos conocer lo que los/las productores/a hacen, por qué lo hacen y qué resultados obtienen de ello. Así podremos ver qué comportamientos de nuestros productores/as debemos eliminar, reforzar o modificar y qué nuevos comportamientos debemos promover.

3. EXPERIENCIA EXITOSA

Nos referimos a una experiencia en la que el uso o aplicación de una tecnología ha derivado en una mejora sustancial del proceso productivo y merece ser mostrada a otros a través de visitas a los espacios donde surgió la experiencia.

¹³ LÓPEZ H. D.A. 2007. Módulo: Capacitación de productores de café. JNC-INCAAGRO. Curso Virtual. www.juntanacionaldelcafe.org. Lima, Perú.



Gracias a lo que vi en la pasantía, ahora sé que mi finca puede ser tan buena como la de ese productor!

4. ¿QUÉ NECESITAMOS PARA ORGANIZAR UNA PASANTÍA?

Los recursos para las pasantías deben ser previstos tomando en consideración las ventajas y desventajas¹⁴ de este tipo de actividades.

Ventajas:

- ✓ Permite el desplazamiento de los/las productores/as a otras zonas de producción de más alto nivel tecnológico en actividades comunes.
- ✓ Facilita el intercambio de experiencias entre productores que realizan la misma actividad productiva.
- ✓ Los/las productores/as se sienten atraídos a participar en estos eventos, de allí que se debe establecer una buena selección por orden de méritos y debe servir de estímulo para que puedan mejorar su eficiencia.
- ✓ Luego de la pasantía, se facilita la realización de un monitoreo en campo para verificar el impacto de cambio tecnológico.

Desventajas

- ✓ Es una herramienta costosa por los gastos en comida, alojamiento y pasajes, por lo cual debe estar totalmente justificada.
- ✓ Se necesita un periodo de tiempo para la planificación y coordinación.
- ✓ Es necesario contar con un facilitador/a o enlace en el lugar a visitar para que realice con anticipación y en forma personal las coordinaciones técnicas y logísticas.

Una pasantía es una actividad muy provechosa, el gasto que se hace es compensado por los beneficios que el/la agricultor/a obtiene

¹⁴ MALLET L. 1992. Organización formativa, coordinación y motivación. CEDEFOP. 1992. Volumen II. N° 5.

Aunque los/las productores/as que participan en las pasantías son todos los que desean conocer las tecnologías y voluntariamente se inscriben, es necesario hacer una selección de los mismos respetando sus diferencias.

Sesión de Aprendizaje 5. 4. 2 Coordinación con Entidades

Capacidad: Coordina con entidades de destino para visitas de intercambio de experiencias.

1. ¿CON QUIÉN COORDINAMOS LAS VISITAS DE INTERCAMBIO?

La coordinación con entidades públicas y privadas es importante para intercambiar objetivos y poder lograr:

- ✓ Su eficaz cumplimiento.
- ✓ Sensibilizar a la opinión pública con relación a una problemática.
- ✓ Generar una participación activa y comprometida para luego realizar acciones conjuntas.
- ✓ Diseñar, conducir y promover investigaciones científicas relacionadas a problemáticas de las cooperativas.
- ✓ Desarrollar programas de capacitación y asistencia técnica, encaminados a desarrollar capacidades de los asociados/as.
- ✓ Difundir las políticas, acciones y conocimientos generados por la cooperativa a través de los medios masivos de comunicación y la publicación de documentos.
- ✓ Desarrollar lazos con instituciones similares en campos de producción y comercialización de su productos.

La vinculación con las organizaciones se realiza a nivel institucional y no deben primar las preferencias personales sobre con qué institución trabajar y con cual no.



