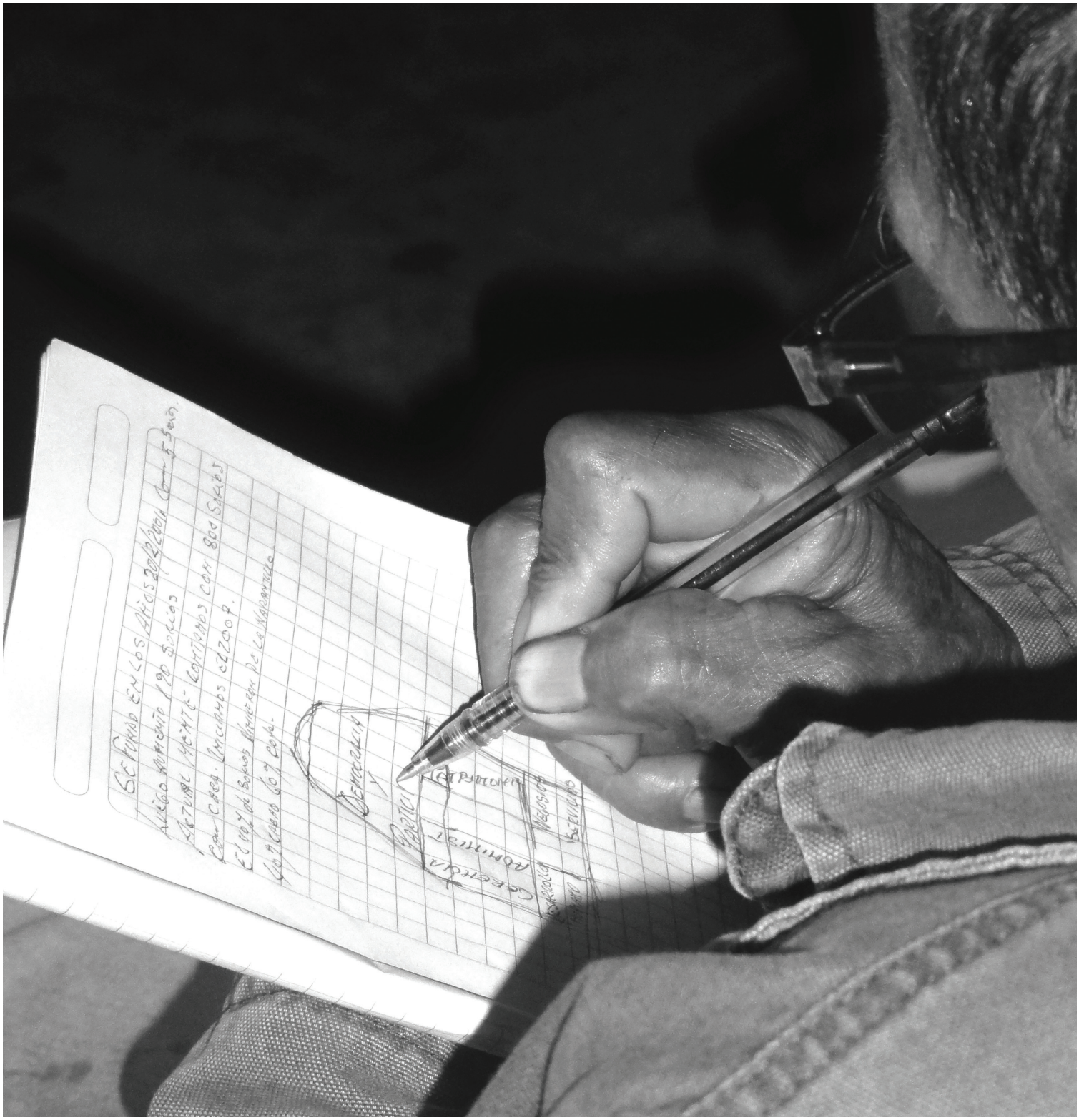


Una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores

La presente metodología ha sido probada y aplicada recientemente con 14 organizaciones de productores de las regiones Ucayali, San Martín y Huánuco de Perú.

Una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores

SINOPSIS

UNA NUEVA FORMA DE EVALUAR ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES Y PLANEAR SU FORTALECIMIENTO

Con el interés de USAID de construir capacidad local y la creciente valoración de las organizaciones de productores como un vehículo importante para mejorar los medios de vida rurales, los proyectos de desarrollo siguen explorando formas de fortalecer estos grupos. El retorno potencial puede ser significativo: mejor productividad, procesamiento y comercialización, e ingresos más altos. Y todo unido en un solo modelo que mezcla habilidades comerciales con solidaridad social. Cuando funciona, funciona bien. El problema es que muchos de estos grupos – como muchas empresas pequeñas y medianas en el mundo – fracasan sin, ni siquiera, apreciar su potencial. Esto justifica el interés de los donantes de mejorar las cosas. Pero, ¿cómo exactamente se fortalecen estas organizaciones?

Hay dos enfoques comunes. El primero es intensivo, de largo plazo y «hecho a la medida». El segundo es rápido, de relativo corto plazo y basado en la aplicación de un «paquete uniforme» para todas las organizaciones. El primero es costoso y sólo puede aplicarse a un pequeño grupo de organizaciones «con suerte». El segundo cuesta menos pero tiende a ser superficial. En ambos casos el marco analítico es débil o no existe y es casi imposible evaluar el progreso de una manera coherente, o comparar el impacto entre diferentes organizaciones. Éstas son deficiencias sustanciales.

Con esto en mente, y partiendo de trabajos realizados en Colombia previamente, el Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) de USAID-Perú inició una serie de actividades para atacar el problema más sistemáticamente. ¿Cómo se ve esto en la práctica? El marco de evaluación está construido alrededor de cinco ejes claves que se consideran críticos para el funcionamiento efectivo de una organización de productores. Éstos son:

- Desarrollo Humano
- Negocios y servicios
- Gerencia y administración
- Patrimonio
- Democracia y participación

Cada eje está subdividido entre tres y seis categorías (que totalizan 21) con entre 10 y 15 indicadores asociados. El resultado es un análisis estructurado que emplea 63 indicadores sociales, económicos y organizacionales; mucho más que otros enfoques. Más allá, integra factores sociales y económicos, los cuales normalmente están separados. La información es recogida en un taller participativo corto con una muestra representativa de los directivos, socios y empleados, y el gerente de la organización. La información se ingresa rápidamente en un *software* especialmente desarrollado durante la sesión plenaria del taller para generar puntajes para cada uno de los cinco ejes, más una calificación de la organización entre cero y 100 puntos.

Esto permite que ocurran dos cosas críticas. En primer lugar, el estado de la organización es categorizado con base en una escala generalizada y clasificado como precario (47 o menos puntos), en desarrollo (de 48 a 78 puntos), o consolidado (de 79 a 100 puntos). En segundo lugar, el *software* genera sugerencias concretas para acciones correctivas y de mejoramiento en tiempo real, las cuales pueden estar apoyadas por el facilitador o la misma organización. El resultado final es un análisis situacional de la organización y un plan concertado de acciones, con responsables y tiempos definidos, para atender las deficiencias identificadas y mejorar el desempeño de la organización.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN **2**

II. EL INSTRUMENTO **5**

1. La casita: estructura de la organización 5
2. Descripción de los ejes 6
   - a. Desarrollo humano 6
   - b. Negocios y servicios 8
   - c. Gerencia y administración 10
   - d. Patrimonio 12
   - e. Democracia y participación 14

III. EL *SOFTWARE* **16**

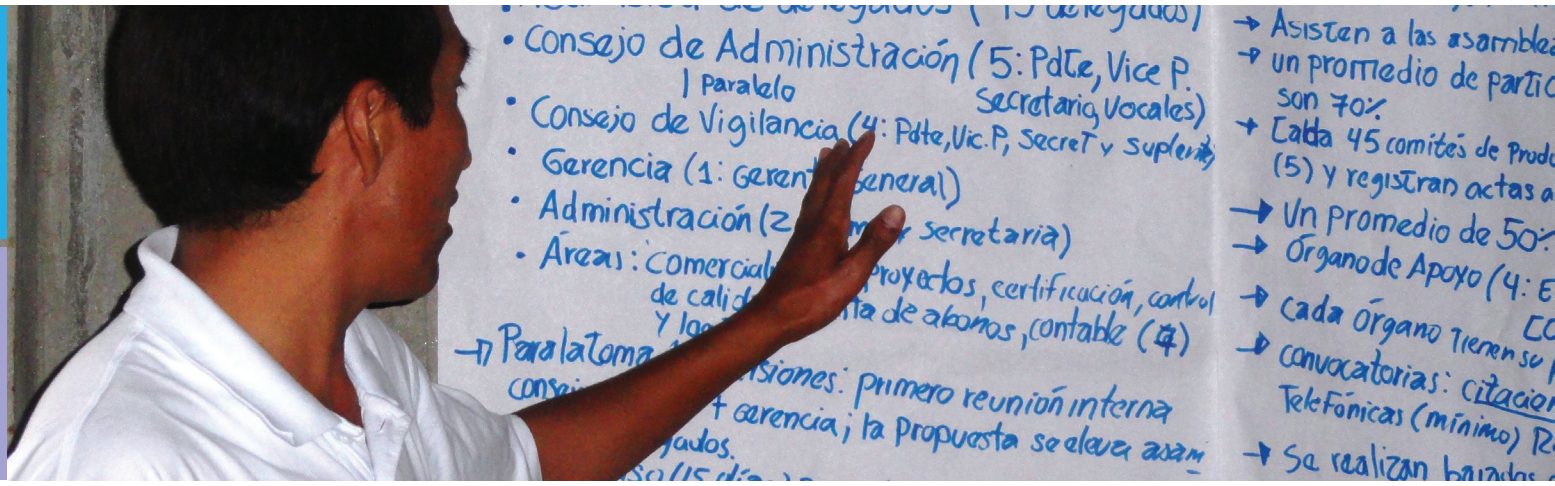
IV. CATEGORIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES **18**

V. EL TALLER **19**

1. Preparación y recomendaciones 19
2. Desarrollo 20
   - a. Bienvenida y presentación 21
   - b. Definición de objetivos 21
   - c. Para qué nos organizamos y el porqué de la organización 21
   - d. El concepto de «la casita» 22
   - e. Trabajo en grupos/Preguntas orientadoras 23
   - f. Presentación de los trabajos de los grupos/Resultados 24
   - g. Plan de acción y seguimiento 24
   - h. Entrega de la memoria del evento 26

VI. ANEXOS **27**

1. Preguntas orientadoras para el taller 29
   - Desarrollo humano 29
   - Negocios y servicios 30
   - Gerencia y administración 31
   - Patrimonio 32
   - Democracia y participación 33
2. Manual de uso del *software* 34
3. Retroalimentación de algunas organizaciones 56



I. INTRODUCCIÓN

Este manual presenta de una manera sencilla y práctica una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores. Ésta se basa en el Índice de Capacidad Organizacional (ICO) creado por el Proyecto Piloto de Zonas de Reserva Campesina (PPZRC) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, dentro del convenio del Banco Mundial con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) entre 1993 y 2008, y en el trabajo de los programas Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal (ADAM) y Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible (MIDAS) de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), entre 2007 y 2010.

El Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) de USAID-Perú empezó a trabajar en el fortalecimiento de organizaciones de productores en 2007, tomando como base las áreas social y empresarial, y clasificando a las organizaciones en incipientes, en proceso y consolidadas. Estos fundamentos, sumados a un minucioso trabajo de revisión e implementación con un grupo de técnicos, profesionales y organizaciones, fueron la base para realizar importantes ajustes al instrumento desarrollado por el programa ADAM, generando una herramienta práctica, sencilla e innovadora que se denominó Valoración del Estado Organizacional (VEO).

Ésta permite ver en detalle el estado de una organización para enfocarse en los puntos específicos de fortalecimiento. Los cambios incluyen:

- Revalorización de sus componentes en función del principio de las organizaciones solidarias, en el cual existe equidad entre los componentes social y empresarial.
- Captación de información de manera participativa para tener una mayor representatividad de la base social.
- Desarrollo de formatos que permiten tener los resultados en tiempo real.
- Ampliación de las categorías y del número de indicadores para lograr una evaluación más detallada de la organización.
- Elaboración de una matriz que cuantifica los resultados y establece rangos que categorizan el estado de las organizaciones automáticamente en tres niveles: precario, en desarrollo y consolidado.
- Incorporación de un ícono que asocia el estado de las organizaciones a un modelo gráfico sencillo que facilita la comprensión de los resultados y permite la definición de acciones inmediatas.
- Inclusión de un plan concertado de acciones en el cual se definen el tiempo y los responsables de las actividades de fortalecimiento.

TABLA 1. Ilustración de las diferencias entre el ICO y la VEO

CARACTERÍSTICAS/ELEMENTOS	ICO	VEO
Ejes	5	5
Categorías	15	21
Indicadores	43	63
Formato de pregunta	Cerrada	Abierta
Método de recolección de información	Entrevista con la Junta Directiva	Taller con la Junta Directiva, el gerente y una muestra de socios y empleados
Seguimiento posterior	No	Si
División de puntaje entre lo social y lo económico	Social: 35 Económico: 65	Social: 45 Económico: 55
Entrega de resultados finales	Varios días	Tiempo real
Nivel de identificación del productor con la metodología	Mínima	Alta
Resultados	Cuantitativos	Cualitativos y cuantitativos con ilustración asociada
Plan concertado de acciones	No	Si

LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Las organizaciones de productores generalmente son de carácter local o regional y de tipo comunitario. Son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias y democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos y/o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica, se caracterizan por ser un grupo de personas que tiene, al menos, una meta común, constituyéndose en un mecanismo efectivo para la prestación de servicios de comercialización, asistencia técnica, acceso a crédito, provisión de insumos y capacitación a sus asociados.

Sin embargo, por las limitaciones propias de las áreas rurales, muchas no tienen acceso a información, capacidades gerenciales y administrativas, y poder de negociación para funcionar de manera sostenible. Esto las limita para representar los intereses de sus miembros, interactuar con la institucionalidad, acceder a tecnología, participar en los mercados y establecer alianzas que impulsen su desarrollo. Y para hacer más complejo el panorama, muchas carecen de espacios democráticos (o si los tienen, son muy débiles) para fomentar la verdadera participación de sus miembros.

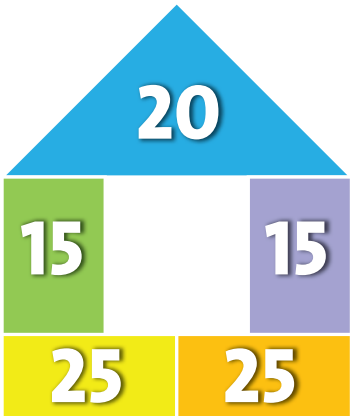
ué nos organizamos?
stábamos cómodos en la
rativa q'esta situación nos llevó a
ar nuestra propia cooperativa.
e los 109 socios)
vender
mi café
de
charlas

II. EL INSTRUMENTO

1. LA CASITA: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Un error común en el análisis de las organizaciones de productores es asumir que su única función es económica y productiva. Aunque la necesidad de generar ventas e ingresos es crítica, no lo es todo. En realidad éstas son un organismo con funciones y acciones interdependientes en las que temas como participación, gestión, negocios y desarrollo humano hacen parte de un todo. En este sentido, la VEO mira su estado y las áreas que requieren fortalecimiento a través de cinco ejes estructurales: (1) Desarrollo humano; (2) negocios y servicios; (3) gerencia y administración; (4) patrimonio, y (5) democracia y participación. Pero, ¿cómo aterrizar estos conceptos al nivel de los productores?

Uno de los mayores problemas para fortalecer las organizaciones es la necesidad de explicar conceptos complejos de manera que los agricultores con bajos niveles de educación puedan comprenderlos. Muchas de las personas que han estado involucradas en estos procesos pueden imaginar la escena de un experto en desarrollo de negocios, elegantemente vestido en un salón caluroso, tratando de transmitir la sabiduría de los negocios a un grupo de productores confundidos. Esto es algo que hay que evitar a toda costa. Sin embargo, ¿cómo puede explicarse un modelo integrado de negocios a una audiencia rural diversa, de tal forma que se retengan los fundamentos de los conceptos mientras se genera resonancia entre los agricultores? Algo complicado de resolver.



«La casita» de la VEO

Después de discutir varias opciones, el PDA de USAID-Perú definió «la casita» como su ícono pedagógico clave. El desglose de la herramienta para valorar el estado de una organización de productores en los elementos básicos de una casa (cimientos, paredes y techo), ofrece a los facilitadores la oportunidad de crear un paralelo simple entre los elementos de la VEO y los bloques básicos de una casa. De esta manera «desarrollo humano» forma la mitad de los cimientos junto con «negocios y servicios» (cada uno con 25 puntos); «gerencia y administración» y «patrimonio» las dos paredes (15 puntos cada uno), y «democracia y participación» el techo (20 puntos).

Gráficamente, un dibujo simple de una casa que muestra los cinco elementos es generado por el *software*. Más allá, la analogía sirve para hacer reflexiones más profundas sobre el papel de una organización y el de una casa (construida para el largo plazo, que guarde los sueños de las familias, que ofrezca seguridad, etc.), lo cual ancla el concepto analítico central en una representación emocional relevante. El trabajo con organizaciones de productores de Ucayali, San Martín y Huánuco ha demostrado que «la casita» es una figura muy importante para la metodología porque promueve la apropiación inmediata entre un diverso grupo de actores.

2. DESCRIPCIÓN DE LOS EJES

La VEO se emplea durante un taller participativo de entre cuatro y cinco horas. El evento involucra un grupo representativo de la Junta Directiva, socios, empleados y el gerente de la organización. A continuación se presentan los cinco ejes en mayor detalle.

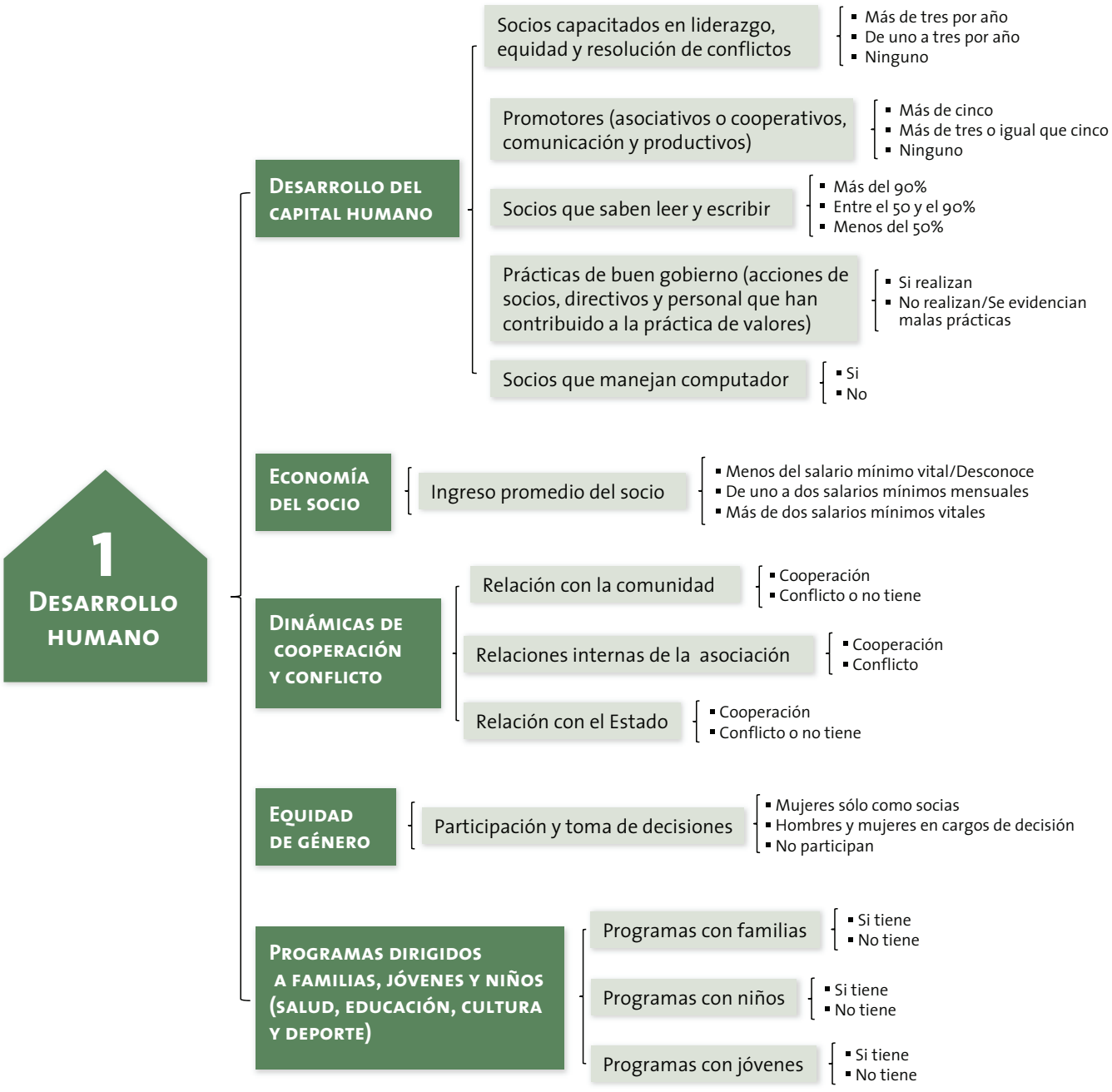
a. Desarrollo humano

Este eje se refiere a la facilitación de espacios que ofrezcan oportunidades y bienestar a los socios y sus familias, y se fundamenta en el establecimiento de lazos y dinámicas que van más allá de las actividades propias de la organización. Sus categorías son:

- **Desarrollo del capital humano:** Contempla el desarrollo de capacidades de los socios y delegados de base (éstos constituyen el cuerpo de promotores de la organización) en temas como manejo de la finca, comercialización, liderazgo, equidad y asociatividad. La organización debe mejorar los niveles educativos de sus asociados y fortalecer las prácticas de buen gobierno en los diferentes niveles.
- **Economía del socio:** Se evalúa con base en el ingreso mensual promedio que recibe el productor, el cual le permite acceder a bienes y servicios para su familia.
- **Dinámicas de cooperación y conflicto:** Analiza las relaciones al interior de la organización, con la comunidad y con los gobiernos (local, regional y nacional).
- **Equidad de género:** Revisa las políticas y actividades de la organización que incluyen a la mujer en la toma de decisiones y gestión de la misma.
- **Programas dirigidos a familias, jóvenes y niños en salud, educación, cultura y deporte:** Evalúa si la organización implementa programas y planes que incluyen a familias, jóvenes y niños en la vida institucional. Éstos pueden ser financiados con fondos propios o de terceros.

Puntaje y ubicación del eje de desarrollo humano

TABLA 2. Matriz de evaluación del eje de desarrollo humano



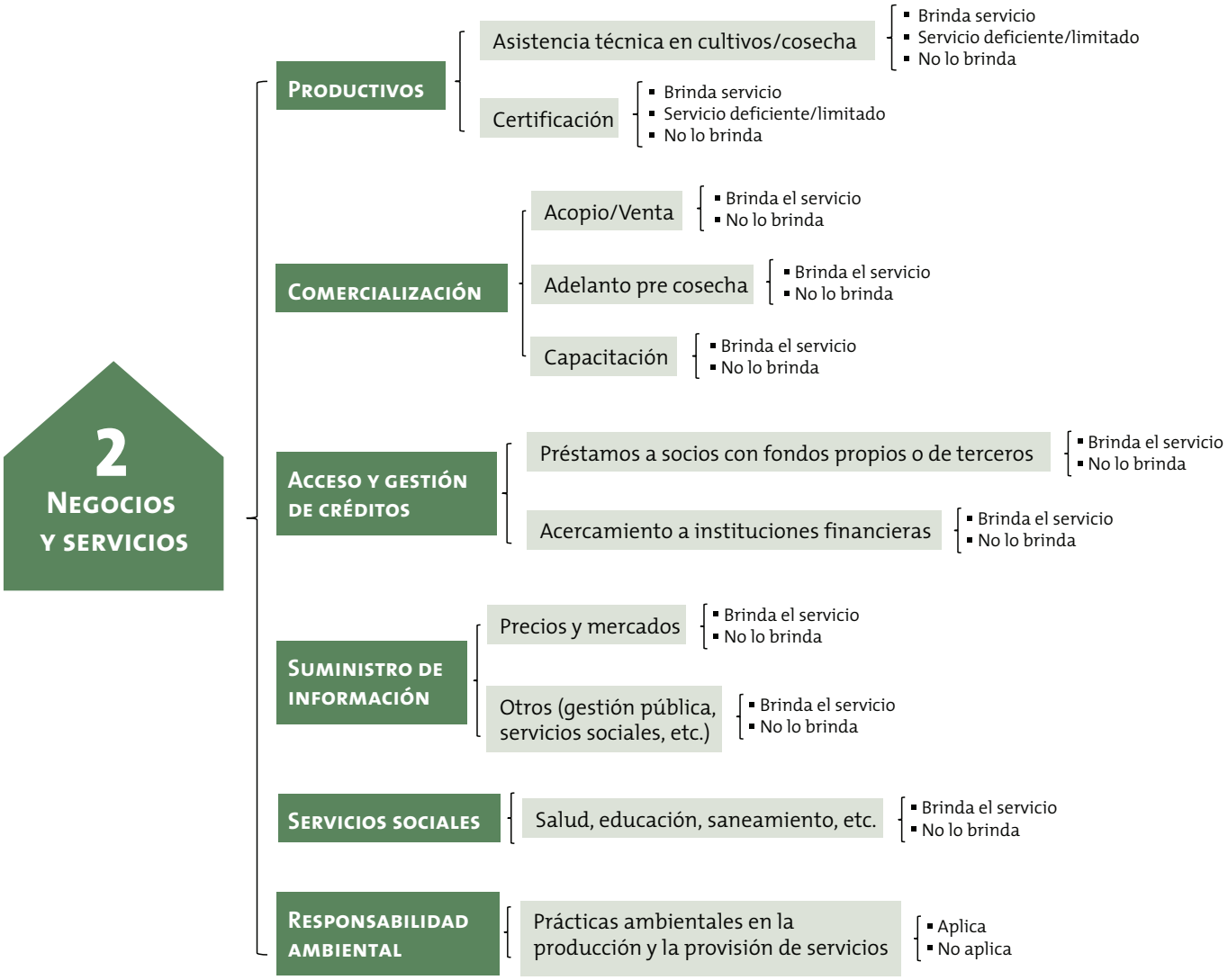
b. Negocios y servicios

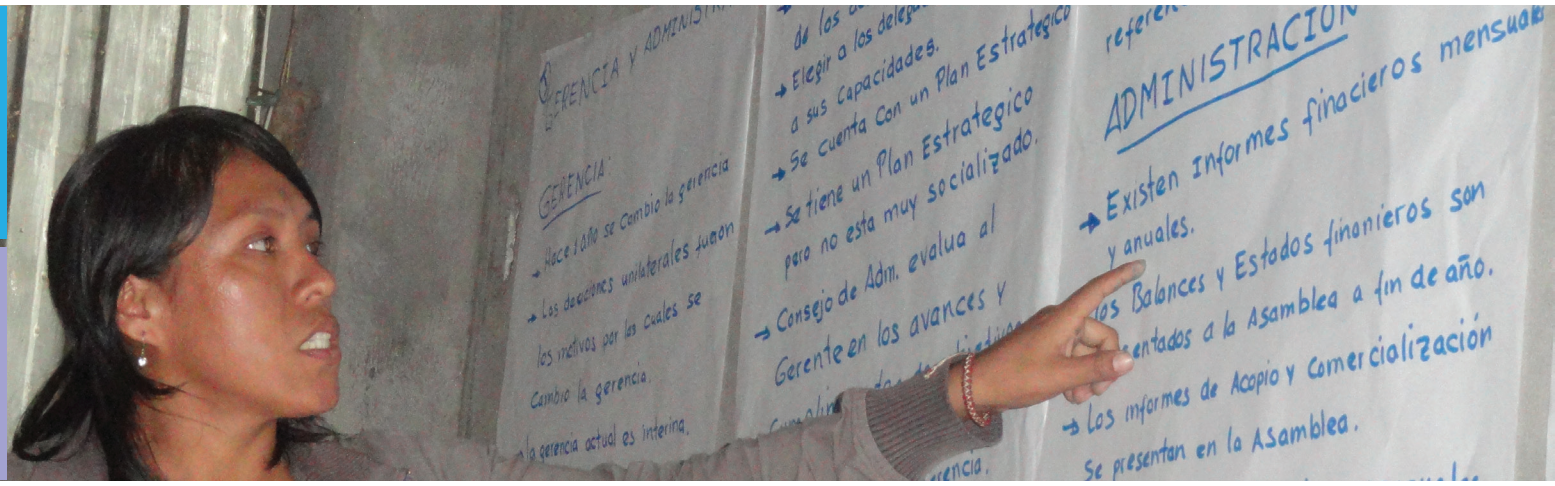
Además de ser los mecanismos para funcionar, crecer y desarrollarse, los negocios y servicios que prestan las organizaciones de productores son los puentes efectivos entre las organizaciones y sus socios. El desarrollo de los negocios se da en el contexto de una cadena productiva viable, donde la organización conoce su funcionamiento y operación, especializándose en una o varias actividades al interior de uno de sus eslabones. Por su parte, los servicios sólo generan margen para pagar sus costos de funcionamiento. Los más comunes para garantizar su sostenibilidad y facilitar una relación efectiva con sus socios y la comunidad en la que operan son: asistencia técnica productiva, capacitación, comercialización (teniendo en cuenta los preceptos: precio justo y pago oportuno) y crédito (facilitador o administrador del mismo). Sus categorías son:

- **Productivos:** Relacionados con la asistencia técnica para el manejo productivo, cosecha, post cosecha y certificación.
- **Comercialización:** Integra actividades como el acopio y la venta del producto, y servicios conexos como el adelanto pre cosecha y la capacitación en temas de precios, requerimientos de calidad y mercados a los asociados y delegados de base.
- **Acceso y gestión de créditos:** Se refiere al servicio de crédito directo de las organizaciones y/o con fondos de terceros. La organización puede vincular a sus asociados con instituciones financieras actuando como aval o apoyando la elaboración de los expedientes para el crédito.
- **Suministro de información:** La organización ofrece información sobre comercialización y sobre los servicios sociales que presta el Estado.
- **Servicios sociales:** Se refieren a los servicios de salud, educación y vivienda, entre otros, que promueve o desarrolla la organización con fondos propios o de terceros.
- **Responsabilidad ambiental:** Actividades y medidas que implementa la organización para mitigar el impacto en el medio ambiente.

Puntaje y ubicación del eje de negocios y servicios

TABLA 3. Matriz de evaluación del eje de negocios y servicios

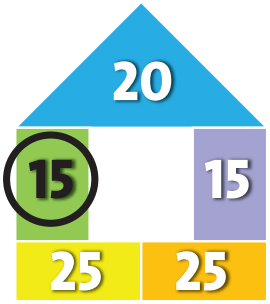




c. Gerencia y administración

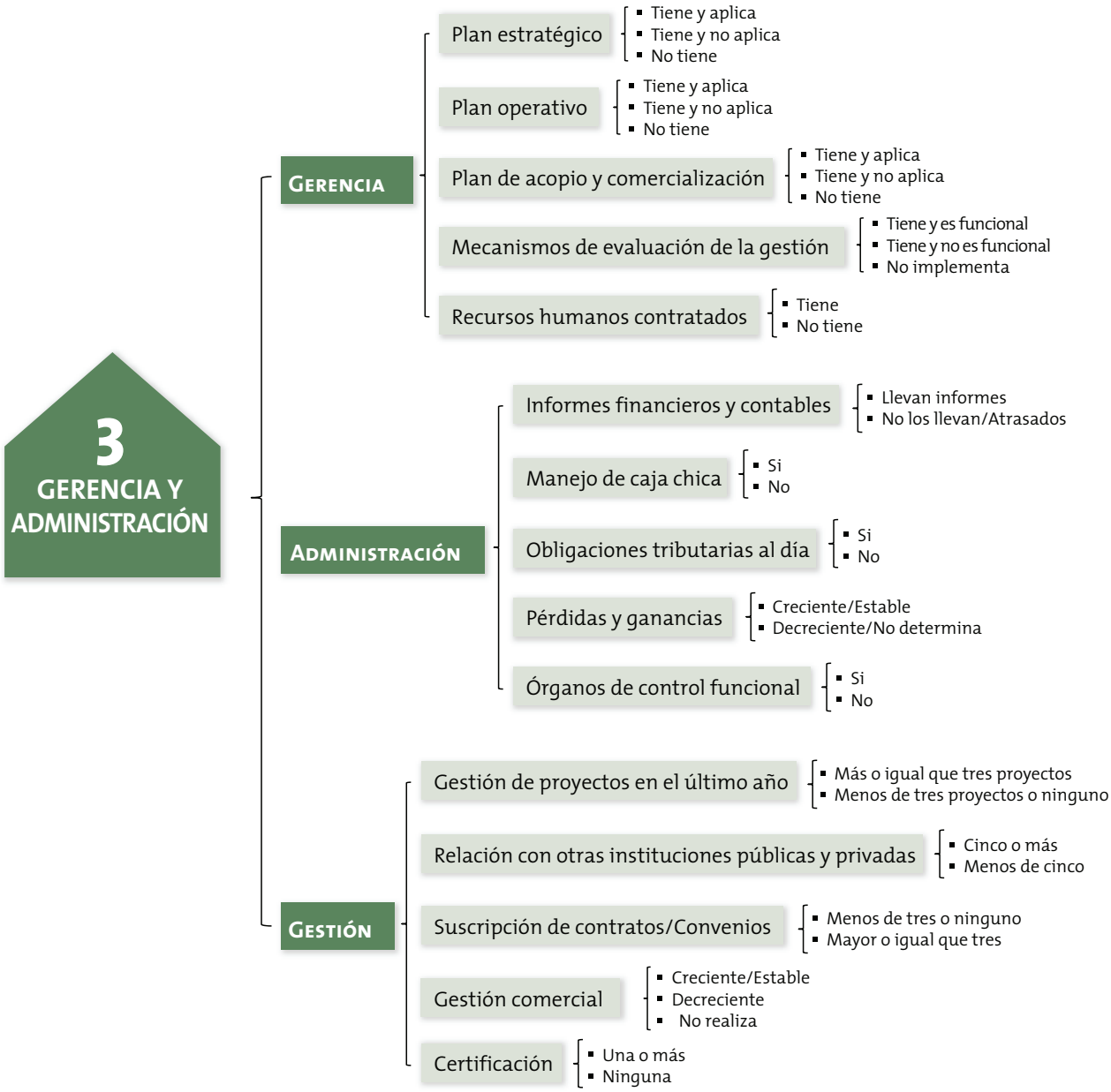
Este eje está regido por la transparencia y la rectitud en las acciones. El proceso de administración de las organizaciones está representado en el control y el seguimiento de las operaciones para cumplir con las reglas establecidas, el manejo eficiente de los recursos y procesos, la gestión de proyectos y el apalancamiento de recursos para su desarrollo. La informalidad y la falta de sistematización de la información es un punto crítico para las mismas. La experiencia muestra que la incorporación de los socios en la fiscalización de las actividades facilita el crecimiento de las organizaciones y constituye un mecanismo de generación de confianza hacia el interior de la base social. Sus categorías son:

- **Gerencia:** Se encarga de la planificación, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de la organización, con el fin de obtener el mayor beneficio posible; éste puede ser económico o social, dependiendo del objetivo de la organización.
- **Administración:** Responsable de la gestión financiera y contable de la organización a través de un manejo estructurado de los recursos económicos, asegurando el cumplimiento con las obligaciones tributarias. La administración provee información financiera y contable para la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.
- **Gestión:** Es la capacidad de la organización para gestionar recursos a través de proyectos y establecer vínculos comerciales, lo cual le permie crecer y fortalecerse.