Sesión de Aprendizaje 5.4.3 Canalización de Recursos

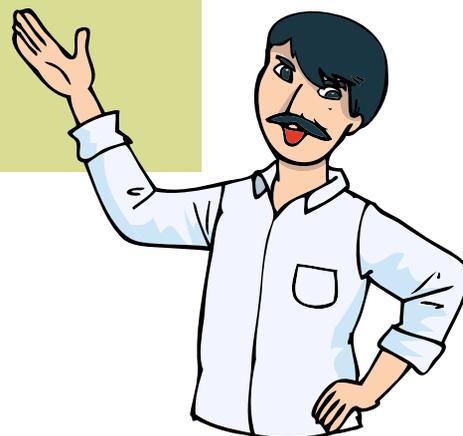
Capacidad: Canaliza recursos para la visita.

1. CANALIZACIÓN DE RECURSOS

Una vez que se ha aprobado la realización de un intercambio de experiencias, se debe hacer un presupuesto real para iniciar la búsqueda de recursos en fuentes de cooperación o en la propia cooperativa, sustentándolo previamente y logrando la aprobación y la confianza de hacerla.

Son dos los elementos centrales que no debemos olvidar:

- Un plan de ejecución de la visita de intercambio, que describa el sentido, propuesta, recursos materiales y económicos necesarios.
- Que dicho plan sea presentado a las instancias correspondientes por lo menos con un mes de anticipación.



EVENTOS DE SENSIBILIZACIÓN

8 Horas

Competencia a lograr:

Organiza talleres de sensibilización sobre temas de coyuntura y de interés de los asociados.

Sesión de Aprendizaje 5. 5. 1 Selección de Temas y Argumentos

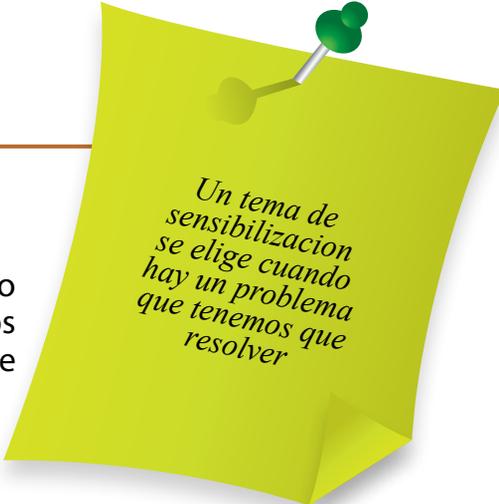
Capacidad: Selecciona temas y argumentos para la sensibilización.

1. ¿QUÉ ES UN PROBLEMA SOCIAL?

Un problema social es todo aquello que limita el adecuado desarrollo de las personas dentro de su comunidad, se da cuando se ven afectados los valores y derechos de un grupo considerable de personas. Este problema puede ser remediado mediante acciones colectivas.

2. IDENTIFICANDO UN PROBLEMA SOCIAL

¡Muy bien! Ya sabemos lo que es un problema social, así que el siguiente paso es reconocer aquellos existentes en nuestra comunidad, para así saber sobre cuál de ellos sensibilizaremos.



Un tema de sensibilización se elige cuando hay un problema que tenemos que resolver

¿Cómo reconocemos que una situación es un problema social sobre el cual debemos sensibilizar?

Cuando:

- Importa a las personas de la cooperativa.
- Importa a las personas de la comunidad.
- Requiere un comportamiento diferente de los individuos.
- Las personas actúan individualmente de manera indiferente a la situación social no aceptada.
- La información que contribuiría al cambio de comportamiento no está disponible en la región o ámbito de los socios y socias.

Una vez que hemos identificado los problemas sociales que existen en nuestra comunidad, elegimos uno de acuerdo a:

- ✓ Los objetivos que perseguimos como cooperativa.
- ✓ Las problemáticas más latentes que enfrentan las y los socios y sus familias.
- ✓ Los problemas que más afectan a nuestra comunidad.
- ✓ El grupo con el que se quiere trabajar.

Son problemas sociales:

- La violencia contra la mujer.
- El alto índice de mujeres con infecciones de transmisión sexual.
- El poco acceso de los pobladores a la educación, especialmente las mujeres.
- Efectos del cambio climático (escasez del agua y sol fuerte acaban con la producción).
- Escasez de mujeres líderes en las cooperativas.
- Los aspectos medioambientales del desarrollo: Residuos sólidos en las fincas y alrededores.