Puntaje y ubicación del eje de gerencia y administración

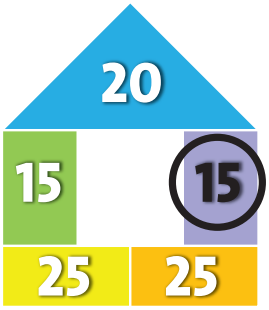
TABLA 4. Matriz de evaluación del eje de gerencia y administración



d. Patrimonio

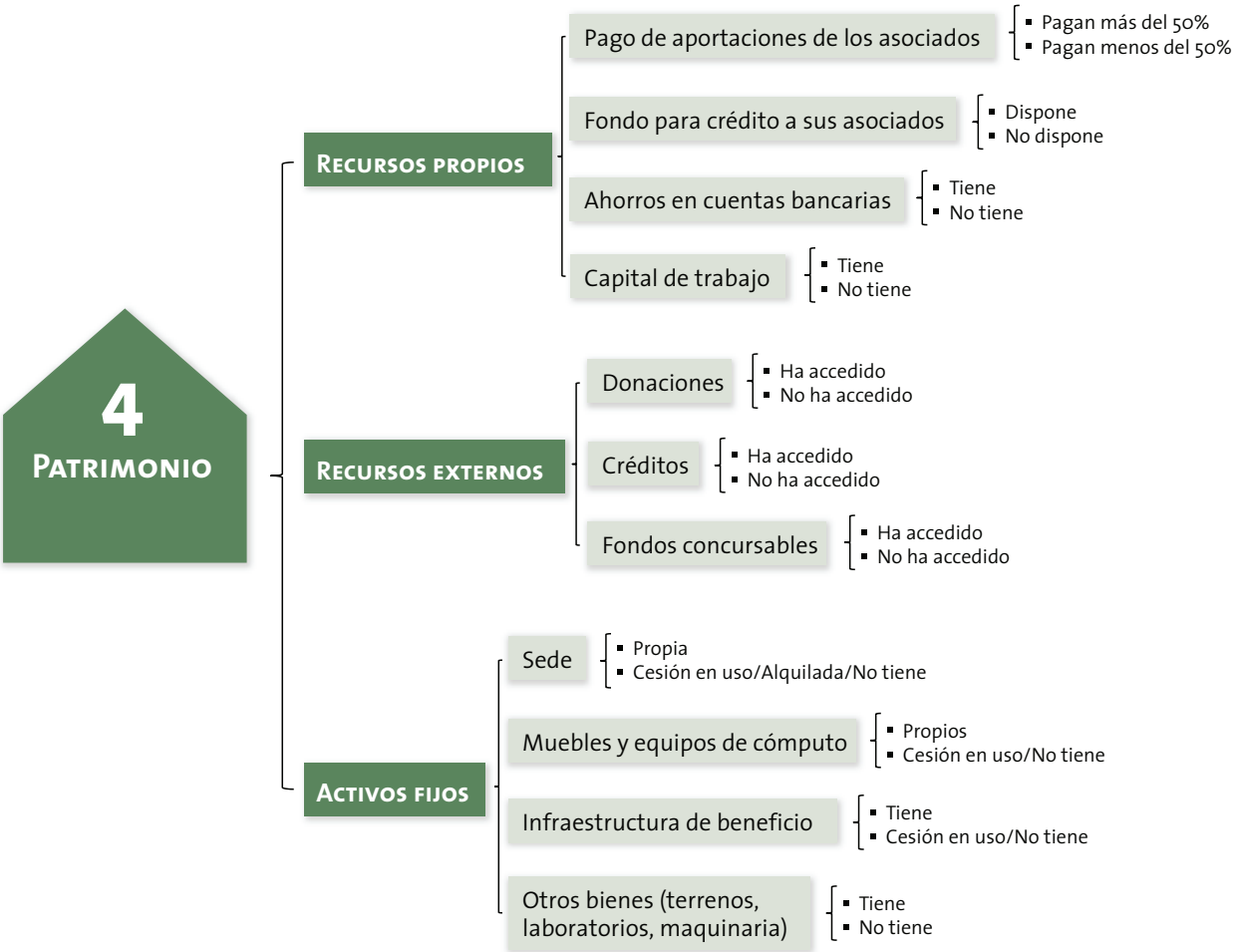
El patrimonio está determinado por los recursos que la organización consigue a través del desarrollo de su negocio y la prestación de servicios, y los que recibe de fuentes externas. Los recursos se verifican y detallan en los balances y estados financieros. El crecimiento patrimonial de las organizaciones es un elemento generador de confianza para hacer negocios, prestar servicios, establecer relaciones y continuar su expansión y fortalecimiento. Sus categorías son:

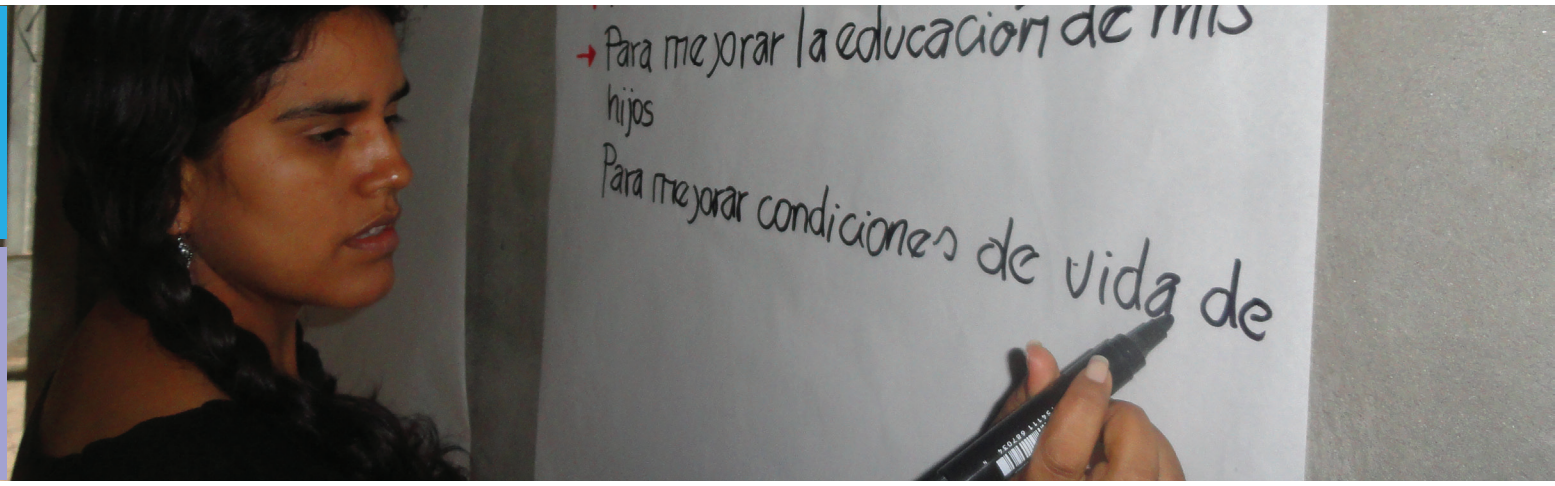
- **Recursos propios:** Se refiere a los recursos que han sido generados con el esfuerzo de la organización tales como capital de trabajo, fondos de crédito, ahorros y aportes de los socios.
- **Recursos externos:** Se refiere a los recursos que provienen de donaciones, fondos concursables, proyectos y créditos.
- **Activos fijos:** Son los bienes inmuebles, maquinaria y equipos que son propiedad de la organización como terrenos, locales, infraestructura productiva, equipos de cómputo, vehículos, laboratorios, etc.). En el momento de valorizar los equipos de cómputo y laboratorio, así como los vehículos, es importante tener en cuenta su vigencia y actualización.



Puntaje y ubicación del eje de patrimonio

TABLA 5. Matriz de evaluación del eje de patrimonio





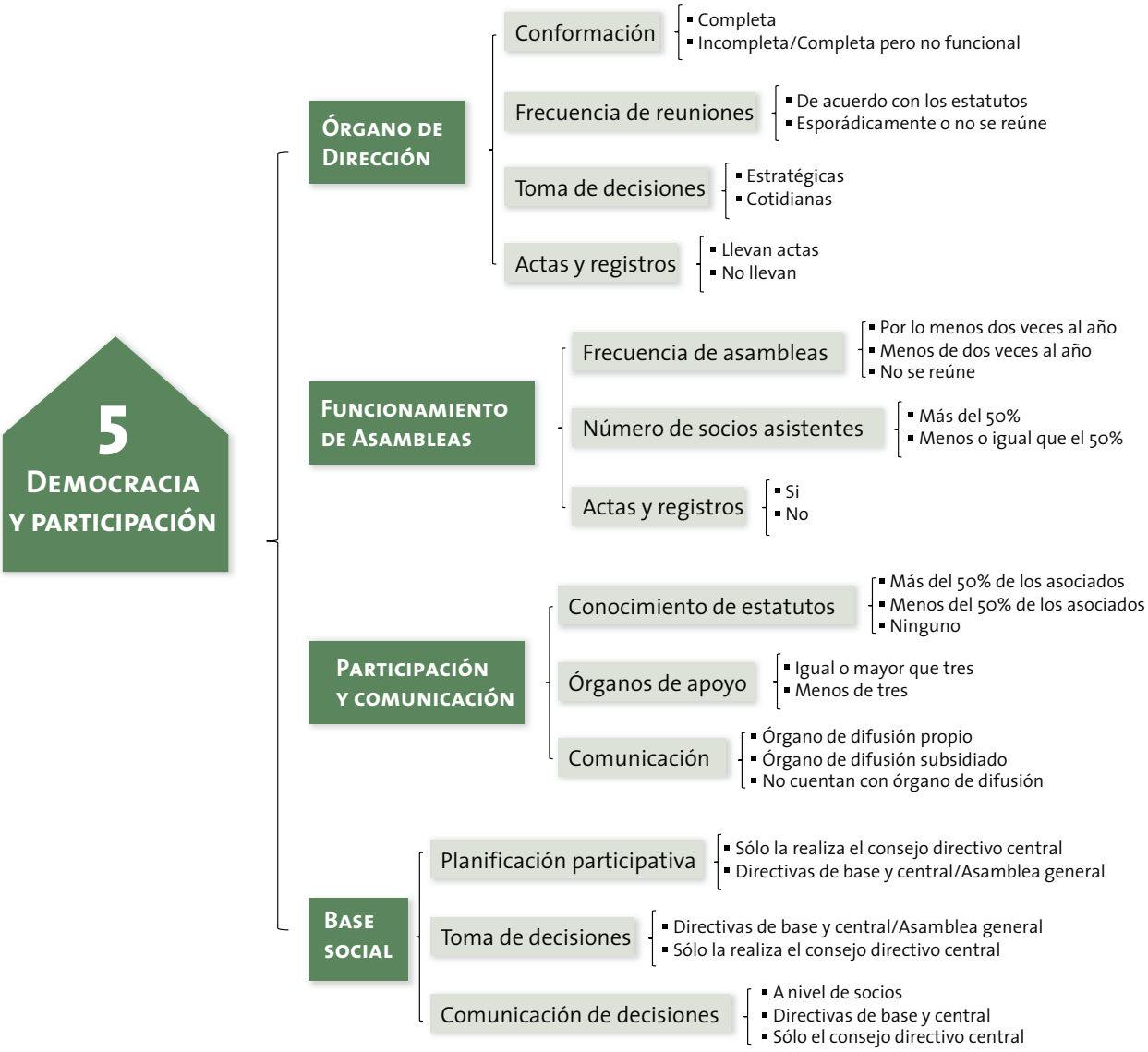
e. Democracia y participación

Más allá de los espacios formales y obligatorios de participación como las asambleas de socios y reuniones de la junta directiva, la democracia y la participación se dan en el comportamiento cotidiano de sus socios, representantes y líderes, y están relacionadas con la comunicación veraz, clara y oportuna que tienen con los asociados, así como por el respeto y la tolerancia por las diferencias. Las organizaciones son más fuertes en la medida en que las relaciones entre los directivos y las bases son más cercanas, lo cual genera confianza entre las partes. La renovación de los cuadros directivos es una práctica sana que fomenta la participación y la democracia. Sus categorías son:

- **Órgano de dirección:** Es la junta de administración o junta directiva, la cual se encarga de regir la buena marcha de la organización con pleno respeto por la base social y las normas.
- **Funcionamiento de asambleas:** La asamblea general es la máxima instancia y puede estar conformada por socios o delegados de base. Participa en la toma de decisiones y debe estar enterada de los avances y logros de la organización.
- **Participación y comunicación:** La comunicación es importante porque permite que la base social se mantenga vinculada con los órganos de gobierno y participe de las gestiones que desarrolla la organización.
- **Base social:** Es la razón de ser de la organización. Debe estar enterada o participar en los procesos de planificación y toma de decisiones. Esto promueve el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización.

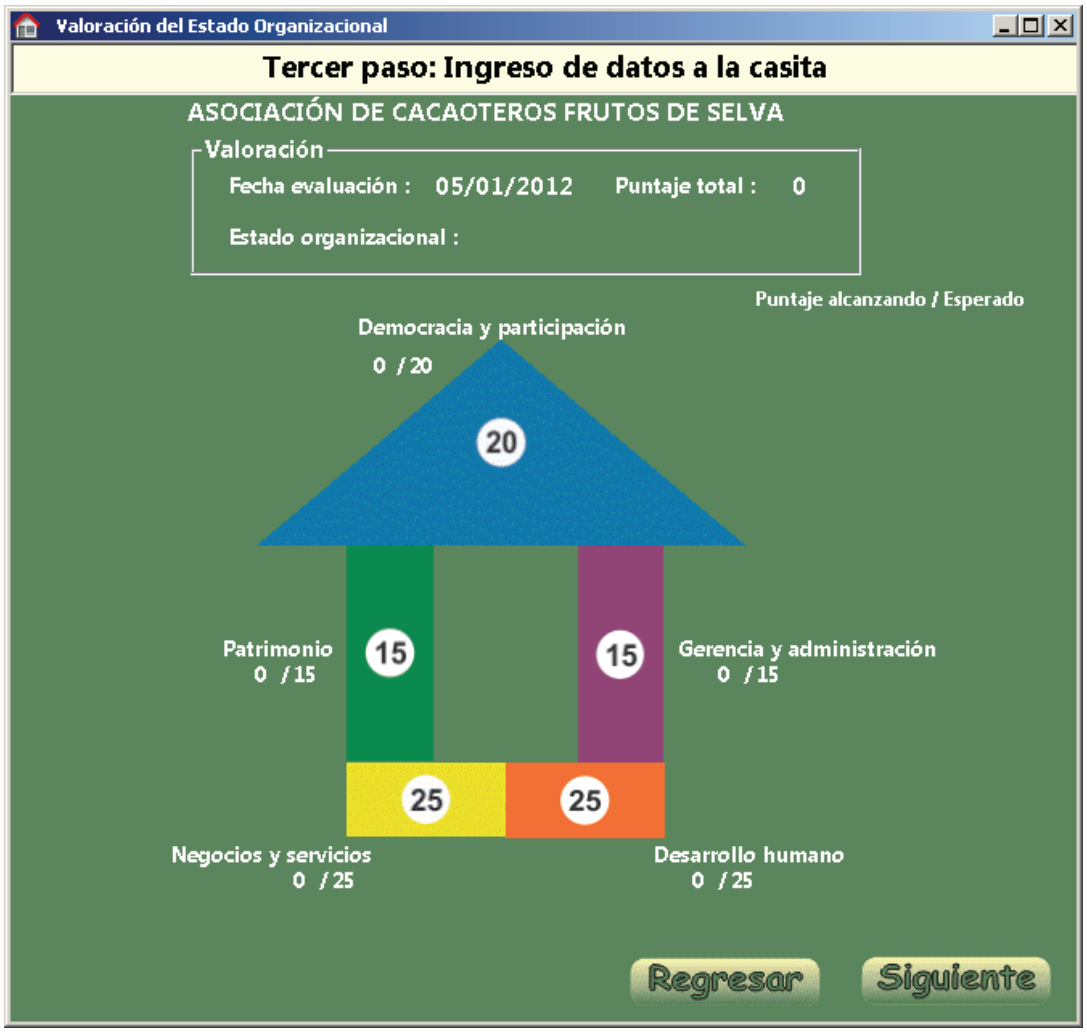
Puntaje y ubicación del eje de democracia y participación

TABLA 6. Matriz de evaluación del eje de democracia y participación



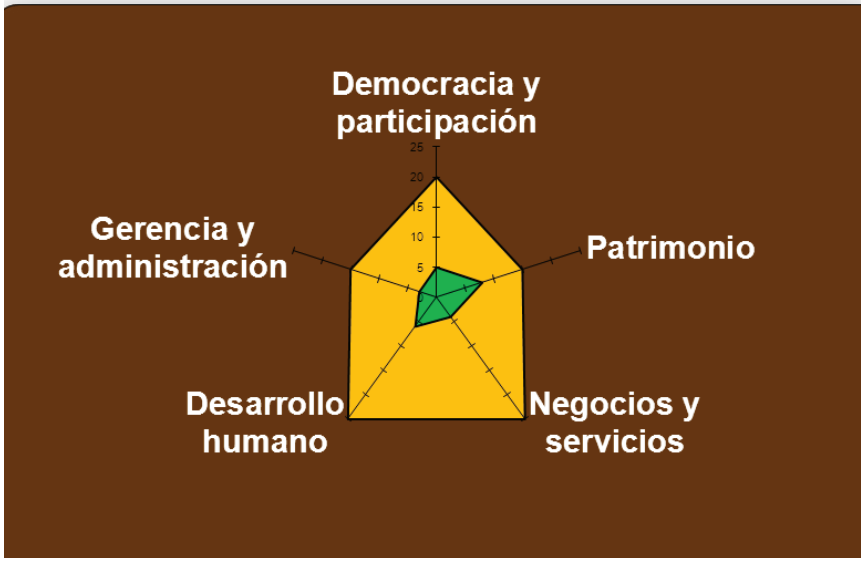
III. EL *SOFTWARE*

Para la implementación eficiente de la VEO y la obtención de resultados en tiempo real, el PDA de USAID-Perú desarrolló un *software*. El aplicativo, amigable con el usuario, incluye la entrada a una serie de plantillas donde aparecen los cinco ejes (desarrollo humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio, y democracia y participación), sus categorías e indicadores, a los cuales se les asigna una calificación en función a las respuestas de las preguntas planteadas durante el taller (caracterización cualitativa).



Ejemplo de una pantalla del aplicativo

El aplicativo orienta al usuario para completar una secuencia ordenada de preguntas que, a través de un sistema de valores asignados con anterioridad, realiza internamente las correspondientes operaciones matemáticas para determinar la valoración de cada eje y el estado de la organización, lo cual se refleja en la modelación gráfica de "la casita". Como se aprecia en el siguiente ejemplo, la casita de la organización X, en color verde, dista mucho de la imagen de casita ideal (en amarillo).



Adicionalmente, el sistema brinda una serie de recomendaciones para situaciones tipo en la categorías que son prioritarias para el desarrollo de la organización, las cuales fueron elaboradas con base en la experiencia de varios años de trabajo con organizaciones de productores. Éstas guían al facilitador para orientar a la organización en la elaboración de su plan de acción.

El *software* también ofrece la posibilidad de realizar evaluaciones posteriores para determinar los avances de la organización, constituyéndose en una importante herramienta de gestión. En los anexos se encuentra el manual de uso del aplicativo.

IV. CATEGORIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La información que arroja la VEO se basa en la categorización de las organizaciones dentro de una escala valorativa de 100 puntos que define su estado como (1) precario, (2) en desarrollo o (3) consolidado, y que se muestra en el siguiente cuadro:

Estados de las organizaciones de productores según la VEO	
Precario	47 puntos o menos
En desarrollo	De 48 a 78 puntos
Consolidado	De 79 a 100 puntos

Para mayor comprensión, éstos se definen así:

PRECARIO: Se aplica a las organizaciones que, independientemente de la fecha de su creación, muestran bajos niveles de valoración en los ejes e indicadores de desarrollo humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio, y democracia y participación. En estas organizaciones hay poca participación y presencia de los asociados en la toma de decisiones, debilidad en la prestación de servicios y realización de negocios, patrimonio reducido, limitada capacidad de gerencia y casi nula administración. Existe un fuerte caudillaje de uno o más directivos actuando en nombre de la asociación sin registrar ni reportar las acciones, mostrar balances y tener en cuenta las perspectivas de la organización, las acciones democráticas y la importancia de mejorar los niveles de participación de los asociados.

EN DESARROLLO: Califica a las organizaciones que obtienen una valoración regular. Se caracterizan por contar con un buen grupo de productores, promotores y líderes capacitados que conocen la dinámica y funcionamiento de su organización, se esfuerzan por la prestación de servicios a los asociados y la realización de negocios rentables. Su patrimonio les permite hacer algunas inversiones y acceder a crédito para producción y comercialización, y cuentan con bases sociales regularmente informadas. La gerencia y administración están presentes, conducen la organización y muestran los balances y resultados de su gestión. Sin embargo, operan con limitaciones y su gestión debe mejorarse para fortalecerse, crecer y ser sostenibles.

CONSOLIDADO: Se usa para organizaciones que muestran una buena valoración como institución representativa y líder de una zona productiva. Cuentan con socios, directivos y líderes activos, comprometidos, capacitados e informados, que conocen y apoyan la gestión de su organización, reciben servicios adecuados y forman parte de negocios rentables y sostenibles. Su patrimonio está formalizado y les permite acceder a nuevas inversiones, créditos y apalancamiento de fondos que dinamizan la organización. Cuentan con una buena gerencia y capacidad administrativa instalada que muestra los balances de gestión con resultados positivos y que les permite generar utilidades, estar vigentes en el mercado y contribuir al desarrollo económico y social de las zonas donde operan.