3. SELECCIÓN DE UN PROBLEMA SOCIAL

Una vez que hemos aprendido lo que es un problema social y luego de haber hecho un listado de aquellos que encontramos en nuestra comunidad, elegimos el que consideramos urgente de atender.

Ejemplo de problema elegido:

- ✓ El poco acceso de los pobladores a la educación, especialmente las mujeres.

Entonces, ya tenemos un problema sobre el cual queremos sensibilizar. Ahora nos hacemos la pregunta:

¿A quiénes queremos sensibilizar? Eso lo veremos en el siguiente punto.

4. ELEGIMOS A QUIENES VAMOS A SENSIBILIZAR

Si el tema es **“Poco acceso de los pobladores a la educación, especialmente mujeres”** es importante que identifiquemos las causas y efectos de este problema.

Así, tendríamos:

Causas:

- ✓ Falta de recursos económicos.
- ✓ Distancia considerable entre la vivienda del productor/a y la escuela.
- ✓ Padres y madres prefieren mandar a la escuela a los hijos y no a las hijas por la creencia errónea de que sólo los hombres deben estudiar, más no las mujeres.
- ✓ Otros.

Efectos:

- ✓ Poca participación de mujeres en las cooperativas agrarias.
- ✓ Poca presencia de mujeres en la Escuela de Líderes Cooperativistas Agrarios.
- ✓ Poca presencia de mujeres en las actividades de su comunidad.

Una vez que tenemos las causas y efectos, podemos dar dos pasos más:

- ✓ Ver a quiénes nos vamos a dirigir.
- ✓ Escoger cuales de estas causas trabajaremos en nuestra actividad de sensibilización.

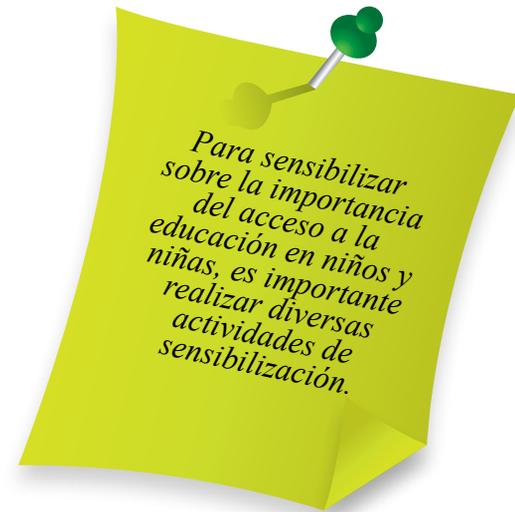
En el caso de nuestro ejemplo:

Elegimos la causa:

Padres y madres prefieren mandar a la escuela a los hijos y no a las hijas por la creencia errónea de que sólo los hombres deben estudiar, más no las mujeres.

Nos dirigimos a:

Padres y madres de familia con niñas en edad escolar, pues ellos son los encargados de la educación de las niñas (enviarlas a la escuela y darles los implementos necesarios para su adecuado desempeño). Dado que es un público bastante amplio, optaremos por dirigirnos a la comunidad en su totalidad.



Definimos objetivos:

Por ejemplo, generar conciencia social en la comunidad acerca de la importancia del acceso a la educación tanto de niños como de niñas.

Elaboramos mensajes:

De acuerdo al tipo de actividad que escojamos, debemos elegir el tipo de mensaje con el que nos vamos a dirigir a la comunidad.

5. ¿DE QUÉ FORMA PODEMOS SENSIBILIZAR?

Podemos sensibilizar de distintas maneras. A través de:

- ✓ Una charla
- ✓ Una jornada
- ✓ Un seminario
- ✓ Una campaña
- ✓ Una feria
- ✓ Difusión en medios de comunicación



En el ejemplo que hemos tomado, donde:

El problema es: **“Poco acceso de los pobladores a la educación, especialmente mujeres” y la causa que queremos trabajar es: “Padres y madres prefieren mandar a la escuela a los hijos y no a las hijas por la creencia errónea de que sólo los hombres deben estudiar, más no las mujeres”** y nos vamos a dirigir a padres y madres de niñas en edad escolar, tenemos que buscar la forma de llegar a ellos y ellas.