V. EL TALLER

1. PREPARACIÓN Y RECOMENDACIONES

Si se implementa bien y de manera organizada, el taller de la VEO tiene una duración aproximada de entre cuatro y cinco horas. Se recomienda realizarlo en la sede de la organización. Si esto no es posible, se debe buscar un espacio amplio, ventilado y de fácil acceso para los participantes. Al planear el evento es importante asegurar el cumplimiento de las siguientes reglas:

- La invitación a los participantes la deben hacer la Junta directiva y el órgano de control o fiscalización, y no la institución o entidad que realiza el taller.
- El grupo debe tener un mínimo de 25 personas y un máximo de 50, asegurando que un 80 por ciento del mismo corresponda a productores y delegados de base y un 20 por ciento a directivos, gerentes, administradores y técnicos. Al seleccionar los participantes es importante tener en cuenta estos criterios:
  a. Que al menos haya un 30 por ciento de participación femenina.
  b. Que se incluyan representantes de todas las áreas geográficas.

  Esta selección cuidadosa de los participantes garantiza objetividad y veracidad en la recopilación de la información.
- Contar con un facilitador principal y entre uno y dos asistentes, lo cual varía de acuerdo con el tamaño del grupo. Para un grupo de 25 personas se recomiendan un principal y un asistente. Para grupos más numerosos se requieren tres personas. Antes de realizar el taller los facilitadores deben conocer y comprender los conceptos básicos de la metodología, los pasos del taller y el manejo apropiado de las herramientas.
- Verificar si la organización cuenta con los siguientes documentos/ instrumentos:
  a. Estatutos.
  b. Libro de actas.
  c. Estado de pérdidas y ganancias.
  d. Organigrama.
  e. Padrón de socios
- Como el taller es un evento de la organización, el presidente o el gerente, o quien éstos deleguen, debe realizar la apertura y el cierre.

PERFIL DEL FACILITADOR

La persona que lidera el taller debe tener, como mínimo, las siguientes características y habilidades:

- Entusiasta, comunicativo y amable.
- Experiencia en el trabajo con organizaciones de productores y amplio conocimiento de sus realidades.
- Conocimiento de los cinco ejes de la metodología, sus categorías e indicadores, y claridad sobre sus interacciones.

MATERIALES

Para realizar el taller se debe contar con los siguientes materiales y equipos:

- Distintivos de identificación con los nombres de los asistentes
- Dos docenas de papelotes
- Una docena de marcadores o plumones de distintos colores
- Un rollo de cinta masking (de enmascarar)
- Computador e impresora
- Proyector (opcional)
- Listado de asistentes
- Fotocopias de las preguntas orientadoras para el facilitador de cada grupo
- Tarjetas en cartulina con los nombres de los cincos ejes
- Cinco círculos en cartulina con los puntajes de los ejes (25, 25, 15, 15 y 20)

2. DESARROLLO

El taller se realiza mediante varios pasos secuenciales que llevan a los asistentes, de una manera lógica y sencilla, a comprender su organización y definir las medidas que deben tomar para hacerla cada día mejor. Éstos son:

a. Bienvenida y presentación
b. Definición de objetivos
c. Para qué nos organizamos y el porqué de la organización
d. El concepto de «la casita»
e. Trabajo en grupo/Preguntas orientadoras
f. Presentación de los trabajos de los grupos/Resultados
g. Plan de acción y seguimiento
h. Entrega de la memoria del evento.

En cada paso se describen las actividades con un tiempo estimado para su ejecución. Se incluye un período de descanso de 15 minutos para recargar las energías del grupo (en este espacio se puede ofrecer una bebida y realizar una dinámica corta para motivar a los asistentes). Se recomienda ser estrictos con el cumplimiento de los tiempos para que el grupo trabaje animado hasta el final del evento.

A continuación se presentan los pasos del taller, alternando los colores de fondo de cada uno (entre verde claro y blanco) para facilitar su manejo y comprensión.

a. Bienvenida y presentación

El presidente o el representante legal de la organización abre el evento, dándole la bienvenida a los asistentes y presentando a los facilitadores.

Enseguida cada uno de los asistentes dice su nombre y rol dentro de la organización, y expresa sus expectativas sobre el taller (si no se tiene la lista de participantes con anticipación, los facilitadores aprovechan este momento para llenarla, finalizándola durante el desarrollo del taller).

Tiempo estimado: 30 minutos

*Se recomienda que cada uno de los participantes **porte un distintivo** con su nombre. Esta identificación es importante para formar los grupos de trabajo y establecer una relación más directa con cada persona .*

b. Definición de objetivos

En este espacio el facilitador explica cuáles son los objetivos del taller, la metodología que se va a emplear y los resultados esperados, aclarando en qué consiste el trabajo y cómo se va a desarrollar éste con el grupo.

Es importante que el facilitador enfatice que la información que se va a recopilar durante el taller es para uso de la organización y que la VEO es una herramienta que le ayudará a entender cuál es su estado y cómo puede mejorar, dejando claro que no se trata de una revisión externa o una auditoría.

Tiempo estimado: 15 minutos

c. Para qué nos organizamos y el porqué de la organización

El facilitador inicia este espacio promoviendo una reflexión para recoger las apreciaciones de los asistentes sobre su organización. En primer lugar se le pide a uno de los presentes que cuente brevemente la línea de tiempo de la historia de la organización. Esto debe incluir: cuándo se creó y por qué se creo (por algo coyuntural, por voluntad propia, etc.).

Enseguida el facilitador invita a los participantes a expresar para qué crearon su organización y qué esperaban de ella. Más específicamente, cuál es la razón de ser de su organización.

Uno de los participantes escribe en un papelote las ideas y conceptos que expresa el grupo, elaborando un resumen de los mismos.

Esta actividad permite recoger las expresiones de interés y los deseos de los socios y empleados, y definir las dos áreas que hacen parte de una organización de este tipo: las áreas social y empresarial. Con estas ideas y conceptos en mente el facilitador abre el siguiente paso del taller.

Tiempo estimado: 30 minutos

d. El concepto de «la casita»

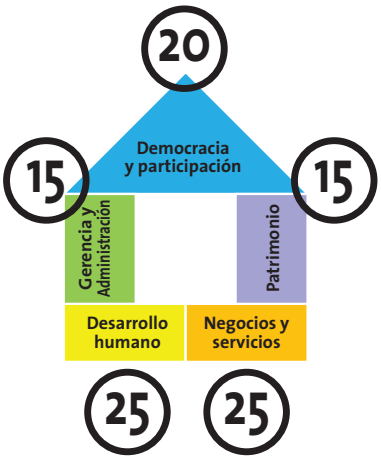
Para definir el concepto de «la casita», el facilitador pregunta a los asistentes cuál es el lugar donde encuentran seguridad, comodidad, tranquilidad, afecto y descanso, donde comparten con sus seres queridos y está la mayoría de sus sueños. Una vez identificado el sitio, invita a uno de los participantes a dibujar una casa (se recomienda orientar al voluntario para que dibuje una casa en primer plano).

Cuando se escoge el dibujo que mejor representa la casita, el facilitador escribe dentro de ésta el nombre de la organización. Es muy importante que los asistentes fijen el concepto y lo relacionen con su organización.

El facilitador interactúa con los asistentes explicando la importancia que tiene cada una de las partes de «la casita» (los cimientos, las paredes y el techo), haciendo referencia al papel que juega cada una y la utilidad de su simetría, así como del cuidado que se debe tener en la construcción para que ésta perdure en el tiempo.

Conjuntamente con los participantes, el facilitador construye una analogía entre la organización y la casita considerando las bases como los ejes de desarrollo humano y negocios y servicios, las paredes como gerencia y administración, y patrimonio, y, finalmente, el techo como la democracia y la participación que se dan dentro de la organización. En este punto el facilitador pega las cartulinas que tienen los nombres de los cinco ejes en la parte de la casita que les corresponde.

Luego enfatiza que, para que todo esté balanceado y sea firme para la construcción de la organización (casita), se requieren 25 bolsas de cemento para cada una de las bases (desarrollo humano y negocios y servicios), 15 ladrillos en cada una de las paredes (gerencia y administración, y patrimonio), y 20 tejas para el techo (democracia y participación). En este momento se pegan los círculos de cartulina con los números al lado del nombre de cada eje, explicando que éstos son los valores para una casita ideal, los cuales la hacen firme y segura para sus socios.



El facilitador invita a los asistentes a evaluar cómo está «la casita» de la organización, para lo cual los participantes se distribuyen en grupos (los grupos ideales deben estar conformados por entre ocho y diez personas. En este caso se organizan cinco grupos para que cada uno se encargue de un eje. Si no se cuenta con una asistencia nutrida, se pueden formar dos grupos para que cada uno trabaje dos ejes y se deja el tema de democracia y participación para desarrollar con la plenaria). En la conformación de los grupos se debe asegurar un balance entre directivos, socios y empleados, de tal manera que la información que se obtenga sea lo más objetiva posible.

Tiempo estimado: 30 minutos

Para garantizar objetividad en los grupos se recomienda:

- ***El gerente no debe estar en los grupos de gerencia y administración, y negocios y servicios.***
- ***El presidente sí debe estar en los grupos de gerencia y administración, y negocios y servicios.***
- ***El jefe del departamento técnico no debe estar en el grupo de negocios y servicios.***

PERÍODO DE DESCANSO

Tiempo estimado: 15 minutos

e. Trabajo en grupos/Preguntas orientadoras

Para evaluar los ejes y el estado de la organización, es decir, para revisar cómo está «la casita», cada grupo nombra un "maestro de obra" que actúa como coordinador. A cada grupo se le asigna un eje, o dos en el caso de no contar con una buena asistencia. La copia de las preguntas del eje (Anexo 1) las usa el facilitador para orientar la discusión.

Aunque el objetivo es contestar todas las preguntas, es importante que el facilitador maneje la discusión como un diálogo y no como una encuesta, y que introduzca cada tema empleando ejemplos o ilustraciones que ayuden al grupo. La discusión debe darse en un ambiente informal, aprovechando las oportunidades que surjan para aclarar dudas y ampliar los temas de las preguntas, indagando más allá del cuestionario.

Las respuestas a las preguntas se obtienen por consenso. Un voluntario del grupo escribe las respuestas y los comentarios en papelotes que serán presentados posteriormente en la plenaria.

Tiempo estimado: 60 minutos

Todo el grupo debe participar. Evite que sólo uno o pocos asistentes se tomen la palabra. Oriente la discusión para que todos participen y expresen sus opiniones e ideas.

f. Presentación de los trabajos de los grupos/Resultados

Durante la plenaria se realizan dos procesos simultáneos. Por una parte los "maestros de obra" presentan los resultados del eje asignado a su grupo para discusión de la plenaria. Si todas las respuestas esperadas no están en el papelote, el facilitador apoya la intervención para complementar la información que se requiere.

Por otro lado, el facilitador asistente, en compañía de un representante de la organización, registra en el *software* de la VEO (el manual de uso del software se encuentra en el Anexo 2) los resultados reportados por cada grupo para cada indicador. El aplicativo está programado para arrojar un resultado cuantitativo (puntajes para cada eje y categoría) y uno cualitativo del estado de la organización, así como una figura con el dibujo de la casita ideal y la casita lograda por la misma. El resultado cualitativo corresponde a la categorización del estado de la organización como precario, en desarrollo o consolidado, definiciones que se explican en el punto IV. Categorización de las organizaciones.

Una vez se tienen los resultados, el facilitador escribe al lado de cada eje de la casita de la organización los puntajes obtenidos durante el ejercicio.

Tiempo estimado: 75 minutos

g. Plan de acción y seguimiento

El facilitador obtiene una idea del estado de la organización con base en la discriminación y la sumatoria de los puntajes obtenidos por ésta. A partir del dibujo de la casita obtenida, el facilitador explica por qué hay inclinaciones y áreas desbalanceadas, motivando al grupo a participar en el análisis. Los «maestros de obra», el facilitador y los asistentes revisan cada componente de la casita, sus categorías e indicadores, determinando los puntos críticos sobre los que se debe trabajar para balancearla y mejorarla, de tal manera que sea fuerte y pueda sostenerse en el tiempo.

El sistema genera unas alertas de puntos críticos, que se destacan en color rojo, y un conjunto de posibles acciones que ayudan al facilitador a plantear a la asamblea soluciones que llevan a la elaboración de un plan de acción (En el cuadro Ejemplo de una acción propuesta por el *software* puede verse con mayor claridad la lógica de las sugerencias que salen del sistema). Las acciones priorizadas conjuntamente deben permitir el cumplimiento de objetivos y metas que contribuyan con el desarrollo equilibrado de la organización. De esta manera el plan de acción se constituye en una guía para el facilitador y la organización, que ofrece un marco para planificar acciones con base en los resultados de la VEO.

Es importante que el facilitador tome las salidas propuestas por el *software* como una guía de ayuda, pero no como soluciones definitivas. Es aquí donde la experiencia y el conocimiento del facilitador y los asistentes se toma en cuenta para diseñar el plan de acción más adecuado para la organización.

El plan de acción puede involucrar a distintos órganos, departamentos y áreas de la organización y debe establecer quiénes serán los responsables para su cumplimiento, los tiempos para desarrollar las actividades y la forma más adecuada de ejecutarlas. Para facilitar el proceso se sugiere establecer un plan de acción con un horizonte de corto y mediano plazo que pueda monitorearse con frecuencia durante su ejecución. Las evaluaciones intermedias permiten corregir las falencias que se presenten en el desarrollo de las actividades. Al finalizar la ejecución se debe realizar un balance y revisar si se cumplieron los objetivos.

Para concretar las decisiones, en un papelote se escribe la lista de actividades, indicando los responsables y la fecha de inicio y de evaluación de los avances. Este listado, con los detalles que se requieran para complementarlo, se constituye en el «plan de acción y seguimiento» para el fortalecimiento de la organización. El plan finalizado se ingresa al aplicativo. Éste permite generar un registro histórico de los planes de acción que se generan en cada evaluación.

Para finalizar el facilitador pregunta a los asistentes cómo les pareció el taller y que compromisos van a asumir con su organización, dejando un corto espacio para que el grupo exprese sus opiniones (en el Anexo 3 se encuentran algunos testimonios de organizaciones que han sido evaluadas con la VEO).

Tiempo estimado: 45 minutos.

EJEMPLO DE UNA ACCIÓN PROPUESTA POR EL *SOFTWARE*

En la categoría Órgano de dirección del eje Democracia y participación de una organización X, el resultado del indicador Órgano de dirección muestra que este grupo no lleva actas de sus reuniones.

El sistema propone la siguiente salida o acción:

Establecimiento y legalización de libros de actas y elaboración de éstas en las reuniones, incluyendo la firma de los asistentes.

h. Entrega de la memoria del evento

Los facilitadores deben recoger los papelotes que contienen la memoria del trabajo realizado e imprimir los documentos finales. Si no se pueden imprimir, se entregan archivos electrónicos.

El presidente o el representante legal de la organización debe recibir formalmente lo siguiente:

- Listado de asistencia
- Ficha técnica del taller
- Informe de resultados
- Plan de acción y seguimiento
- Papelotes (si la organización los solicita)

Una vez se entregan los documentos se da por finalizado el evento, dejando el espacio para que sus directivos lo cierren oficialmente.

VI. ANEXOS

1. PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL TALLER 29

2. MANUAL DE USO DEL *SOFTWARE* 34

3. RETROALIMENTACIÓN DE ALGUNAS ORGANIZACIONES - TESTIMONIOS 56

1. PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL TALLER

Desarrollo humano

Oriente la discusión haciendo una pequeña introducción de cada tema y manejando la dinámica como una "charla informal". No se limite a leer y repetir las preguntas. Enriquezca la discusión con aportes y nuevas preguntas que complementen las respuestas de los participantes.

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	
1. Capacitaciones	¿En qué temas diferentes ha capacitado la organización a sus socios en el último año? Especifique temas distintos a los productivos y comerciales (liderazgo, equidad, resolución de conflictos, etc.). ¿Cómo se financia esta actividad?
2. Formación de promotores	¿En los dos últimos años la organización ha promovido la formación de promotores? ¿En qué áreas o temas? ¿Cuántos promotores ha formado?
3. Lectoescritura de los socios	¿Qué porcentaje de los socios sabe leer y escribir?
4. Conocimiento de computación de los socios	¿La organización cuenta con socios que manejan computadoras? ¿Cuenta con algún programa de capacitación para los socios? ¿Cómo se financia esta actividad?
5. Prácticas de buen gobierno	¿La organización ha enfrentado problemas en el último año que tengan que ver con corrupción, peculado, adulteración, falseo de documentos, etc..? ¿Se aplican sanciones ante estos actos?

ECONOMÍA DEL SOCIO	
1. Ingreso promedio del socio	¿Cuál es el ingreso promedio mensual de los socios de la organización en relación con el salario mínimo vital?

DINÁMICAS DE COOPERACIÓN Y CONFLICTO	
1. Relaciones con la comunidad	¿Cómo y cuál es la relación de la organización con la comunidad? Explique.
2. Relaciones con los socios	¿Cómo y cuál es la relación entre asociados? Explique.
3. Relaciones con el Estado	¿Cómo y cuál es la relación de la organización con los gobiernos local, regional y nacional? Explique.

EQUIDAD DE GÉNERO	
1. Participación y toma de decisiones	¿Cuál es el nivel de participación de las mujeres en la organización? Detalle la participación de las mujeres en órganos de dirección, bases, comités, etc.

PROGRAMAS SOCIALES	
1. Programas dirigidos a las familias	¿La organización tiene programas dirigidos a las familias? ¿Cómo se implementan y financian?
2. Programas dirigidos a los niños	¿La organización tiene programas dirigidos a los niños? ¿Cómo se implementan y financian?
3. Programas dirigidos a los jóvenes	¿La organización tiene programas dirigidos a los jóvenes? ¿Cómo se implementan y financian?

Negocios y servicios

Oriente la discusión haciendo una pequeña introducción de cada tema y manejando la dinámica como una "charla informal". No se limite a leer y repetir las preguntas. Enriquezca la discusión con aportes y nuevas preguntas que complementen las respuestas de los participantes.

PRODUCTIVOS	
1. Asistencia técnica	¿La organización brinda el servicio de asistencia técnica en cultivos y post cosecha? ¿Se brinda a la totalidad de los asociados? ¿Cómo se realiza?
2. Certificaciones	¿La organización brinda el servicio de asesoría y acompañamiento para la certificación? ¿Se brinda a la totalidad de los asociados? ¿Cómo se realiza?

COMERCIALIZACIÓN	
1. Acopio y venta	¿La organización brinda el servicio de acopio y venta? ¿Diferencia precios por producto certificado? ¿Compra cacao sólo a productores socios? ¿La organización dispone de parámetros de calidad o reglamento de acopio?
2. Adelanto pre cosecha	¿La organización otorga adelantos pre cosecha? ¿A quiénes? ¿Cuáles son los montos que otorga? ¿Cuándo y bajo qué condiciones?¿Cuál es la tasa de morosidad?
3. Capacitación	¿La organización ofrece capacitación a los asociados en temas de comercialización? ¿Cada cuanto tiempo realizan talleres de capacitación? ¿Cómo se financian estas actividades de capacitación?