En este caso, nosotros como miembros de la cooperativa, podemos optar por una campaña de sensibilización que incluya:

- ✓ Desfile de las madres que integran la Comisión de la Mujer- CODEMU en las calles o zonas aledañas a la oficina central de nuestra cooperativa, lo que permitirá que la comunidad sepa que la organización está comprometida con la educación de niños y niñas.
- ✓ Mensajes alusivos al tema en medios de comunicación como la radio, también se pueden hacer volantes y afiches, y colocarlos en los lugares a donde acuden padres y madres de niños y niñas (ejemplo: El mercado, la puerta de la cooperativa, la tienda de insumos agrícolas, entre otros).
- ✓ Charlas sobre “Derechos fundamentales y educación”. Allí se invitará a los miembros de la cooperativa y además a líderes de la comunidad, quienes podrán hacer réplica de lo aprendido.
- ✓ Jornadas públicas sobre “Rol de las mujeres en la producción cafetalera”, con el objetivo de acercar las preocupaciones al conjunto de los asociados.



El dirigente debe preocuparse por la difusión hacia los asociados de los temas de desarrollo y cooperación.

Los temas en los que hay que sensibilizar deben venir de una consulta en las bases con altos niveles de orientación de los responsables del área de desarrollo de la cooperativa. Muchas veces, las bases no necesariamente conocen sobre las tendencias de la sociedad actual.

Una gran parte de la actividad de sensibilización que se ha desplegado desde las cooperativas en el campo cafetalero son las charlas y conferencias. Ambas pueden dirigirse a miembros de la cooperativa, centros culturales aledaños, parroquias, centros escolares locales, estudiantes universitarios locales, entre otros.

Las acciones de sensibilización buscan –como su nombre lo indica- sensibilizar a los asociados/as en temas de desarrollo y cooperación, tratando de generar conciencia social.

Sesión de Aprendizaje 5. 5. 2 Plan de Sensibilización

Capacidad: Elabora un plan de sensibilización.

1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE SENSIBILIZACIÓN y CÓMO ESTÁ FORMADO?

El plan de sensibilización es el documento donde plasmamos todas las acciones de sensibilización que queremos realizar.

Allí colocaremos lo que ya hemos venido trabajando:

PARTES DEL PLAN DE SENSIBILIZACIÓN

- Problema social
- Actividades que se realizarán (y cómo)
- A quién nos dirigimos (público objetivo)
- Lugar donde se realizarán las actividades
- Responsables
- Cronograma (fecha de la actividad)
- Presupuesto (recursos con los que se realizará la actividad)



Los planes de sensibilización se elaboran después de haber identificado un tema social a través de la causa y sus efectos.

La información sobre el tema de sensibilización deberá ser técnica, cualquier error en la determinación del tema o la información recopilada para el tema puede perjudicar a la entidad que sensibiliza.

Sesión de Aprendizaje 5. 5. 3 Ejecución de Planes de Sensibilización

Capacidad: Canaliza recursos para el plan de sensibilización.

No olvidemos:

Pasos para elaborar un plan de sensibilización

- Identificamos los problemas sociales que hay en nuestra comunidad.
- Elegimos el problema sobre el cual vamos a sensibilizar.
- Identificamos las causas (por qué existe) y los efectos (en qué perjudica) del problema.
- Elegimos una de las causas para poderla trabajar, cada causa debe ser tratada de manera diferente pues es muy probable que cada una tenga diferentes personas con las que se debe trabajar.
- Elegimos a quienes queremos sensibilizar (a quienes dirigiremos nuestra actividad)
- Elegimos qué tipo de actividad queremos hacer: Taller, charla, conferencia, campaña, entre otros.
- Elaboramos mensajes de acuerdo a la actividad que vamos a realizar.