ACCESO Y GESTIÓN DE CRÉDITOS	
1. Préstamos a socios	¿La organización ofrece el servicio de créditos a sus asociados? ¿Con fondos propios o de terceros? ¿A quiénes? ¿Cuánto y bajo qué condiciones? ¿Cuál es la tasa de morosidad?
2. Acercamiento a instituciones financieras	¿La organización facilita el vínculo de los socios a instituciones financieras? ¿La organización elabora los expedientes de los socios para ser presentados a las instituciones financieras?

INFORMACIÓN	
1. Precios y mercados	¿La organización brinda información de precios y mercados? ¿Cómo lo hace? ¿Cada cuánto tiempo informa?
2. Otros	¿La organización brinda información sobre la oferta de los servicios sociales, acceso a herramientas de política, etc.? ¿Cómo lo hace?

SERVICIOS SOCIALES
¿La organización ofrece o facilita el acceso a servicios de salud, educación, cultura y deporte? ¿Cómo lo hace? ¿Cuenta con convenios para estos fines?

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL
¿La organización aplica medidas ambientales en la provisión de servicios y en los negocios que desarrolla? Describa cómo implementa las medidas ambientales.

Gerencia y administración

Oriente la discusión haciendo una pequeña introducción de cada tema y manejando la dinámica como una "charla informal". No se limite a leer y repetir las preguntas. Enriquezca la discusión con aportes y nuevas preguntas que complementen las respuestas de los participantes.

GERENCIA	
1. Plan estratégico y operativo	¿La organización cuenta con plan estratégico? ¿Está vigente? ¿Lo aplica? ¿Los socios lo conocen?
2. Plan de acopio y comercialización	¿La organización cuenta con plan de acopio y comercialización? ¿Lo aplica?
3 . Mecanismos de evaluación de la gestión	¿La organización evalúa la gestión de la gerencia? ¿Cómo y cuándo?
4. Recursos humanos contratados	¿Qué personal tiene contratado la organización? ¿En qué áreas? ¿Cómo se financia?

ADMINISTRACIÓN	
1. Informes financieros y contables	¿La organización cuenta con informes financieros? ¿Cuál es la fecha del último informe? ¿Cuenta con registros o libros?
2. Manejo de caja chica	¿La organización maneja caja chica? ¿Está reglamentada?
3. Obligaciones tributarias	¿La organización está al día con sus obligaciones tributarias? ¿Cuándo efectúo su última declaración?
4. Pérdidas y ganancias	¿La organización cuenta con el estado de pérdidas y ganancias? ¿Cuál es la fecha del último informe? ¿Es creciente, decreciente o estable?
5. Órganos de control y auditoría	¿El órgano de control es funcional? ¿Qué actividades realiza en el año?

GESTIÓN	
1. Gestión de proyectos	¿La organización ha gestionado proyectos en el último año? ¿Cuántos y con quién?
2. Relación institucional	¿Con qué instituciones públicas o privadas tiene relación la organización? Descríbalas.
3. Contratos y convenios	¿Qué contratos y/o convenios ha firmado la organización en el último año? Descríbalos.
4. Gestión comercial	¿Cómo evalúa la gestión comercial de los últimos dos años? ¿Es creciente, decreciente o estable? ¿Cuánto volumen ha comercializado en los dos últimos años?
5. Certificaciones	¿Cuántas y cuáles certificaciones tiene la organización? ¿Cómo se financian?

Patrimonio

Oriente la discusión haciendo una pequeña introducción de cada tema y manejando la dinámica como una "charla informal". No se limite a leer y repetir las preguntas. Enriquezca la discusión con aportes y nuevas preguntas que complementen las respuestas de los participantes.

RECURSOS PROPIOS	
1. Pago de aportes de los asociados	¿Qué porcentaje de los socios cumple con el pago de sus aportes? ¿Cuál es el valor del aporte? ¿El pago del aporte se realiza mensual o anualmente?
2. Fondos para crédito a los asociados	¿La organización dispone de recursos propios para ofrecer crédito a sus asociados?
3 . Ahorros en cuentas bancarias	¿La organización dispone de ahorros en cuentas bancarias? ¿Cómo genera estos ahorros?
4. Capital de trabajo	¿La organización dispone de capital de trabajo propio? ¿Cómo consigue su capital de trabajo?

RECURSOS EXTERNOS	
1. Donaciones	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a donaciones? Mencione cuáles y para qué.
2. Créditos	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a créditos? Indique las fuentes y para qué.
3. Fondos concursables	¿En los últimos tres años la organización ha accedido a fondos concursales? Indique las fuentes y para qué.

ACTIVOS FIJOS	
1. Sede o local institucional	¿La organización dispone de sede? ¿Es propia? ¿Arrendada? ¿En cesión de uso? ¿Cómo se financia o se financió?
2. Muebles y equipos de cómputo	¿La organización dispone de muebles y equipos de cómputo? Indique cantidad y calidad de los mismos.
3. Infraestructura productiva y comercial	¿La organización dispone de infraestructura productiva y comercial? Indique los bienes que tiene y si están legalizados.
4. Otros bienes (terrenos, laboratorios y maquinaria)	¿Qué otros bienes tiene la organización? Descríbalos.

Democracia y participación

Oriente la discusión haciendo una pequeña introducción de cada tema y manejando la dinámica como una "charla informal". No se limite a leer y repetir las preguntas. Enriquezca la discusión con aportes y nuevas preguntas que complementen las respuestas de los participantes.

ÓRGANO DE DIRECCIÓN	
1. Conformación	¿Está completo el órgano de dirección? ¿Cuántas personas lo conforman? ¿Quiénes lo conforman? ¿Funciona?
2. Decisiones	¿Qué tipo de decisiones toman? ¿Estratégicas o cotidianas? (Comente si tienen que ver con temas como: la implementación de proyectos, la prestación de servicios de asistencia técnica, inversiones, crédito, planificación, gestión comercial y alianzas).
3 . Actas y registros	¿Llevan actas de las reuniones? ¿Qué tipo de registros llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?

FUNCIONAMIENTO DE ASAMBLEAS	
1. Frecuencia de las asambleas	¿Cuántas veces al año se reúnen? ¿Se cumple con los estatutos? ¿Cuál es la fecha de la última asamblea?
2. No. de socios que asisten	¿Se reúnen delegados o socios de la organización? ¿Cuántos asistieron a la última asamblea? ¿Más del 50%?
3. Actas y registros	¿Se llevan actas de las asambleas? ¿Qué tipo de registro llevan? ¿Quién es el responsable de elaborar las actas?

PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN	
1. Conocimiento de los estatutos	Del total de miembros de la organización, ¿qué porcentaje conoce los estatutos?
2. Órganos de apoyo	¿Existen órganos de apoyo? ¿Cuántos? ¿Cuáles? Señálelos.
3. Comunicación	¿Qué medios utiliza la organización para comunicarse con sus asociados? ¿Cómo funciona? ¿Quiénes son los responsables? ¿Cómo se financia?

BASE SOCIAL	
1. Planificación participativa	¿Realizan planificaciones en la organización? ¿Quiénes participan? ¿Cada cuanto tiempo?
2. Toma de decisiones	¿Cómo se toman las decisiones de la organización? ¿Qué tipo de decisiones se toman?¿Cuál ha sido la decisión más difícil de tomar en el último año? ¿Quiénes participaron en ella?
3. Comunicación de las decisiones	¿A quién se le comunican las decisiones de la organización? ¿Con qué frecuencia se comunican las decisiones de la organización? ¿Cómo se comunican las decisiones?

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN **35**

I. INSTALACIÓN DEL *SOFTWARE* ***35***

A. Requisitos mínimos 35

B. Proceso de instalación 35

II. USO DEL *SOFTWARE* **38**

A. Ingreso 38

B. Nueva valoración 40

Paso 1: Ingreso de los nombres de los facilitadores 40

Paso 2: Ingreso de los nombres de los participantes 41

Paso 3: Ingreso de datos a la casita 43

Paso 4: Resumen de resultados de la VEO 46

Paso 5: Puntos críticos y acciones propuestas 51

Paso 6: Plan de acción 53

C. Valoraciones anteriores 53

D. Ingreso de organizaciones 54

2. MANUAL DE USO DEL *SOFTWARE*

INTRODUCCIÓN

Este manual orienta al usuario para el ingreso y el manejo de la información relacionada con la Valoración del Estado Organizacional (VEO) en un *software* creado especialmente para este fin. El aplicativo se desarrolló en un entorno visual amigable y de fácil manejo en el que se sigue una secuencia sencilla de pasos para obtener los resultados.

I. INSTALACIÓN DEL *SOFTWARE*

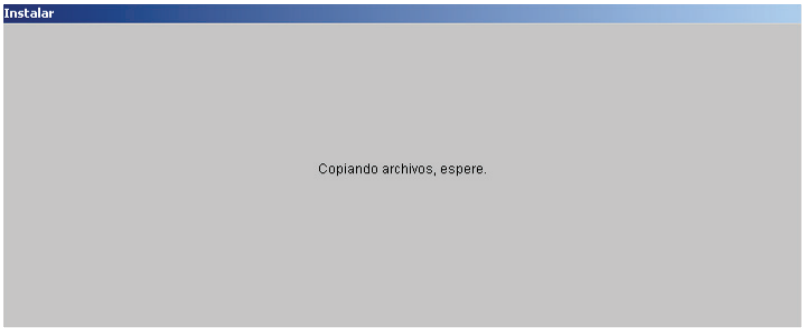
A. Requisitos mínimos

- 1 gigabyte de memoria
- Windows XP o versiones posteriores
- Office Excel 2007 o versiones posteriores

B. Proceso de instalación

Insertar el DVD en la computadora. Automáticamente aparecerá la siguiente imagen para iniciar la secuencia de la instalación (Figura 1).

FIGURA 1

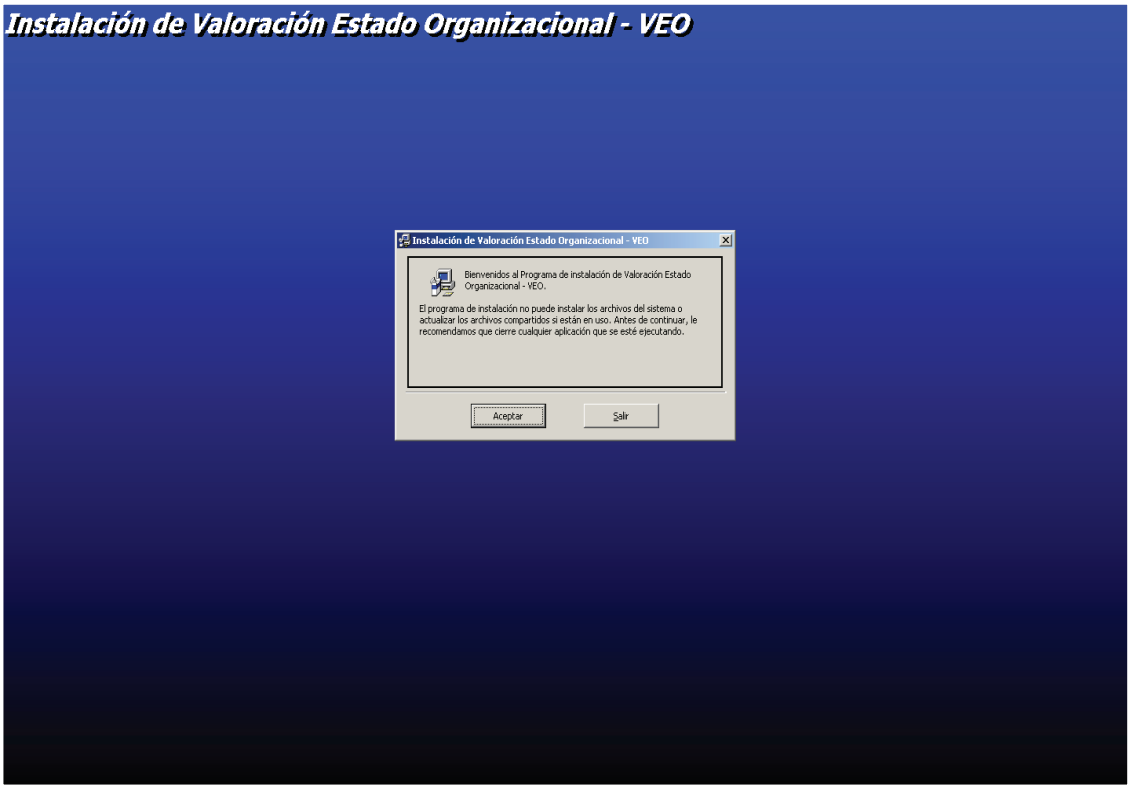


Si no aparece ninguna imagen se debe abrir el DVD a través del Explorador de Windows, buscar el archivo "Setup.exe" y dar doble clic (Figura 2).

FIGURA 2

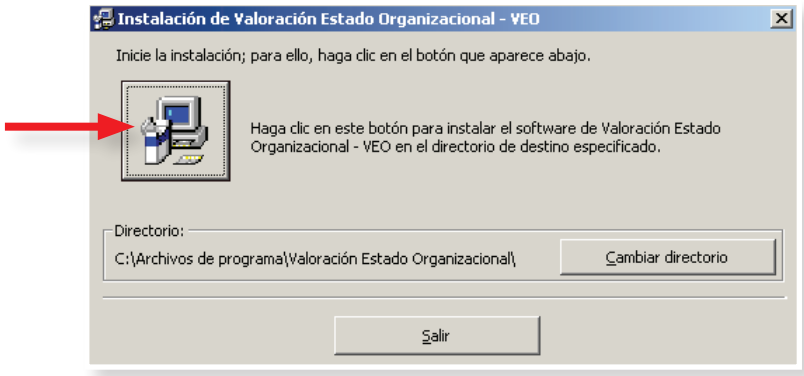
En la siguiente imagen (Figura 3) dar clic en "Aceptar" para iniciar la instalación del *software* o "Salir" si se quiere cancelar la misma.

FIGURA 3



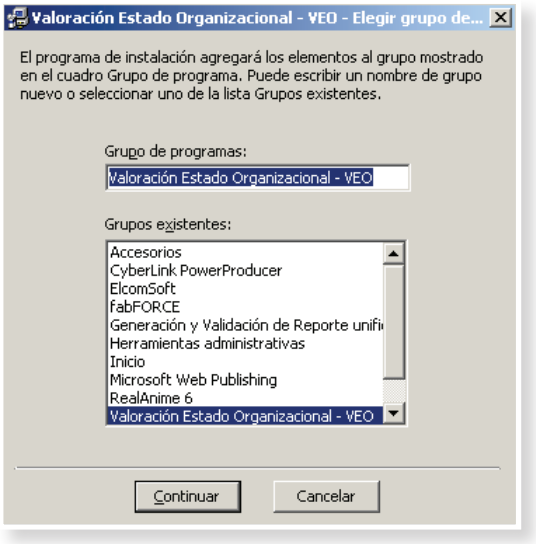
Para continuar dar clic en la imagen de la computadora de la Figura 4.

FIGURA 4



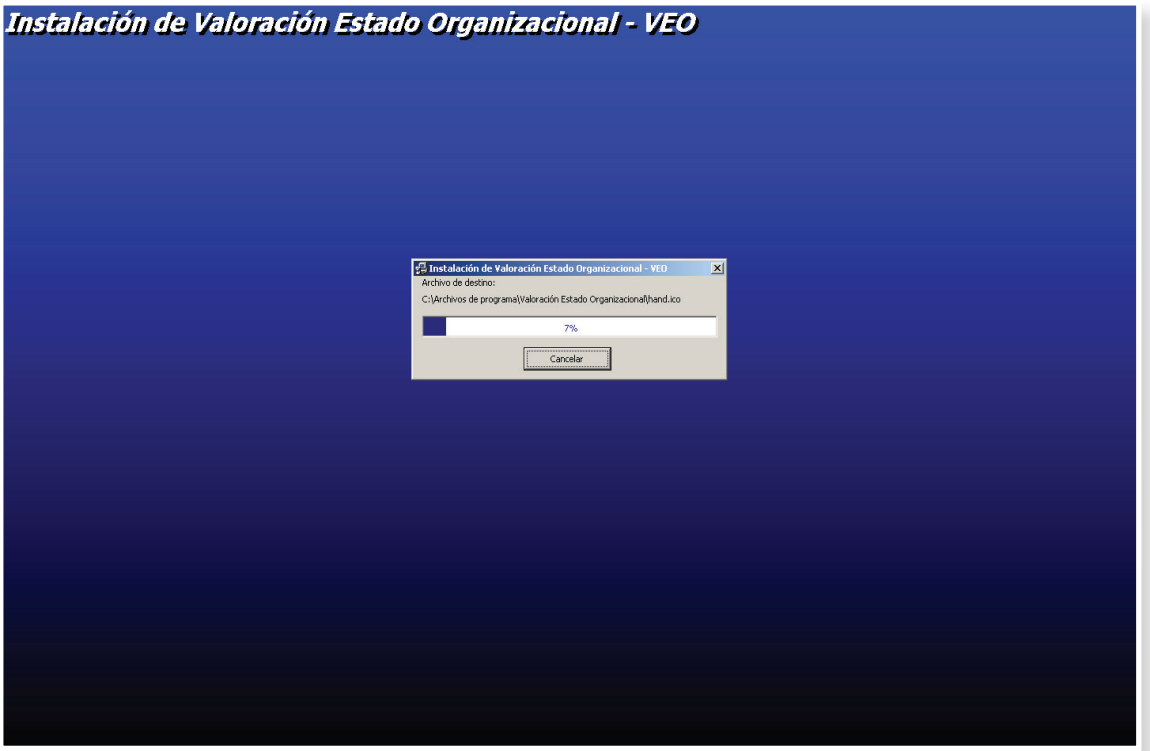
Con esta operación aparece la imagen de la Figura 5. Dar clic en “Continuar”.