1. ¿Y LOS RECURSOS PARA UNA ACCIÓN DE SENSIBILIZACIÓN?

Los recursos para el plan de sensibilización deben estar previstos dentro de los proyectos o programas de servicios para los asociados.

Dependiendo de la forma de sensibilización se definirán los recursos necesarios, como ambientes abiertos o cerrados, personas de la comunidad o externos, número de interlocutores.

Para ejecutar actividades de sensibilización debemos coordinar la asignación de partidas económicas para cada responsable, de acuerdo a presupuesto.

Los principales gastos en este tipo de actividades son:

- Acondicionamiento del local o el lugar donde se realizará la actividad de sensibilización.
- Traslados de los especialistas invitados.
- Material informativo impreso que se entregará a los participantes.

Es necesario que quienes organizan la actividad de sensibilización elaboren una ficha de evaluación de la actividad.

Cuando ejecutamos acciones de sensibilización es recomendable que las realicemos con la población y no sólo con los/as socios/as, pues si la población se sensibiliza respecto a algún tema, nuestros socios/as lo harán también influenciados por los cambios que ven en la población.



2. ¿QUÉ TEMAS SON IMPORTANTES PARA NUESTRA COOPERATIVA?

Los siguientes temas pueden servirnos para acciones de sensibilización en nuestra comunidad:

- ✓ Charlas sobre “Derechos fundamentales y educación”.
- ✓ Jornadas sobre “Rol de las mujeres en la producción cafetalera”.
- ✓ Seminario sobre “Iniciativas locales para un desarrollo global”.
- ✓ Charlas sobre “Beneficios de la agricultura orgánica”.
- ✓ Campaña contra la NO violencia contra la mujer.
- ✓ Charla: El comercio Justo y el Cooperativismo.

3. ¿DE QUÉ FORMA PODEMOS SENSIBILIZAR?

Como ya hemos señalado en líneas anteriores, podemos realizar una campaña que incluya una charla, un desfile y difusión de mensajes en medios de comunicación como la radio.

En el ámbito de las cooperativas, solemos realizar:

- ✓ Jornadas públicas con el objetivo de acercar las preocupaciones al conjunto de los asociados.
- ✓ Programas dirigidos a sectores específicos de la cooperativa que incluyen la realización de cursos, seminarios, conferencias y congresos, publicaciones divulgativas, entre otros.

El dirigente debe preocuparse por la difusión hacia los asociados de los temas de desarrollo y cooperación.

Una gran parte de la actividad de sensibilización que se ha desplegado desde las cooperativas en el campo cafetalero son las charlas y conferencias. Ambas pueden dirigirse a miembros de la cooperativa, centros culturales aledaños, parroquias, centros escolares locales, estudiantes universitarios locales, entre otros.

4. ¿DÓNDE HACER LAS ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACIÓN?

Tal como se ha visto en las formas de sensibilización, las conferencias, los seminarios, las charlas requieren de espacios adecuados al público que participará del proceso.

Las charlas de corta duración pueden realizarse en salones amplios o lugares bajo sombra. Esos ambientes no requieren ser muy protocolares. Generalmente los eventos de sensibilización no deben alejar a los participantes de sus ambientes naturales de trabajo o de vida.

En los procesos de sensibilización participan diferentes actores de la población, muchas veces aquellos que consideramos que no son importantes en el proceso tienen mucha influencia sobre los que están a su alrededor, familiares, vecinos. No discrimines a nadie.

GLOSARIO

1. **ACTITUD:** Predisposición para actuar de determinada forma frente a una persona, situación o cosa.
2. **APERTURA:** Hace referencia al hecho de ser receptivos ante nuevas propuestas, formas de ver y/o hacer.
3. **ASERTIVIDAD:** Es el comportamiento comunicacional maduro de las personas, donde no se agrede ni se somete a otras personas, sino que manifiestan todos y todas sus opiniones y defienden sus derechos.
4. **COLABORACIÓN:** Viene del verbo colaborar, que significa trabajar con otras personas para el logro de un objetivo u obra.
5. **CONSENSO:** Estar de acuerdo entre dos o más personas o grupos, en relación a una forma de pensar o actuar.
6. **CORRESPONSABLES:** Responsabilidad compartida por dos personas.
7. **CUADROS DE CONTROL:** Herramienta para vigilar que los resultados se cumplan y las actividades se realicen.
8. **DIDACTICA:** Categoría propia de la educación, se refiere a las actividades específicas que el profesor pone en marcha para enseñar a sus alumnos/as.
9. **DISTENSIÓN:** Como momento, hace referencia a un espacio de relajación, a un momento de esparcimiento o distracción.
10. **GESTIÓN:** Capacidad de una persona para conducir una situación o realizar actividad de modo adecuado y exitoso. La gestión puede implicar, o no, a un grupo de personas. Por ejemplo: "supo gestionar bien la cooperativa durante su período"
11. **INDICADORES:** Herramienta técnica que nos permite observar la realidad haciendo énfasis en alguna característica que queremos que destaque. Por ejemplo: Un indicador de la madurez de una manzana es su color rojo, un indicador que el agua está hirviendo es que emana vapor.

12. **INHABILIDAD:** Falta de habilidad para ejecutar alguna acción.
13. **INSATISFACCIÓN:** Se dice que existe insatisfacción cuando frente a una necesidad no tenemos a la mano la forma o el medio para satisfacerla. Por ejemplo, mi sed está insatisfecha porque no tengo agua para beber.
14. **JERARQUÍA:** Es una característica propia de las organizaciones (sobre todo de las verticales) donde el orden de poder y la autoridad se establecen de mayor a menor, de los puestos con mayor poder y autoridad y puestos con menor poder y autoridad.
15. **LEGIBLE:** Claro, leíble, comprensible.
16. **LIDERAZGO:** Capacidad de una persona para conducir, apoyar, escuchar y realizar conjuntamente, acciones grupales en función a objetivos acordados previamente.
17. **MANEJO DE RELACIONES SOCIALES:** Nos referimos a las relaciones sociales establecidas entre individuos y además las que se forman entre un individuo y una organización.
Cuando hablamos de “manejo de relaciones sociales” estamos haciendo referencia a la forma de abordar o potencia de mejor manera el personal, los recursos de la organización.
18. **MEDIOS DIDÁCTICOS:** Son los materiales que se utilizan para enseñar.
19. **MÉTODO:** Modo de decir o hacer con un orden o planificación.
20. **MULTICULTURALIDAD:** Situación donde están presentes miembros de diferentes culturas.
21. **OCUPACIÓN:** Es la labor que cada uno de nosotros/as realiza como parte del sistema productivo. Por esta actividad uno/a recibe dinero y logra satisfacer (en mayor o menor grado) sus necesidades.
22. **OPORTUNO:** Realizado en el momento preciso para aprovechar la oportunidad.
23. **PASANTÍAS:** Actividades de intercambio de conocimientos y experiencias, entre personas y organizaciones, con la finalidad de adquirir mejores niveles de desempeño en las acciones que realizan.
24. **PERCATARSE:** Darse cuenta de. Por ejemplo, Juan se percató del engaño y no compró el televisor.