FIGURA 5



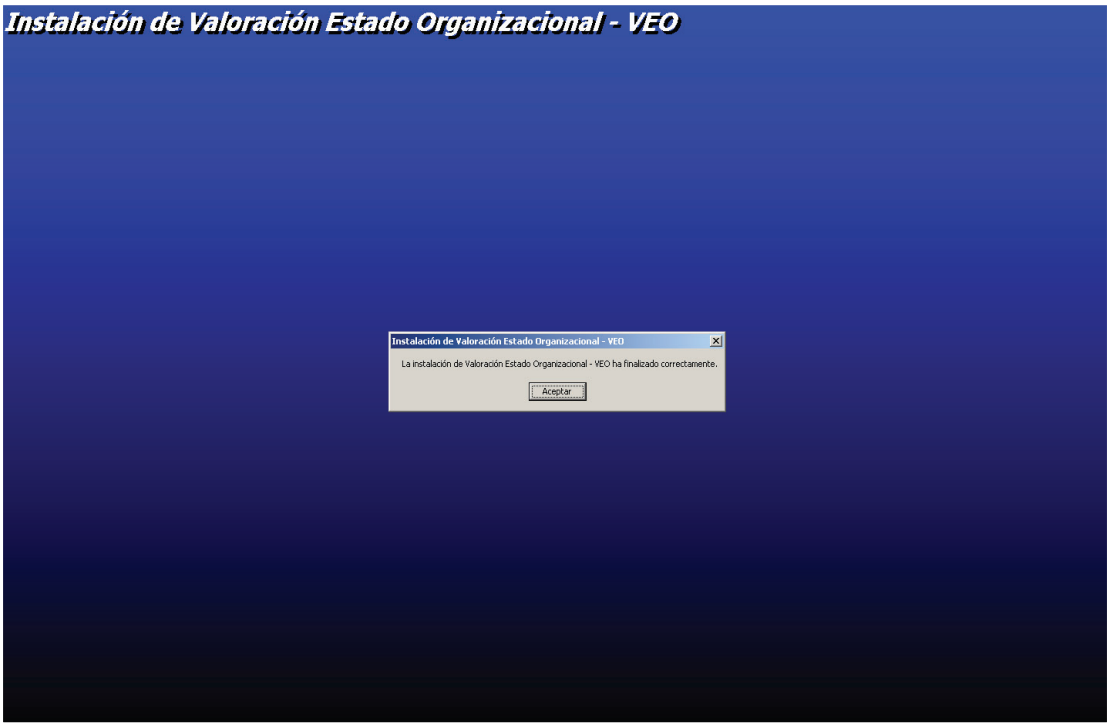
En este momento se instala el *software* de la VEO en la computadora y aparece la imagen de la Figura 6.

FIGURA 6



Una vez concluida la instalación se muestra la imagen de la Figura 7. Al dar clic en "Aceptar" se finaliza el proceso.

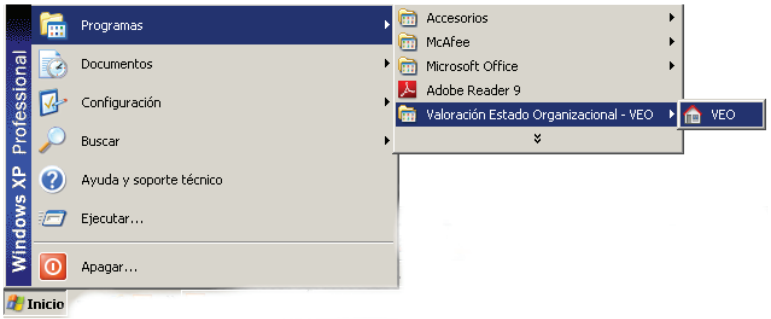
FIGURA 7



II. USO DEL *SOFTWARE*

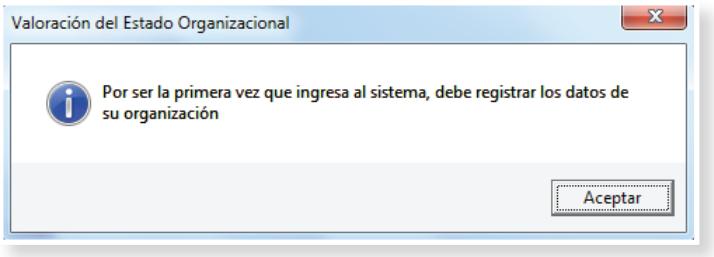
A. Ingreso

Para ingresar se debe ir a:
Inicio > Programas > Valoracion del Estado Organizacional - VEO



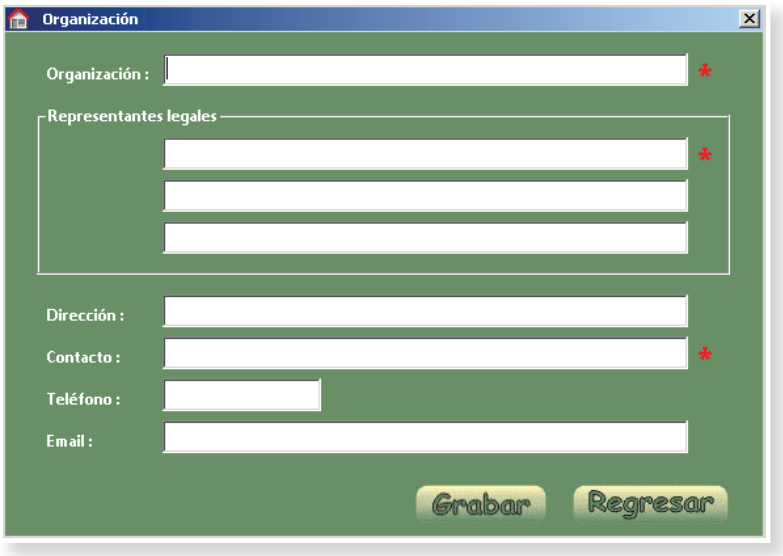
Al ingresar por primera vez al *software*, y al no tener una organización de productores asociada al sistema, se solicita el ingreso de los datos de la misma para continuar. Aparece la siguiente imagen (Figura 1).

FIGURA 1



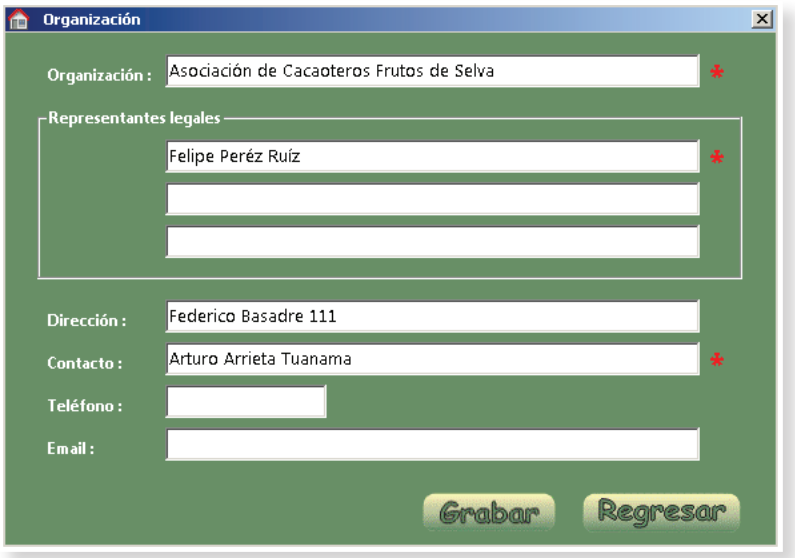
Luego de dar clic en el botón "Aceptar" aparece la siguiente imagen (Figura 2), que es la pantalla de los datos de la organización. Los campos obligatorios están marcados con asterisco*.

FIGURA 2



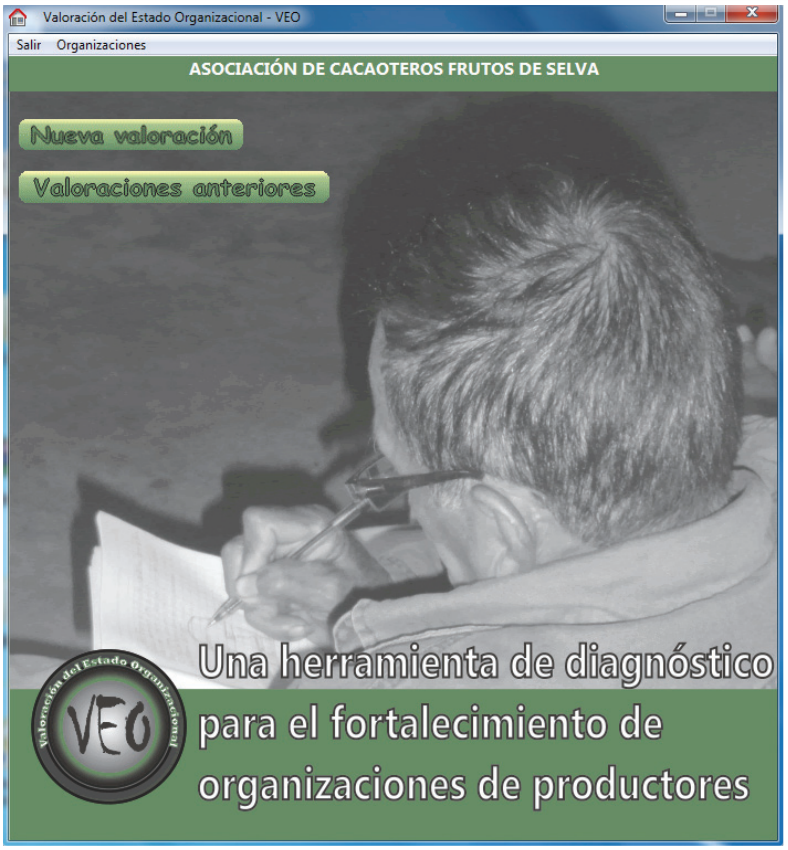
Proceder a ingresar los datos requeridos y dar clic en el botón "Grabar" (Figura 3).

FIGURA 3



Una vez grabado el dato de por lo menos una organización aparece la pantalla de menú de sistema (Figura 4). En la opción "Organizaciones" de la parte superior de esta pantalla se pueden ingresar más organizaciones. También aparecen opciones para crear una "Nueva valoración" o revisar las "Valoraciones anteriores".

FIGURA 4



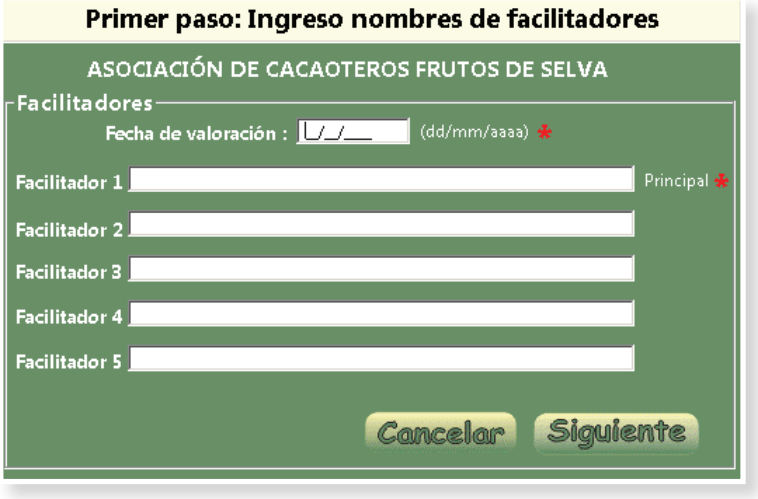
A continuación se describen las opciones.

B. Nueva valoración

Esta opción permite hacer una valoración de la organización en una determinada fecha. Toda valoración consta de seis pasos:

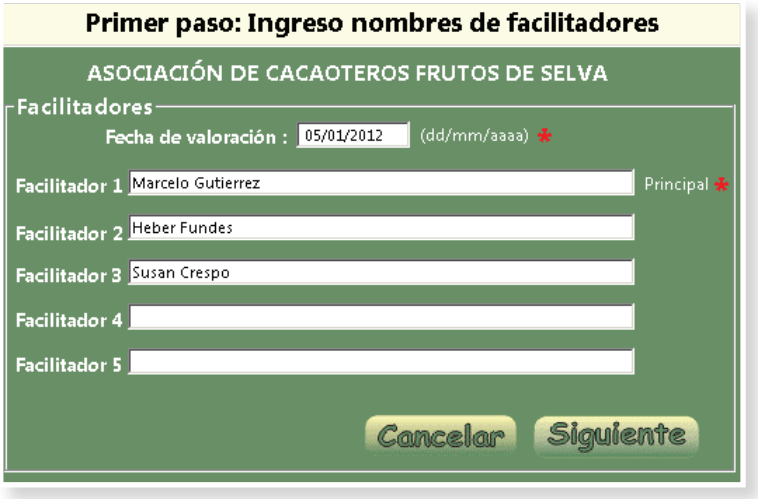
PASO 1: INGRESO DE LOS NOMBRES DE LOS FACILITADORES. Es la primera en toda nueva valoración. Es necesario el ingreso de los datos de, por lo menos, el facilitador principal. Para un mejor manejo del taller es importante tener en cuenta la recomendación de contar como mínimo con dos facilitadores. Los campos obligatorios están marcados con asterisco* (Figura 5).

FIGURA 5



Proceder a ingresar la fecha de la valoración y los nombres de los facilitadores. Asegurarse que la fecha tenga el siguiente orden: día/mes/año (Figura 6.)

FIGURA 6

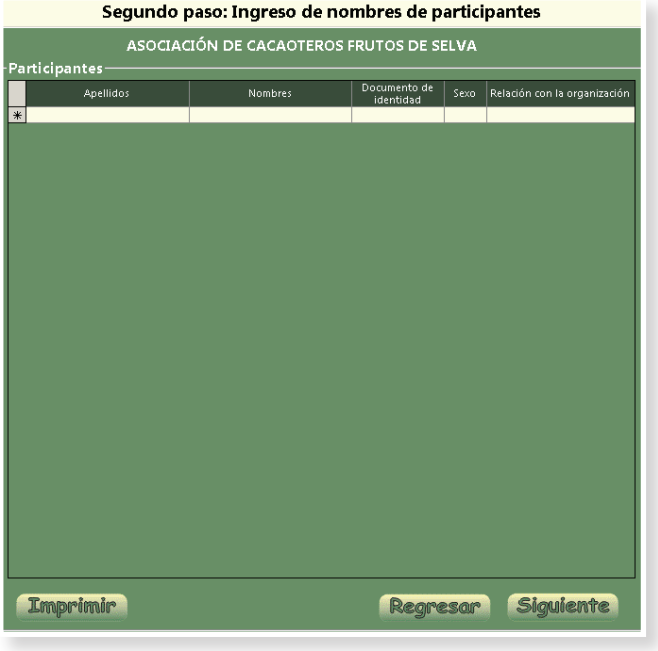


Una vez ingresados los datos se da clic en "Siguiente" para continuar con el segundo paso.

Si no se quieren grabar los datos se da clic en "Cancelar", regresando a la pantalla del menú principal (Figura 4).

PASO 2: INGRESO DE LOS NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES. Estos datos no son obligatorios para continuar con la valoración, pero sí necesarios para que ésta tenga credibilidad, por lo cual se recomienda ingresarlos (Figura 7).

FIGURA 7

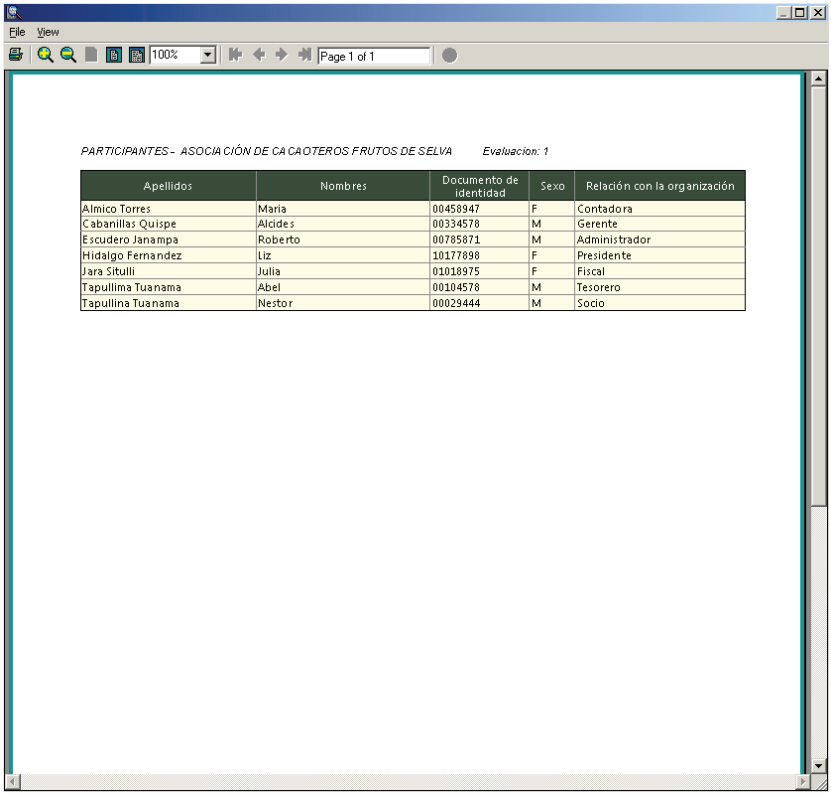


El ingreso de los datos de los participantes se realiza de la misma manera que en una hoja de Excel, registrando la información celda por celda. A continuación se presenta un ejemplo de cómo queda la pantalla (Figura 8).

FIGURA 8

El botón "Imprimir" muestra la lista de participantes para enviar a impresión (Figura 9). El botón "Regresar" lleva al primer paso (Figura 6). Al dar clic en "Siguiente" se continúa con el tercer paso.

FIGURA 9



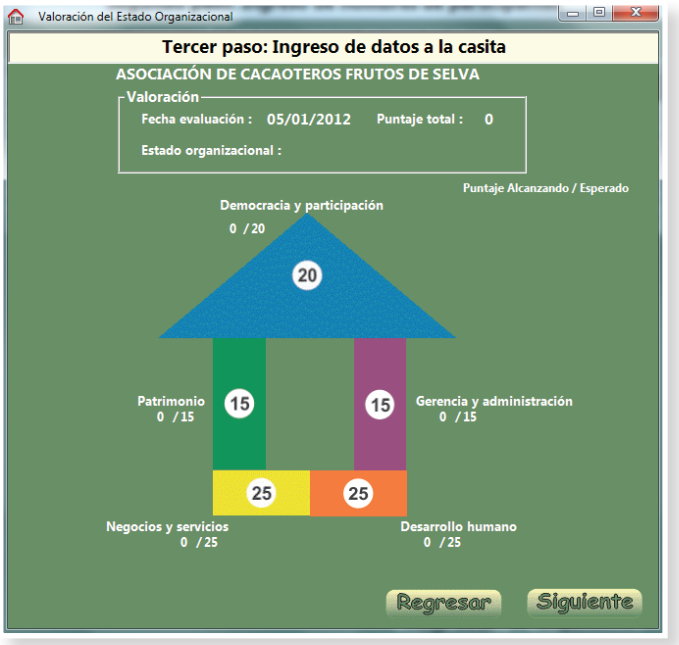
Apellidos	Nombres	Documento de identidad	Sexo	Relación con la organización
Almico Torres	Maria	00458947	F	Contadora
Cabanillas Quispe	Alcides	00334578	M	Gerente
Escudero Janampa	Roberto	00785871	M	Administrador
Hidalgo Fernandez	Liz	10177898	F	Presidente
Jara Situlli	Julia	01018975	F	Fiscal
Tapullima Tuanama	Abel	00104578	M	Tesorero
Tapullina Tuanama	Nestor	00029444	M	Socio

PASO 3: INGRESO DE DATOS A LA CASITA. Esta es la parte más importante de la VEO, donde se procesa la información para determinar cómo se encuentra la organización. Como se describe en la guía, las cinco partes de la casita (que representa a la organización), y que corresponden a los ejes de la metodología, tienen un puntaje ideal esperado:

- Desarrollo humano: 25
- Negocios y servicios: 25
- Gerencia y administración: 15
- Patrimonio: 15
- Democracia y participación: 20

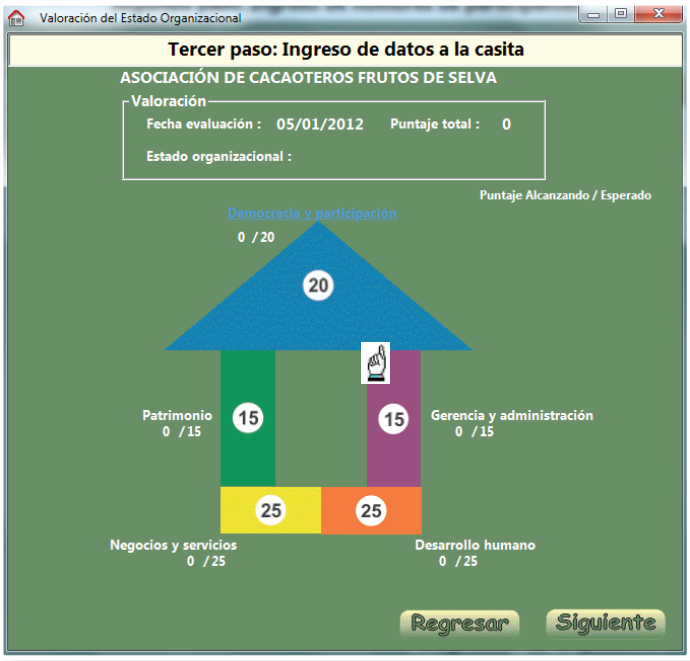
Los ejes están divididos en categorías (21) y éstas a su vez en indicadores (63). La información que se emplea en el *software* para la evaluación de la organización parte de los indicadores. Al iniciar una nueva valoración los datos de Puntaje total, Estado organizacional y Puntaje alcanzado aparecen en cero (Figura 10).