25. **PERFIL DE SALIDA:** Conjunto de características que tendrá una persona al finalizar un proceso de formación. El perfil de salida se diseña antes de iniciar el proceso formativo y requiere de un estudio de la población que participará.
26. **POLARIZAR:** Significa poner en confrontación, enfrentar a dos formas de pensar o hacer. Dividir a un grupo en dos bandos.
27. **PROGRAMA CURRICULAR:** Es la herramienta que orienta un proceso de formación educativa. En él se especifican los objetivos, los perfiles, los contenidos y las actividades a realizar.
28. **PROLIJO:** Muy limpio y ordenado.
29. **PROTOCOLO:** Conjunto de normas o reglas a cumplir al realizar una actividad. Por ejemplo, la ceremonia fue muy protocolar, no cumplió con el protocolo que establece la iglesia para un bautizo.
30. **RECURSOS:** Son los elementos que nos permiten realizar acciones, pueden ser materiales, humanos, psicológicos, políticos, económicos, etc.
31. **SEGUIMIENTO:** Es la observación de la realización de las tareas o de la elaboración de los productos. Se realiza como una medida de control para asegurar la calidad.
32. **SENSIBILIZACIÓN:** Es el proceso por el cual logramos que una persona o grupo conozca de algún tema, práctica social o acción y que adopte una mirada positiva hacia el mismo.
33. **SOCAVAR:** En términos estrictos significa cavar por debajo de algo y dejarlo sin piso. Como figura, su uso se extiende a las relaciones interpersonales y entonces se habla de socavar la autoridad, socavar el poder, socavar su moral, socavar su ideología, etc.
34. **TEORIZAR:** Significa construir teoría, es decir, observar la realidad, explicarla y formular esta explicación en un argumento que nos muestre como “funciona” lo observado y nos permita comprenderlo, predecirlo.
35. **VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE:** La ventaja competitiva sostenible es aquella ventaja que ha perdurado por un espacio de tiempo suficientemente largo.

BIBLIOGRAFÍA

ARBÚEST. 1997. El perfil de las organizaciones que aprenden. Alta Dirección, 1997. N° 191. p. 39-46.

CAMPINOS DUBERNET, M. 1995. Organización auto formativa y movilidad. Los técnicos de explotación en la química. CEDEFOP 1995. Volumen II. n° 5, p. 18-26.

CARPI T., J.A. TORREJÓN M., y SUCH J. 1997. Producción flexible, redes empresariales y sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa. Ed. Nueva época. N° 30. p. 21-42.

CASTILLO J. J. 1988. Las nuevas formas de organización del trabajo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colección Informes. España.

CHIAVENATO A. 200. Introducción a la teoría General de las Administración, cuarta edición. Buenos Aires.

COLLER X. 1997. Reorganización productiva en los puestos de trabajo. Estrategias de acción y relación laboral. Sociología del Trabajo, nueva época, primavera de 1997. N° 30. p. 71-95.

COMISIÓN EUROPEA. WORK & TECHNOLOGY CONSORTIUM. 2000. Documentos de trabajo del grupo. España.

COVEY S. R. 1989. Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. USA.

GONZÁLEZ DE RIVIERA L. 1997. Aprender a trabajar en equipo: clave en las organizaciones que aprenden. Alta Dirección. 1997. n° 191. p. 31-38.

HERRERO J. y NIÑO J. 1995. La gestión de los cambios en las organizaciones y la prevención de las nuevas tecnopatías. MAPFRE Seguridad. 1995. N° 58. p. 41-51.

KOONTZ H. y WEHRICH H. 1990. Administración. 9vna edición, editorial McGraw Hill, México.

MALLET L. 1992. Organización formativa, coordinación y motivación. CEDEFOP. 1992. Volumen II. N° 5. p. 11-17.

MALPARTIDA, C. 2004. Manual de líderes de círculos de calidad. Federación Internacional de trabajadores del textilera. Brasil.

NIÑO J. 1997. La ergonomía en las nuevas organizaciones. MAFRE Seguridad. 1997. N° 65. p. 47-55.

SABIH, JACQUELINE. 1992. Manual para la evaluación de tecnología con productores. IPRA/CIAT. Colombia.

SALAZAR, C. 1990. La evaluación en el quehacer de promoción y desarrollo no gubernamental. Ruralter N° 6 (1): 45-71.

STONER F. GILBERT J.R. Administración. 6ta Ed. Editorial Prentice Hall. México.

TARÍN L. El aprendizaje en las organizaciones: de la formación a las organizaciones que aprenden. 1997. Alta Dirección, 1997. N° 191. p. 20-28

TERRY B. y FRANKLIN D. 2003. Principios de la Administración. Ed. CESCO. Argentina.

TORRAS L. 1997. Aprender: la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo. Alta Dirección. 1997. N° 191. p. 13-19.



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

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

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

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

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

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