FIGURA 10



Para ingresar las variables de los indicadores se debe seleccionar un eje. Al acercarse aparece una manito y el texto del eje se resalta. Dar clic para abrir el eje (Figura 11).

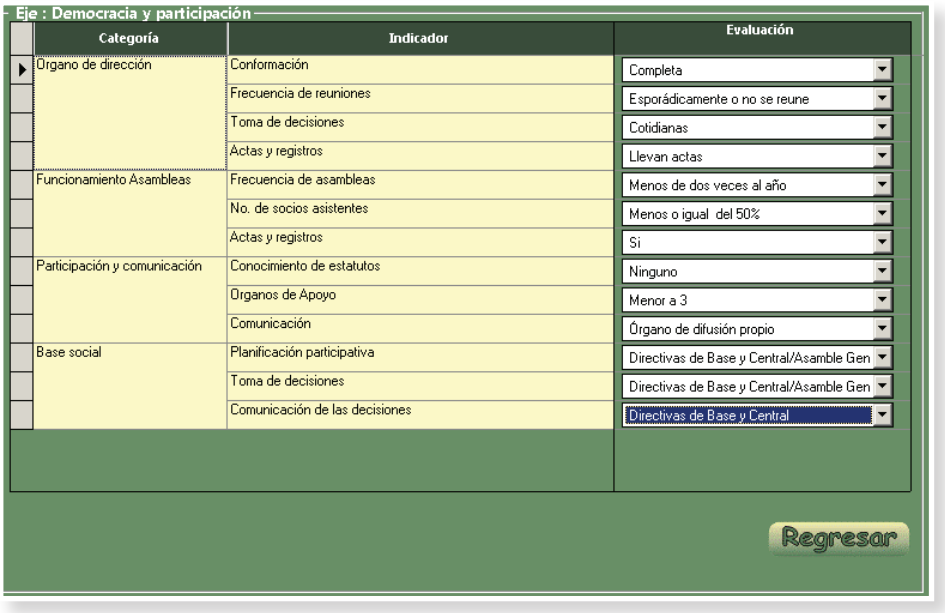
FIGURA 11



Al dar clic en el eje aparece una pantalla con las categorías y los indicadores. En la columna "Evaluación" aparece una lista desplegable con las variables de cada indicador (Figura 12).

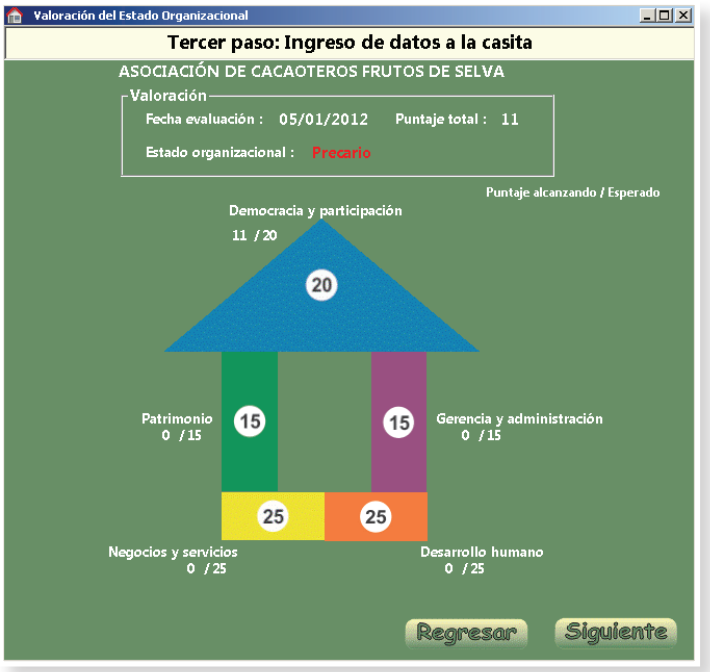
Es indispensable tener en cuenta que ningún indicador debe quedar sin una variable seleccionada porque los resultados de la VEO se afectarían. Si no se tiene claridad sobre alguna, se debe solicitar apoyo del facilitador principal para ingresar la información correspondiente.

FIGURA 12



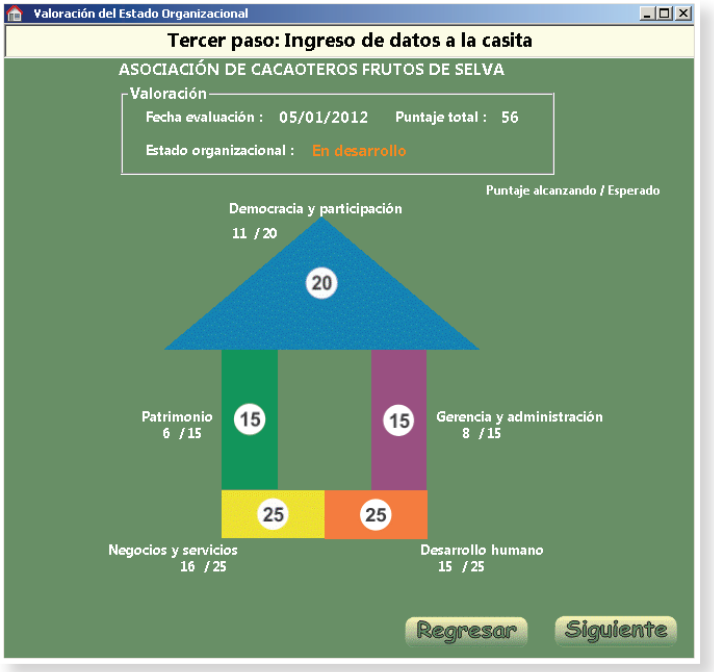
Al seleccionar la variable del indicador automáticamente el sistema va incluyendo los resultados de la valoración. La información ingresada puede verse reflejada en la casita al dar clic en "Regresar" (Figura 13).

FIGURA 13



Esta operación se debe repetir para cada eje, ingresando las variables para todas las categorías, sin excepción, hasta terminar los cinco ejes. Al finalizar el ejercicio y procesar la información el *software* arroja el estado de la organización, asignando un puntaje total y uno para cada eje (Figura 14).

FIGURA 14



Como se describe en la guía, la VEO clasifica a las organizaciones en tres estados: precario, en desarrollo y consolidado. Esta clasificación también se aplica para cada eje y puede verse al dar clic en "Siguiente" (Figura 15).

PASO 4: RESUMEN DE RESULTADOS DE LA VEO. En esta parte se visualiza el estado organizacional en mayor detalle, tanto para los ejes como para las categorías. Igualmente, aparecen los resultados por eje y categoría, y comentarios relacionados con éstos (Figura 15).

FIGURA 15

Valoración del Estado Organizacional

Cuarto paso: resumen de resultados de Valoración del Estado Organizacional

ASOCIACIÓN DE CACAOTEROS FRUTOS DE SELVA

En desarrollo

Id	Descripcion	Puntaje maximo	Puntaje alcanzado	Categoria	Comentarios
Eje 1	**Democracia y participación**	**20**	**11**	**En desarrollo**	**Organización que presenta limitaciones en el funcionamiento de sus organo de direccion y asambleas; o que registra inconvenientes en la planificación, participación y comunicación con sus bases.**
1	Organo de dirección	4	2	Precario	Organización de Productores con Junta Directiva disfuncional
2	Funcionamiento Asambleas	4	2	Precario	Con asamblea disfuncional
3	Participación y comunicación	6	2	Precario	Organización de productores, cuyos asociados en menos del 50% conocen los estatutos, carecen de organos de apoyo y presentan problemas de comunicación con sus bases.
4	Base social	6	5	En desarrollo	Organización que presenta limitaciones en planeación o toma de desiciones de manera participativa, o no difunden en forma apropiada las decisiones.
Eje 2	**Patrimonio**	**15**	**6**	**Precario**	**Organización con limitados activos (sede, muebles, equipos, infraestructura, etc).**
5	Recursos Propios	6	3	Precario	Organización cuyos asociados no pagan sus cuotas de sostenimiento, carecen de fondos de creditos para sus asociados, no cuentan con ahorros en cuentas bancarias y carecen de capital de trabajo.
6	Recursos Externos	4	2	Precario	Organizaciones con limitaciones en acceso a donaciones, credito y fondos concursables

Imprimir | Exportar | Exportar solo registros seleccionados | Análisis gráfico | Regresar | Siguiente

Esta pantalla cuenta con varios botones que permiten ver los resultados obtenidos de diversas formas. Con el botón "Imprimir" se envía a la impresora la información que aparece en la pantalla (Figura 16).

FIGURA 16

File View

RESUMEN DE RESULTADOS VEO - ASOCIACIÓN DE CACAOTEROS FRUTOS DE SELVA Evaluacion: 1

Id	Descripcion	Puntaje maximo	Puntaje alcanzado	Categoria	Comentarios
Tema 1	**Democracia y participación**	**20**	**11**	**En Proceso**	**Organización que presenta limitaciones en el funcionamiento de sus organo de direccion y asambleas; o que registra inconvenientes en la planificación, participación y comunicación con sus bases.**
1	Organo de dirección	4	2	Precario	Organización de Productores con Junta Directiva disfuncional
2	Funcionamiento Asambleas	4	2	Precario	Con asamblea disfuncional
3	Participación y comunicación	6	2	Precario	Organización de productores, cuyos asociados en menos del 50% conocen los estatutos, carecen de organos de apoyo y presentan problemas de comunicación con sus bases.
4	Base social	6	5	En Proceso	Organización que presenta limitaciones en planeación o toma de desiciones de manera participativa, o no difunden en forma apropiada las decisiones.
Tema 2	**Patrimonio**	**15**	**5**	**Precario**	**Organización con limitados activos (sede, muebles, equipos, infraestructura, etc).**
5	Recursos Propios	6	1	Precario	Organización cuyos asociados no pagan sus cuotas de sostenimiento, carecen de fondos de creditos para sus asociados, no cuentan con ahorros en cuentas bancarias y carecen de capital de trabajo.
6	Recursos Externos	4	1	Precario	Organizaciones con limitaciones en acceso a donaciones, credito y fondos concursables
7	Patrimonio	5	3	En Proceso	organizaciones que cuentan con algunos activos (sede, muebles, equipos, infraestructura).
Tema 3	**Gerencia y administración**	**15**	**8**	**En Proceso**	**Organización con limitaciones en sus procesos de administración, gerencia y gestión.**
8	Gerencia	5	2	Precario	La organización carece de planes (Estrategico/ opertivo/ acopio), no evalua la gestión, no tiene personal contratado y ninguno de sus socios maneja equipos de computación.
9	Administración	5	5	Consolidado	Organización con informes contables y obligaciones tributarias al dia; manejo adecuado de caja chica y organo de control funcional.
10	Gestión	5	1	Precario	Organización sin gestión de proyectos el ultimo año, con escasas relaciones, sin contratos y con limitada gestión comercial
Tema 4	**Negocios y servicios**	**25**	**16**	**En Proceso**	**Organización que tiene limitaciones o carece de algunos de los servicios de apoyo a la producción, la comercialización, acceso al credito y/o sociales**
11	Productivos	6	5	En Proceso	Organización que presta servicios de asistencia tecnica en cultivo /certificación
12	Comercialización	6	3	Precario	Organización que presta un solo servicio (acopio-venta, anticipo de cosecha o capacitación en comercialización.
13	Acceso y gestión de créditos	4	2	Precario	Organización que no facilita el acercamiento entre IFIs y productores.
14	Suministro de información	3	0	Precario	Organización que carece de servicios de información precios y mercados; oferta publica y acceso a servicios sociales a sus asociados.
15	Servicios sociales	3	3	Consolidado	Organización que ofrece a sus asociados servicios en salud, educación cultura y deporte.
16	Responsabilidad ambiental	3	3	Consolidado	Organización que atiende, respeta e implementa medidas de protección ambiental en todas sus actividades y procesos.

Page: 1

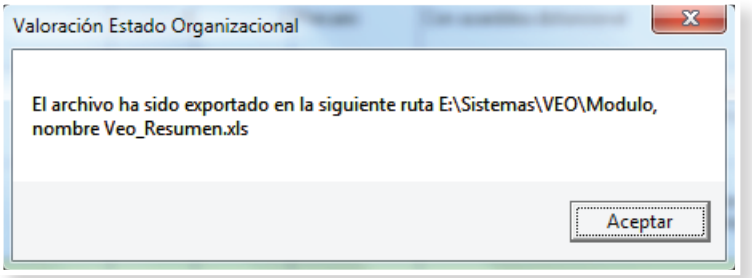
El botón "Exportar" permite exportar toda la información de la pantalla o sólo lo seleccionado. En este caso debe marcarse primero la casilla "Exportar sólo registros seleccionados" que se encuentra en la parte inferior de la pantalla (Figura 17).

FIGURA 17

Id	Descripcion	Puntaje maximo	Puntaje alcanzado	Categoria	Comentarios
Tema 1	Democracia y participación	20	11	En Proceso	Organización que presenta limitaciones en el funcionamiento de sus organo de direccion y asambleas; o que registra inconvenientes en la planificación, participación y comunicación con sus bases.
1	Organo de dirección	4	2	Precario	Organización de Productores con Junta Directiva disfuncional
2	Funcionamiento Asambleas	4	2	Precario	Con asamblea disfuncional
3	Participación y comunicación	6	2	Precario	Organización de productores, cuyos asociados en menos del 50% conocen los estatutos, carecen de organos de apoyo y presentan problemas de comunicación con sus bases.
4	Base social	6	5	En Proceso	Organización que presenta limitaciones en planeación o toma de desiciones de manera participativa, o no difunden en forma apropiada las decisiones.
Tema 2	Patrimonio	15	5	Precario	Organización con limitados activos (sede, muebles, equipos, infraestructura, etc).
5	Recursos Propios	6	1	Precario	Organización cuyos asociados no pagan sus cuotas de sostenimiento, carecen de fondos de creditos para sus asociados, no cuentan con ahorros en cuentas bancarias y carecen de capital de trabajo.
6	Recursos Externos	4	1	Precario	Organizaciones con limitaciones en acceso a donaciones, credito y fondos concursables

Al realizar la exportación se crea un archivo y aparece un mensaje que indica donde se encuentra éste (Figura 18).

FIGURA 18



Al dar clic en "Análisis gráfico" el sistema abre un archivo de Excel (para que el *software* funcione es indispensable tener Excel 2007 o versiones posteriores) con un nombre como el siguiente: "Analisis_Grafico_VEO_20120111_032620.xls". Los números quieren decir que el archivo se generó en el año 2012, mes 01, día 11 a las 03 con 26 minutos y 20 segundos de la mañana. Este es el nombre que le asigna el sistema al archivo, pero tanto éste como su ubicación pueden cambiarse en cualquier momento.

Este archivo permite visualizar la casita de la organización de manera gráfica y didáctica, es decir, el estado en que ésta se encuentra. El primer gráfico muestra el estado organizacional (Figura 19), que corresponde al estado general de la organización y sus cinco ejes. La casita amarilla tiene las proporciones "ideales" y la verde es el

resultado de la organización de acuerdo con los puntajes alcanzados en la valoración. La visualización del estado organizacional en forma gráfica permite observar más fácilmente en qué áreas se encuentran las debilidades y dónde se debe poner más atención para establecer actividades de fortalecimiento.

FIGURA 19

Igualmente, en las figuras 20, 21, 22, 23 y 24 se pueden observar los ejemplos gráficos de los cinco ejes (Democracia y participación, patrimonio, gerencia y administración, negocios y servicios, y desarrollo humano) y sus categorías.

FIGURA 20

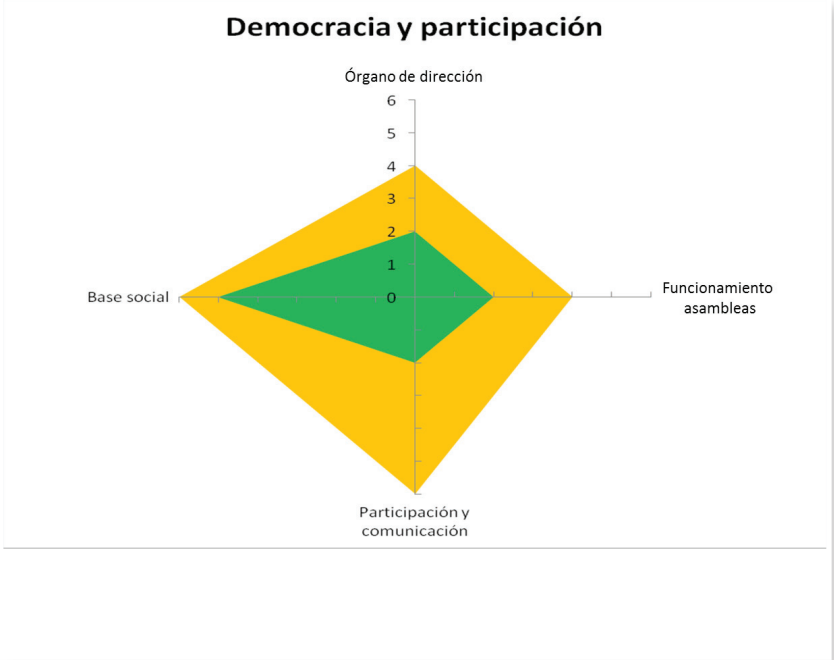


FIGURA 21

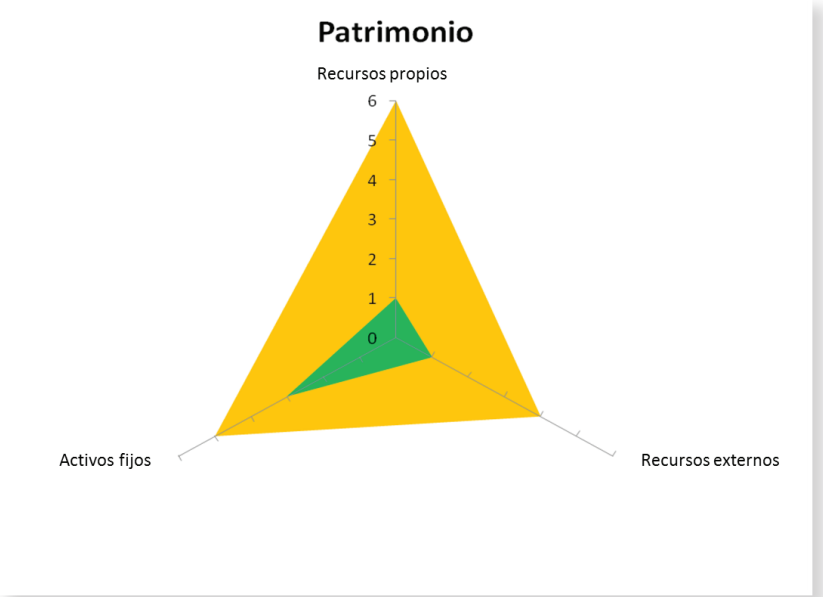


FIGURA 22

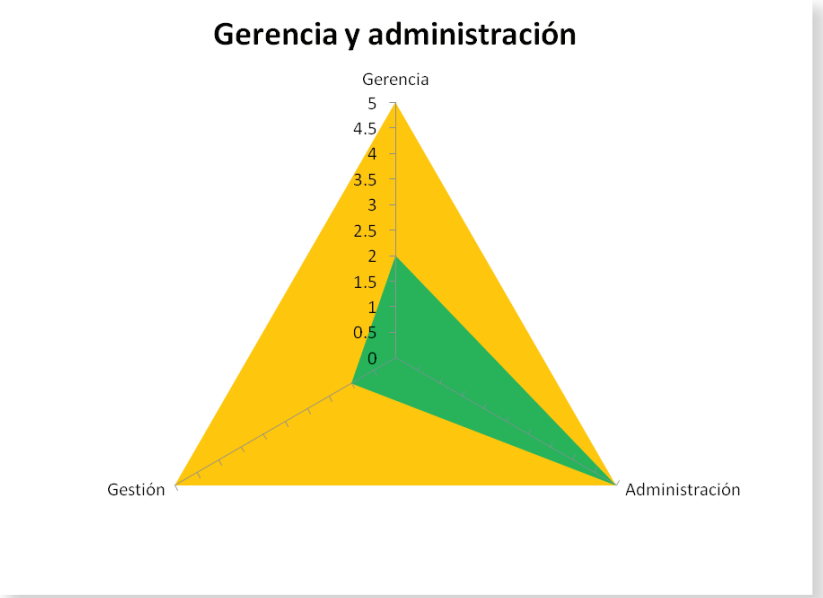


FIGURA 23

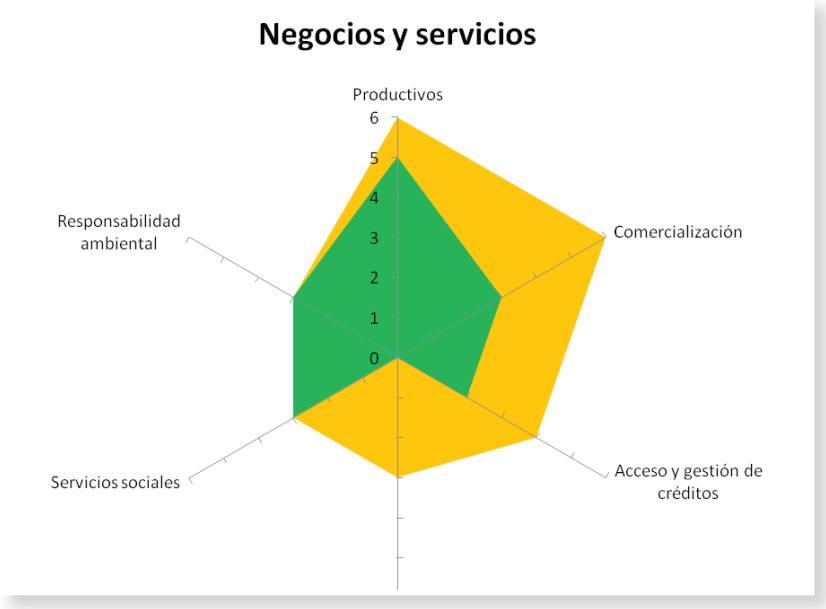
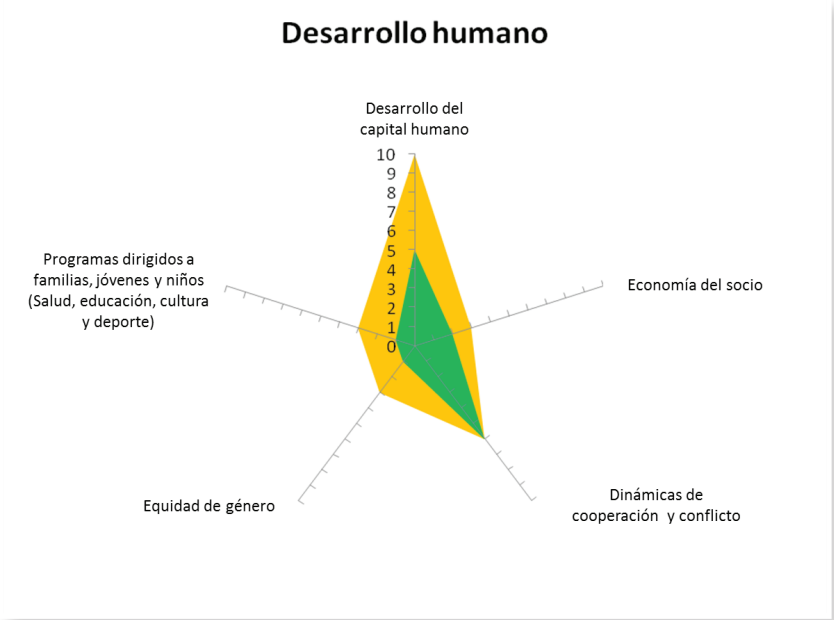


FIGURA 24



El botón "Regresar" lleva al tercer paso (Ingreso de datos a la casita - Figura 10) y el botón "Siguiente" al quinto, que se explica a continuación.

PASO 5: PUNTOS CRÍTICOS Y ACCIONES PROPUESTAS. En esta parte el sistema destaca en rojo los puntos críticos que debe revisar la organización y lanza una serie de propuestas de acción para los mismos.

Aunque las acciones son generadas automáticamente por el sistema con base en experiencias anteriores y conocimiento de las asociaciones de productores, el facilitador debe analizarlas y revisarlas para asegurar que se ajustan a las necesidades de la organización (Figura 25).

FIGURA 25

Valoración del Estado Organizacional

Quinto paso: puntos críticos y acciones propuestas

ASOCIACIÓN DE CACAOTEROS FRUTOS DE SELVA

En proceso de desarrollo

Tema	Categoria	Punto Critico	Acciones Propuestas	Responsables
Democracia y participación	Organo de dirección	Frecuencia de reuniones	Elaboración de reglamento del organo de administración en el cual se establece entre otros las fechas de reuniones. Realizar calendario semestral de reuniones	Organo de Dirección
		Toma de decisiones	Elaboración de los planes de trabajo semestrales y anuales del organo de administración y verificación de sus avances y logros	Organo de dirección y consejo de vigilancia o fiscal
	Funcionamiento Asambleas	**No. de socios asistentes**	**Efectuar previo a la realización de las asambleas visitas a las bases, para informar sobre los avances de la organización y preparación de la asamblea, motivando a los**	**Gerente o organo de administración o consejo de vigilancia o fiscal**
	Participación y comunicación	Conocimiento de estatutos	Establecer programas de analisis y comprensión de los estatutos utilizando lideres o dirigentes de la misma base social	Organo de dirección, comité de educación y directivas de base
		Organos de Apoyo	Conformar con las participación de las bases comites, comisiones o grupos que contribuyen a la gestión de la organización favoreciendo la expresión de nuevos liderazgos	Organo de dirección y la gerencia
	Base social	Comunicación de las decisiones	Utilizar medios masivos de comunicación para llegar a las bases, promoción de espacios de dialogo y encuentro en directivos y socios	Organo de dirección, gerencia y consejo de vigilancia o fiscalización
Patrimonio	Recursos Propios	**Pago de aportaciones de los asociados**	**Promocionar y visibilizar los servicios de la organización, generar mecanismos de cobranza mensual de las aportaciones, informar periodicamente a los socios sobre el**	**Organo de dirección, gerencia y consejo de vigilancia o fiscalización,**
		Ahorros en cuentas bancarias	Promover al interior de la organización la cultura del ahorro y la capitalización. Revisar los estatutos para incorporar articulos que permitan reservar recursos como ahorros de cada ejercicio.	Organo de dirección, gerencia y consejo de vigilancia o fiscalización, Asamblea de
		Capital de Trabajo	Establecer aportes conformación de capital de trabajo, gestionar creditos con entidades financieras	Organo de dirección, gerencia y consejo de vigilancia o fiscalización, Asamblea de
	Recursos Externos	Créditos	Gestionar con entidades financieras nacionales e internacionales el otorgamiento de creditos	Gerente
		Fondos concursables	Identificar las oportunidades, establecer las propuestas, armar los expedientes o planes de negocio y presentarlos	Gerente

Imprimir Regresar Siguiente

Con el botón "Imprimir" se envía a la impresora la información que aparece en la pantalla (Figura 26).

FIGURA 26

File View 85% Page 1 of 3

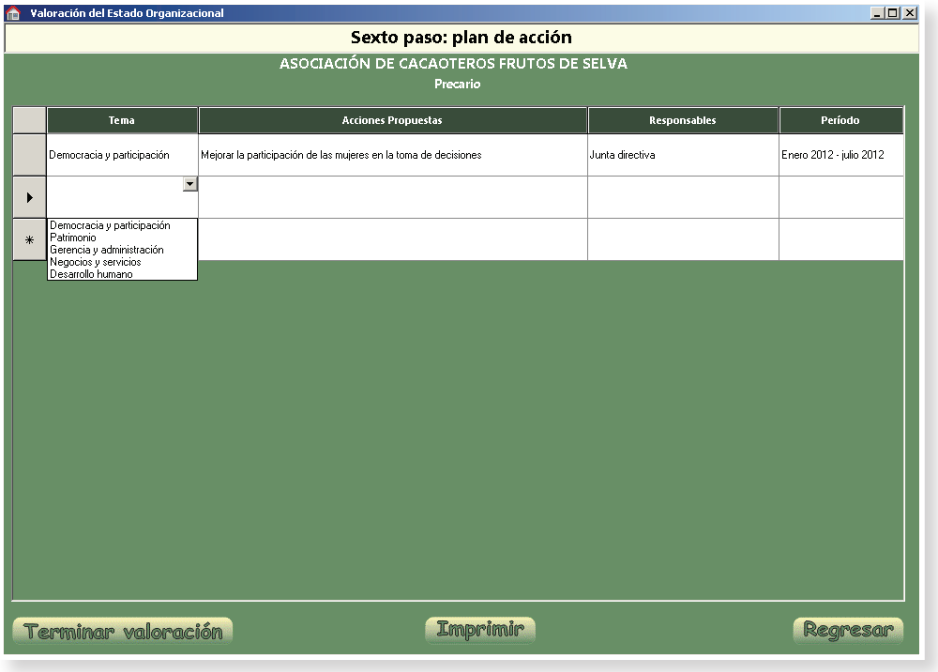
ANALISIS DE PUNTOS CRITICOS Y ACCIONES PROPUESTA - ASOCIACIÓN DE CACAOTEROS FRUTOS DE SELVA Evaluacion: 1

Tema	Categoria	Punto Critico	Acciones Propuestas	Responsables
Democracia y participación	Organo de dirección	Frecuencia de reuniones	Elaboración de reglamento del organo de administración en el cual se establece entre otros las fechas de reuniones. Realizar calendario semestral de reuniones	Organo de Dirección
		Toma de decisiones	Elaboración de los planes de trabajo semestrales y anuales del organo de administración y verificación de sus avances y logros	Organo de dirección y consejo de vigilancia o fiscal
	Funcionamiento Asambleas	No. de socios asistentes	Efectuar previo a la realización de las asambleas visitas a las bases, para informar sobre los avances de la organización y preparación de la asamblea, motivando a los socios y delegados a asistir. Establezca un programa de difusión de las convocatorias a las asambleas utilizando distintos medios y herramientas de comunicación.	Gerente o organo de administración o consejo de vigilancia o fiscal
	Participación y comunicación	Conocimiento de estatutos	Establecer programas de analisis y comprensión de los estatutos utilizando lideres o dirigentes de la misma base social	Organo de dirección, comité de educación y directivas de base
		Organos de Apoyo	Conformar con las participación de las bases comites, comisiones o grupos que contribuyen a la gestión de la organización favoreciendo la expresión de nuevos liderazgos	Organo de dirección y la gerencia
	Base social	Comunicación de las decisiones	Utilizar medios masivos de comunicación para llegar a las bases, promoción de espacios de dialogo y encuentro en directivos y socios	Organo de dirección, gerencia y consejo de vigilancia o fiscalización
Patrimonio	Recursos Propios	Pago de aportaciones de los asociados	Promocionar y visibilizar los servicios de la organización, generar mecanismos de cobranza mensual de las aportaciones, informar periodicamente a los socios sobre el destino de los recursos generados por aportaciones	Organo de dirección, gerencia y consejo de vigilancia o fiscalización, delegados de base
		Ahorros en cuentas bancarias	Promover al interior de la organización la cultura del ahorro y la capitalización. Revisar los estatutos para incorporar articulos que permitan reservar recursos como ahorros de cada ejercicio.	Organo de dirección, gerencia y consejo de vigilancia o fiscalización, Asamblea de delegados.
		Capital de Trabajo	Establecer aportes conformación de capital de trabajo, gestionar creditos con entidades financieras	Organo de dirección, gerencia y consejo de vigilancia o fiscalización, Asamblea de delegados.
	Recursos Externos	Créditos	Gestionar con entidades financieras nacionales e internacionales el otorgamiento de creditos	Gerente
		Fondos concursables	Identificar las oportunidades, establecer las propuestas, armar los expedientes o planes de negocio y presentarlos	Gerente
	Patrimonio	Muebles y equipos de computo	Definir un plan para conseguir muebles y equipos para dotar la organización, utilizando medios como donaciones, apoyos de entidades y aportes de socios	Gerente

El botón "Regresar" lleva al cuarto paso (Resumen de resultados de la VEO) y el botón "Siguiente" al sexto, que se explica a continuación.

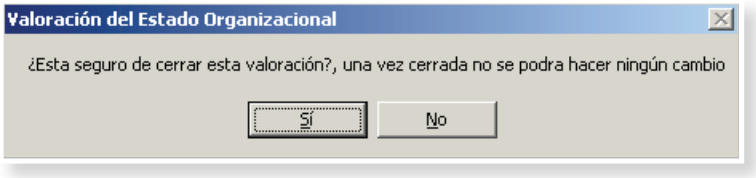
PASO 6: PLAN DE ACCIÓN. Aquí se ingresan todas las acciones que se definan con tiempos y responsables para cada eje. Éste se selecciona en la primera columna (Figura 27).

FIGURA 27



El boton "Terminar valoración" se usa para cerrar la valoración. Al dar clic en éste aparece un mensaje para confirmar si quiere realizarse esta acción, pues una vez cerrada no se puede hacer ningún cambio (Figura 28).

FIGURA 28



Esta opción no tiene que realizarse de inmediato. Si hay alguna duda, o un tema pendiente, se puede esperar hasta tener todo claro para finalizar la sesión.

C. Valoraciones anteriores

Con esta opción se pueden ver los seis pasos y los resultados de las valoraciones que se hayan realizado anteriormente. Para abrir una valoración, ésta debe seleccionarse y dar clic en "Abrir" (Figura 29).

FIGURA 29

Sec	Fecha Evaluación	Puntaje	Categoría	Facilitador	Estado
1	05/01/2012	60	En proceso de desarrollo	Marcelo Gutierrez	Cerrado
2	25/12/2010	18	Precario	Magaly Fernandez	Abierto

Desde esta pantalla también se puede ingresar una nueva valoración usando el botón "Nueva" y realizar los seis pasos explicados anteriormente.

D. Ingreso de organizaciones

Con este *software* se pueden hacer las valoraciones de múltiples organizaciones, permitiendo ingresar tantas como se desee. Esta opción se encuentra en el menú principal en "Organizaciones" (Figura 30).

FIGURA 30

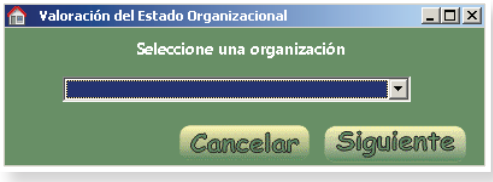
Al ingresar a esta opción aparece una pantalla con las organizaciones ingresadas anteriormente (Figura 31).

FIGURA 31

Para ingresar una nueva organización se debe dar clic en el botón "Nuevo". Éste abre la pantalla de la Figura 2, en la cual se ingresa la información como se explicó anteriormente.

Cuando se ha ingresado más de una organización al sistema y se va a generar una nueva valoración, aparece una pantalla solicitando la selección de la organización con la cual se quiere trabajar (Figura 32).

FIGURA 32



Al seleccionar la organización se presiona el botón "Siguiente" para continuar trabajando la nueva valoración de la misma.

3. RETROALIMENTACIÓN DE ALGUNAS ORGANIZACIONES

«Primera vez que nos traen una metodología comprensible por todos los agricultores y que en verdad funciona. Nos hace ver cómo estamos en realidad y brinda soluciones oportunas».

Eugenio Gaitán Villegas
Presidente de Cooperativa Agraria de Servicios – El Dorado – San Martín

---

«La VEO, o la casita, es una metodología práctica que podemos entenderla y aplicarla para mejorar nuestra organización... Ahora hemos tenido una valoración, pero la próxima vez que apliquemos esta metodología vamos a estar mejor».

Marco Eusebio Bustillos
Presidente de la Asociación de Productores Cacaoteros Tecnificados del Valle de Shambillo - Ucayali

---

«La metodología nos ha mostrado de forma sencilla dónde estamos débiles. Es nuestra responsabilidad realizar acciones para fortalecernos».

Subael Palacios Martínez
Presidente – Asociación de Productores de Cacao Nuevo Bambamarca -Tocache

---

«La metodología es un forma de realizar los diagnósticos empresariales de forma muy dinámica y participativa. Te permite obtener el buen contenido de experiencias que poseen los asociados y las organizaciones, y es importante porque es una herramienta muy sencilla y práctica de replicar en las organizaciones y por los asociados. Además está enlazada a un sistema de información computarizado que te permite monitorear fácilmente los avances y visualizar los resultados de forma muy sencilla».

Iván R. Villena Polo
Coordinador de Proyectos –CAC Divisoria – Tingo María

Valoración del Estado Organizacional

VEO

USAID | PERU | PDA

DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

REPUBLICA DEL PERU

DEVIDA

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas