



Manual de Formadores





Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola

Manual de Formadores

El material My.COOP “Como Gestionar su Cooperativa Agrícola” esta bajo la licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0).



Las condiciones legales de este copyright están disponibles en:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Diseño: Carlos Fernández, Proyecto de Desarrollo Cooperativo de la OIT en Bolivia

Índice

Manual de formadores	v
Agradecimientos	v
Lista De Abreviaturas	ix
Glosario	x
Introducción	1
¿Por qué se optó por realizar un programa de formación sobre la gestión de las cooperativas agrícolas?	1
¿De qué se trata My.COOP?	2
¿A quién está dirigido My.COOP?	3
¿En qué consiste el programa?	3
My.COOP en internet	5
La Caja De Herramientas Del Formador	7
Objetivos de la Caja de Herramientas del Formador	7
¿Qué hay en la caja de herramientas?	7
Un enfoque específico de aprendizaje	8
Preparación del curso	10
Lista de verificación del material de aprendizaje.....	10
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	11
1.0 Sociograma My.COOP	13
Módulo 1:	
Aspectos Básicos De Las Cooperativas Agrícolas	15
1.1 El cubo cooperativo. Introducción a los conceptos y principios cooperativos básicos.....	15
1.2 Ser socio de una cooperativa El café de conocimientos cooperativos. Aprendizaje informal alrededor de una mesa	18
1.3 ¿De qué se trata su cooperativa? Ejercicio de narración	20
1.4 El ambiente cooperativo. Análisis de red	23
1.5 Un ejercicio de cadena de valor	27
1.6 Desafíos de gobernabilidad. Un ejercicio de brainwriting.....	30

Módulo 2	
Prestación De Servicios Cooperativos.....	31
2.1 Evaluación de necesidades. Un ejercicio de rompecabezas sobre las distintas herramientas e instrumentos	31
2.2 Mapa mental y priorización de las necesidades + un ejercicio de concordancia con los servicios	33
2.3 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Cómo mejorar la capacidad de la cooperativa de ofrecer servicios.....	35
Módulo 3	
Suministro De Insumos Agrícolas	37
3.1 Asistencia entre pares para identificar desafíos	37
3.2 Turnos rotativos para discutir el almacenamiento y gestión de inventario	39
3.3 Establecimiento de una política de precios. Debate con un panel de expertos	41
Módulo 4	
Comercialización Cooperativa.....	43
4.1 Un estudio de caso de una cadena de valor.....	43
4.2 Información de mercado: análisis de la cooperativa.....	45
4.3 Mejorar el rendimiento. Hacia una lista de los 100 mejores	46
4.4 Tablero de juego para la mezcla de comercialización	49
4.5 Discusión en pecera sobre los esquemas de certificación	51
Todos Los Módulos	53
5.1 Espacio abierto.....	53
5.2 Visita de estudios.....	56
5.3 Ejercicio de evaluación sobre la gestión de cooperativas agrícolas.....	57
Lista De Literatura	58
Apéndice I: Ejemplo de una agenda de formación	59
Apéndice II: Tablero de juego para la mezcla de comercialización.....	60

Manual de formadores

Coordinación

Carlien van Empel
Philippe Vanhuynegem
Rodrigo Mogrovejo

Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP)
Oficina de la OIT para los Países Andinos
Proyecto de Desarrollo Cooperativo de la OIT en Bolivia

Edición técnica

Carlien van Empel

Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP)

Autor

Tom Wambeke

Programa OIT/CIF DELTA

Edición de idiomas

Jorge Cabrera
Patricia O'Neill

Alianza Cooperativa Internacional Américas
Alianza Cooperativa Internacional Américas

Revisión de Estilo

Glenda Rodríguez

Proyecto de Desarrollo Cooperativo de la OIT en Bolivia

Agradecimientos

Agradecemos profundamente los comentarios, sugerencias y otros aportes realizados por Nargiz Kishiyeva, Anna Laven, Ellen Mangnus, Remco Mur, Huseyin Polat, Carlien van Empel y los organizadores y participantes de la actividad piloto de formación en Nigeria.

Este material de formación ha sido desarrollado por las siguientes organizaciones:



Agriterra es una organización de cooperación internacional fundada por organizaciones de agricultores de los Países Bajos. Entre otros, Agriterra brinda servicios de asesoramiento “de agricultor a agricultor” y apoyo financiero directo a organizaciones del medio rural de países en desarrollo, con el propósito de transformarlas en instituciones fuertes y representativas. Este tipo de organizaciones son indispensables para promover la democracia, mejorar la distribución de los ingresos y favorecer el desarrollo económico de los países. Si los agricultores se organizan para coordinar su producción y mejorar su presencia en el mercado, tendrán más oportunidades de incrementar sus ingresos y generar empleo. Agriterra tiene como objetivo promover este tipo de actividades económicas, así como estimular, apoyar y financiar la cooperación internacional entre las organizaciones de la población rural de los Países Bajos y los países en desarrollo..

<http://www.agriterra.org>



Centre for International Development Issues Nijmegen (CIDIN), Centro para Asuntos de Desarrollo Internacional de Nimega es un instituto académico interdisciplinario que aborda asuntos relacionados con la inequidad, la pobreza, el desarrollo y el empoderamiento. Imparte educación universitaria y de posgrado en estudios sobre desarrollo y también una variedad de temas relacionados con el desarrollo, la economía, la sociología y la antropología. El CIDIN cuenta con amplia experiencia en investigación interdisciplinaria sobre el desarrollo rural, las cadenas de valor, las acciones de recaudación y la integración de mercado, evaluación de impacto de los códigos y estándares de la cadena de valor y la teoría, las políticas y la inclusión de la perspectiva de género.

<http://www.ru.nl/cidin>



The Cooperative College of Kenya (CCK), el Colegio Cooperativo de Kenia está ubicado a 17 kilómetros del centro de la ciudad de Nairobi, enmarcado en un ambiente sereno. El Colegio fue creado en 1952 para formar a los inspectores cooperativos del gobierno, encargados de supervisar las actividades de las cooperativas en Kenia. La institución ha crecido de tal manera que actualmente busca convertirse en universidad. Su objetivo general es dotar al personal del movimiento cooperativo y la economía social de capacidades de gestión y de supervisión adecuadas, con el fin de contribuir más eficazmente a su desarrollo. El Colegio ofrece cursos con diplomas y certificados de grado en gestión cooperativa y banca cooperativa. Asimismo, brinda cursos cortos para empleados y gerentes de cooperativas. Cuenta con la certificación ISO 9001:2008.

<http://www.cooperative.ac.ke>



Cooperative Facility for Africa (COOP^{AFRICA}), Sistema Cooperativo para África es un programa de cooperación técnica de la Organización Internacional del Trabajo en apoyo del desarrollo cooperativo. Promueve entornos políticos y legales favorables, estructuras de integración vertical fortalecidas (como las uniones y las federaciones cooperativas) y mejoras en la gobernabilidad, la eficiencia y el desempeño de las cooperativas. El programa abarca nueve países de África Oriental y Meridional, (Botsuana, Etiopía, Kenia, Lesoto, Ruanda, Suazilandia, Tanzania peninsular e insular, Uganda y Zambia) desde la Oficina de la OIT en Tanzania, con apoyo técnico del Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP) en Ginebra. El programa fue lanzado en octubre del 2007 y está financiado principalmente por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). COOPAFRICA es una iniciativa asociativa de la que participan diversas organizaciones nacionales e internacionales.

<http://www.ilo.org/coopafrica>



Empowering Smallholder Farmers in Markets (ESFIM), Empoderamiento de los Pequeños

Productores en los Mercados es una asociación entre las organizaciones nacionales de agricultores de once países y AGRINATURA. El objetivo global de ESFIM es generar acciones de investigación orientadas a la demanda, que apoyen las actividades políticas que las organizaciones de productores emprenden, para así fortalecer las capacidades de los pequeños agricultores en los países en vías de desarrollo en su generación de ingresos rentables a partir de los mercados, mediante la creación de un entorno normativo y regulatorio, así como la gestación de organizaciones e instituciones económicas eficaces.

<http://www.esfim.org>



La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la agencia tripartita de las Naciones Unidas que reúne a los gobiernos, los empleadores y los trabajadores de sus estados miembros en una acción en común para promover el trabajo decente en todo el mundo. La OIT considera a las cooperativas como un actor importante para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las mujeres y los hombres a nivel global. Su Programa de Cooperativas (EMP/COOP) presta asistencia a los mandantes de la OIT y a las organizaciones de cooperativas, en base a la Recomendación 193 de la OIT sobre Promoción de las Cooperativas, 2002. EMP/COOP trabaja estrechamente con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y es parte del Comité para la Promoción y el Progreso de las Cooperativas (COPAC).

<http://www.ilo.org> y <http://www.ilo.org/coop>



El Centro Internacional de Formación de la OIT es el órgano dedicado a la formación de la OIT. El programa de Educación a Distancia y Tecnologías de Aprendizaje (DELTA) tiene el doble mandato de fortalecer la capacidad interna del Centro para aplicar metodologías y procesos de aprendizaje y formación de vanguardia, así como brindar servicios de formación para socios y clientes externos. Estos servicios se brindan en cumplimiento con la Recomendación 195 de la OIT sobre el Desarrollo del Recurso Humano. Su Programa de Empresa, Microfinanza y Desarrollo Local (EMLD) ofrece formación sobre cooperativas y la economía social y economía solidaria, así como educación y formación sobre temas como: el espíritu empresarial; la creación de entornos de negocios para el desarrollo de pequeñas empresas sostenibles; cadenas de valor y servicios de desarrollo empresarial; y el desarrollo del espíritu empresarial de las mujeres, entre otros.

<http://www.itcilo.org>



La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura lidera los esfuerzos internacionales para erradicar el hambre. La FAO actúa un foro neutral donde todas las naciones se reúnen, en igualdad de condiciones, para negociar acuerdos y discutir políticas. La FAO es además una fuente de conocimientos e información que ayuda a los países en vías de desarrollo y a los países en transición hacia la modernización y la mejora de las prácticas agrícolas, forestales y pesqueras y asegurar una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 se ha enfocado especialmente al desarrollo de áreas rurales, hogar del 70 por ciento de la población pobre y con hambre.

<http://www.fao.org>



Kenya National Federation of Agricultural Producers (KENFAP), la Federación Nacional de Productores Agrícolas de Kenia es una federación democráticamente gestionada, sin fines políticos ni comerciales, fundada en 1946 como la Kenya National Farmers Union (KNFU) (Unión Nacional de Agricultores de Kenia). Su misión es la existencia de “un agricultor keniano empoderado, con capacidad de hacer oír su voz, tomando decisiones informadas para generar medios de vida sostenibles y mejorados”. Siendo portavoz legítimo de los agricultores kenianos, su rol principal es abordar asuntos que afectan específicamente a los agricultores y al sector agrícola en general. La KENFAP sirve a sus socios a través de servicios de representación, lobby y defensa del sector. Facilita la cooperación y el trabajo en red entre sus socios y con las asociaciones nacionales, regionales e internacionales. Además, ofrece servicios de asesoramiento y realiza actividades de investigación en beneficio de la comunidad agrícola.

<http://www.kenfap.org>



Moshi University College of Cooperative and Business Studies (MUCCoBS), la Escuela Universitaria Moshi de Estudios Cooperativos y de Negocios es la institución más antigua de formación cooperativa de Tanzania, con 48 años de experiencia en el campo de la contabilidad cooperativa, la gestión cooperativa y el desarrollo rural. La MUCCoBS surgió a partir de la modernización del Cooperative College que en mayo del 2004 se transformó en el *Constituent College of Sokoine University of Agriculture (SUA)*. Ofrece educación sobre cooperativas y negocios a nivel universitario y de posgrado. Mediante actividades de formación, investigación y asesoramiento, la organización brinda oportunidades para adquirir, desarrollar, promover, difundir y preservar los conocimientos y las competencias en las áreas de las cooperativas, las comunidades, los negocios, la organización, la capacidad empresarial y en cualquier otra área que la Escuela Universitaria determine.

<http://www.muccobs.ac.tz>



The Nigerian Cooperative Development Centre (NCDC), el Centro Nigeriano de Desarrollo Cooperativo está ubicado en el kilómetro 61, de la carretera Abuja-Lokoja. Ocupa un predio de 14 hectáreas, alejado del centro de la ciudad, asegurando un ambiente que conduce a la investigación y el aprendizaje. El Centro brinda asistencia técnica al departamento federal de cooperativas y a todo el movimiento cooperativo. Esto se logra mediante la investigación y la adopción de las mejores prácticas a nivel global en materia de políticas, legislación y formación cooperativa. También produce y analiza datos sobre las cooperativas para apoyar las políticas y los programas destinados al desarrollo del sector cooperativo, incluyendo la formación de una unidad de personal con competencias para la gestión, la supervisión y la formación cooperativa.



Royal Tropical Institute

The Royal Tropical Institute (KIT), el Instituto Tropical Real ubicado en Ámsterdam, es un centro independiente de conocimiento y expertise en las áreas de la cooperación internacional e intercultural. El Instituto busca contribuir al desarrollo sostenible, al alivio de la pobreza y la preservación y el intercambio cultural, además de promover el interés y el apoyo para estos temas dentro de los Países Bajos. El Instituto realiza investigaciones, organiza actividades de formación y brinda servicios de asesoramiento e información. La elaboración de experiencias prácticas para el desarrollo e implementación de políticas es el enfoque central de KIT. El Instituto vela por el patrimonio cultural, organiza muestras y otros eventos culturales y oficia como sede de encuentros y debates. Un objetivo clave, subyacente en toda la labor del Instituto, es la mejora y el intercambio de los conocimientos sobre (y la comprensión de) las diferentes culturas. "KIT es una organización sin fines de lucro que trabaja tanto para el sector público como el privado en colaboración con socios de los Países Bajos y del exterior" (misión).

<http://www.kit.nl>



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

Uganda Cooperative Alliance Ltd. (UCA), la Alianza de Cooperativas de Uganda Limitada es la organización paraguas que reúne a las organizaciones cooperativas del país. Fue fundada en 1961, con el objetivo de promover los

intereses económicos y sociales de las cooperativas de Uganda. La organización se formó con el propósito de promover, defender y construir capacidades en todos los tipos de cooperativas del país (cooperativas de base y uniones de cooperativas distritales y nacionales). Sus actividades de desarrollo se han concentrado en seis áreas clave: fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas de base y las empresas cooperativas regionales; desarrollo de un sistema cooperativo financiero fuerte basado en los ahorros de los socios; transferencia de tecnología; empoderamiento de las mujeres; creación de alternativas de auto-empleo para los jóvenes, y protección y mejora del medio ambiente.

<http://www.uca.co.ug>



WAGENINGEN UR
For quality of life



Wageningen University & Research Centre (WUR), el Centro de Investigación de la Universidad de Wageningen explora el potencial de la naturaleza para mejorar la calidad de vida. Un equipo de 6.500 personas y 10.000 alumnos

provenientes de más de 100 países, trabajan en todo el mundo para los gobiernos y la comunidad empresarial en general, en los ámbitos de la alimentación sana y los ambientes de vida saludables. El Centro para el Desarrollo de la Innovación (CDI) trabaja para crear capacidades para el cambio. Facilita la innovación, la transmisión de conocimientos y desarrolla capacidades con un enfoque en los sistemas alimentarios, el desarrollo rural, los agro-negocios y la administración de los recursos naturales. El CDI vincula los conocimientos y la experiencia del WUR con los procesos de aprendizaje e innovación de la sociedad en su conjunto.

<http://www.wur.nl/UK> and <http://www.cdi.wur.nl/UK>

Lista de Abreviaturas

OIT	Organización Internacional del Trabajo
ACI	Alianza Cooperativa Internacional
ONG	Organización No Gubernamental
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- Almacenamiento** El almacenamiento es el conjunto de todos los procesos que se realizan en un almacén para asegurar que los bienes almacenados estén en buenas condiciones y así satisfacer las necesidades de los socios.
- Análisis FODA** Herramienta que ayuda a evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) relacionadas con cualquier emprendimiento empresarial, incluyendo a explotaciones agropecuarias y similares establecimientos. Un análisis FODA puede ayudar a generar visiones sobre el pasado y pensar en soluciones posibles ante problemas actuales o potenciales, ya sea desde un negocio existente o un emprendimiento nuevo.
Fuente: http://farm-risk-plans.usda.gov/pdf/swot_brochure_web.pdf (Consultado 22 oct. 2011)
- Brainwriting** El brainwriting es una técnica simple que permite superar algunas de las dificultades que presenta la lluvia de ideas en su formato tradicional, en particular: la tendencia a emitir juicios, los conflictos de personalidades y el hecho de que sólo puede expresarse un participante a la vez.
- Cadena de valor** Serie de pasos consecutivos necesarios para llevar un producto (un bien o un servicio) desde su concepción y en las distintas fases de producción, la producción en sí, el procesamiento y el manejo logístico hasta el consumidor final. En cada uno de estos pasos se agrega valor al producto.
- Certificación** Procedimiento formal mediante el cual una persona o agencia acreditada o autorizada evalúa y verifica (y confirma por escrito mediante la emisión de un certificado) los atributos, características, calidad, calificación o estatus de individuos, organizaciones, bienes o servicios, procedimiento o procesos, eventos o situaciones según los requerimientos o estándares establecidos.
Fuente: <http://www.businessdictionary.com/definition/certification.html> (Consultado 19 oct. 2011).
- Comercialización** La comercialización es todo lo que está relacionado con la venta de un producto: la evaluación de necesidades, la definición de los mercados, el almacenamiento, la certificación, la promoción, etc.
- Discusión en pecera** La discusión en pecera es una técnica de diálogo que se puede emplear cuando se discuten temas en grupos grandes. Las discusiones en pecera consisten en pequeños grupos de personas sentadas en un círculo, manteniendo una conversación (peces). Alrededor de ellos hay un grupo más grande de observadores, también sentados en un círculo que encierra al anterior (pecera). El facilitador o el experto en el tema a discutir realiza una breve introducción que establece las pautas generales de la discusión y luego el círculo interior comienza la discusión. El círculo exterior generalmente escucha y observa. Cuando un participante del círculo exterior quiera participar en el debate, otro del círculo interior deberá dejar su silla libre e intercambiar su lugar.
Fuente: <http://itcilo.wordpress.com/2009/02/16/facilitate-a-fishbowl-discussion.html> (Consultado 22 oct. 2011)
- Encuesta formal** La encuesta formal es una herramienta de investigación que, generalmente, se aplica cuando existe la necesidad de obtener datos que se puedan analizar estadísticamente. La encuesta formal utiliza “cuestionarios estructurados” (listas de preguntas) que contienen preguntas con respuestas cerradas que producen datos cuantificables.
Fuente: <http://www.websters-online-dictionary.org>

Encuesta informal	<p>La encuesta informal es una entrevista semi-estructurada donde la información no se recoge con el mismo grado de sistematización que en una encuesta formal, debido a que se pone mayor énfasis en la discusión que en la validez estadística de la encuesta. Con las encuestas informales es más fácil incorporar los puntos de vista obtenidos en los debates y en los diálogos..</p>
Fijación de precios	<p>La fijación de precios es el método adoptado por una empresa para establecer sus precios de venta. Generalmente depende de los costos promedio de la empresa y de la valoración del producto por parte del cliente, en comparación con su valoración de los productos de la competencia.</p> <p>Fuente: http://www.businessdictionary.com/definition/pricing.html (Consultado 22 oct. 2011).</p>
Grupos de discusión (Buzz group)	<p>Los <i>buzz groups</i> son grupos pequeños, de dos o tres personas, conformados improvisadamente para abordar ciertos temas y por un período corto de tiempo.</p>
Insumos agrícolas	<p>Recursos utilizados para la producción agrícola, como las sustancias químicas, equipos, alimentos para animales, semillas, energía, etc.</p> <p>Fuente: http://www.websters-online-dictionary.org/definitions/Farm+inputs (Consultado 22 oct. 2011).</p>
Lluvia de ideas (brainstorming)	<p>La lluvia de ideas es un proceso dirigido a la producción de ideas y soluciones creativas, a través de una discusión grupal intensa y espontánea. Cada participante es invitado a pensar en voz alta y a sugerir tantas ideas como le sea posible. El análisis, la discusión o la crítica de las ideas propuestas, sólo son permitidos una vez que ha finalizado la sesión de lluvia de ideas y comienza la sesión de evaluación</p>
Mapas mentales (Mindmapping)	<p>Los mapas mentales son un método de aprendizaje donde los participantes utilizan un proceso específico para reconocer tanto el contenido como la estructura de su pensamiento. Los participantes construyen su propio mapa mental y luego se reúnen en pequeños grupos, para compartir y discutir sus mapas conceptuales y reunir las ideas en un mapa mental mayor. Este método asegura que cada participante cuenta con tiempo para elaborar su propio pensamiento y que todas las ideas son compartidas equitativamente. La discusión sobre las relaciones y el orden de las ideas es un buen ejercicio que conduce a una buena representación del pensamiento del grupo. También estimula al grupo a explorar las conexiones entre los diferentes conceptos.</p> <p>Fuente: http://itcilo.wordpress.com/2009/03/02/map-your-mind/ (Consultado 22 oct. 2011).</p>
Modernización (upgrading)	<p>El concepto de modernización (<i>upgrading</i>) resalta las opciones disponibles, para los agricultores y las cooperativas, para obtener mejores retornos por sus actividades.</p> <p>Fuente: http://www.kit.nl/net/KIT_Publicates_output/ShowFile2.aspx?e=1687</p>
Narración	<p>La narración es una herramienta de comunicación que puede transmitir información de un modo interesante y participativo. Se emplea un lenguaje coloquial (orientado a las experiencias y no a los hechos) con un formato de narrativa que capture y mantenga la atención de la mayoría de las personas, aumentando las probabilidades de aprendizaje.</p>
Organigrama	<p>El organigrama es un diagrama que muestra la estructura, la organización, las relaciones y las posiciones relativas de los distintos elementos que componen un campo de conocimiento.</p>
Turnos rotativos (Round Robin)	<p>Herramienta de comunicación que consiste en una serie de rotaciones para lograr la interacción dentro de grupos pequeños. Se caracteriza por su capacidad de producir un compromiso rápido e intenso con el tema a tratar. Es similar al <i>World Café</i>, pero guiado por expertos.</p>

Introducción

¿Por qué se optó por realizar un programa de formación sobre la gestión de las cooperativas agrícolas?

La agricultura es un sector importante para el desarrollo global ya que “los agricultores alimentan el mundo”. También es cierto que la agricultura es la segunda mayor fuente de empleo en el mundo.¹ En términos históricos, la agricultura ha sido un aspecto clave del desarrollo en muchos países. La diversidad mundial de cooperativas incluye cooperativas relacionadas con agencias de noticias, educación y proveedores de energías limpias, entre otras. Sin embargo la agricultura continúa siendo el sector donde las cooperativas representan una forma destacada de empresa. La motivación de este programa surge de la convicción que: “las organizaciones agrícolas fuertes y representativas son indispensables para promover la democracia, mejorar la distribución de los ingresos y el desarrollo económico de los países”.² La evidencia demuestra que muchos países con un importante sector agrícola, como por ejemplo Argentina, Etiopía, Francia, India, los Países Bajos, Nueva Zelandia y los Estados Unidos de América, también tienen cooperativas agrícolas fuertes.³

Sin embargo, las cooperativas agrícolas se enfrentan a numerosos desafíos, tanto

internos como externos. Los desafíos externos pueden estar relacionados con los mercados, la regulación, la infraestructura o el cambio climático. Los desafíos internos de las cooperativas, generalmente, están relacionados con los temas de gestión y de gobernabilidad. Las cooperativas son empresas cuyo objetivo principal no es obtener utilidades sino responder a las necesidades y aspiraciones de sus socios. Los socios de las cooperativas **son propietarios** de su empresa, mediante las partes sociales de las cooperativas; los socios **controlan** la empresa mediante mecanismos democráticos; y los socios también son los **usuarios** principales de los servicios de las cooperativas. Todo esto hace que las cooperativas constituyan un modelo empresarial resistente ante las situaciones críticas, pero que, a la vez, presenta complejidades y desafíos. Con frecuencia, las cooperativas se ven afectadas por tensiones internas originadas en factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los socios, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales.

1 El sector de los servicios es la fuente más importante de empleo del mundo. Vea: <http://www.ilo.org/public/english>.

2 Según Agriterra, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (Consultado 22 Sep. 2011).

3 Fuente: *Global 300*, <http://www.global300.coop> (Consultado 7 Oct. 2011).



¿De qué se trata My.COOP?

My.COOP proviene del inglés *Managing your Agricultural Cooperative*, o sea, “Cómo Gestionar su Cooperativa Agrícola”. El programa de formación My.COOP busca fortalecer la gestión de las cooperativas agrícolas para que logren ofrecer a sus socios servicios eficientes, eficaces y de alta calidad.

Este programa se basa en la serie de materiales de formación de la OIT desarrollada por el *Materials and Techniques for Cooperative Management Training Programme* (Programa de Materiales y Técnicas para la Formación en Gestión de Cooperativas), entre el año

1978 y el comienzo de la década de 1990. Actualmente, My.COOP es una iniciativa asociativa amplia, puesta en marcha por *Cooperative Facility for Africa* (Sistema Cooperativo para África de la OIT) y el Sector de Cooperativas de la OIT. Es el resultado de un trabajo de colaboración del que han participado una amplia gama de socios: agencias de desarrollo cooperativo, colegios cooperativos, organizaciones cooperativas, organizaciones de productores agrícolas, universidades y

agencias de las Naciones Unidas. Al comienzo de este documento, se presenta una lista con información sobre las asociaciones participantes.

El objetivo de este material de formación es que los administradores de cooperativas agrícolas (actuales y potenciales), puedan identificar y abordar los principales desafíos de gestión específicos de las cooperativas en un desarrollo agrícola orientado al mercado.

Como se mencionó antes, las cooperativas pueden verse afectadas por tensiones internas originadas en factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los socios, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales.

En este contexto, los administradores de las cooperativas deben asegurar una toma de decisiones sólida sobre la prestación de servicios que son comunes en muchas cooperativas agrícolas, incluyendo el suministro de insumos agrícolas y la comercialización. Los siguientes asuntos son recogidos en la estructura del programa de formación My.COOP:

1

Aspectos Básicos de las Cooperativas Agrícolas

2

Prestación de Servicios Cooperativos

3

Suministro de Insumos Agrícolas

4

Comercialización Cooperativa

¿A quién está dirigido My.COOP?

My.COOP ha sido diseñado para los administradores actuales y potenciales de las cooperativas agrícolas, así como para los socios involucrados en tareas de gestión en las cooperativas. Este material supone que estas mujeres y hombres ya cuentan con algún tipo de experiencia práctica al ser socios activos de cooperativas agrícolas. Este material no fue desarrollado para quienes están comenzando o teniendo su primer contacto con una cooperativa agrícola.

El programa My.COOP también puede resultar una herramienta útil tanto para las

organizaciones como para las personas que brindan formación a cooperativas agrícolas. Estos incluyen a:

- Los dirigentes y los gerentes de estructuras cooperativas, como las uniones, las federaciones y las confederaciones;
- Los formadores cooperativos que trabajen en colegios cooperativos, organizaciones no-gubernamentales (ONG) u otras organizaciones dedicadas a la formación, incluyendo a las privadas;
- Los funcionarios de cooperativas y el personal de extensión de los departamentos y las agencias gubernamentales.

¿En qué consiste el programa?

El programa de formación consiste en un manual de formadores y cuatro módulos, como

se muestra en la siguiente imagen.

Estructura de My.COOP



El manual de formadores de My.COOP incluye herramientas prácticas como, por ejemplo, una muestra de una agenda de formación y una serie de actividades de aprendizaje que el formador puede aplicar para la realización de talleres de formación que resulten participativos y estén centrados en el estudiante.

Cada módulo abarca diversos temas de aprendizaje. Un tema de aprendizaje consiste en una breve descripción de contenidos que se complementan con casos de la vida real provenientes de diversas partes del mundo, que muestran distintos enfoques para resolver

algunos de los desafíos típicos que se presentan en la gestión de cooperativas agrícolas.

Cada tema brinda cuadros explicativos con definiciones y conceptos, y también auto-tareas que ayudan al autodidacta a aplicar los contenidos a su propia cooperativa o situación. Los módulos y temas se pueden usar de forma independiente y en cualquier orden, según las necesidades de formación.

La siguiente matriz muestra la estructura del contenido del programa.

Generalidades del contenido por módulo

1	Aspectos básicos de las cooperativas agrícolas
Tema 1	Aspectos básicos de las cooperativas agrícolas
Tema 2	Los desafíos de las cooperativas
Tema 3	Gobernabilidad de las cooperativas
Tema 4	Gestión, formación de capital y finanzas
2	Suministro de Servicios de Cooperativas
Tema 1	¿Cuáles son las necesidades de los socios?
Tema 2	¿Qué servicios prestar?
Tema 3	¿Quién prestará el servicio?

3	Suministro de Insumos Agrícolas
Tema 1	Aprovisionamiento de insumos
Tema 2	Almacenamiento y gestión de inventarios
Tema 3	Venta del servicio
4	Comercialización Cooperativa
Tema 1	Servicios de comercialización
Tema 2	Comercialización estratégica
Tema 3	Certificación

My.COOP en internet

My.COOP es más que un programa de formación. My.COOP también es un sitio web (<http://www.agriculture-my.coop>) donde se puede encontrar el programa, los servicios y las herramientas en internet, como una plataforma de aprendizaje a distancia para la formación de formadores y un juego de herramientas móviles de aprendizaje. Las próximas secciones de este manual para formadores consisten

de una caja de herramientas de formación. Le brinda a los formadores de My.COOP herramientas prácticas como una muestra de un cronograma de capacitación y una serie de actividades de aprendizaje que el formador puede aprovechar para la realización de talleres de formación que resulten participativos y estén centrados en el aprendizaje.



La caja de herramientas del formador

Objetivos de la Caja de Herramientas del Formador

- Equipar a los formadores con ejemplos prácticos de actividades de aprendizaje y un programa de formación para diseñar y facilitar los talleres en base a la experiencia y el aprendizaje para la gestión de las cooperativas agrícolas;
- Mostrarle a los formadores un conjunto de metodologías de aprendizaje para intercambiar conocimientos sobre el tema;
- Permitir un proceso disfrutable de aprendizaje y de intercambio de conocimientos..

Estándares de excelencia para los formadores de My.COOP

- Demostrar un buen conocimiento general de los distintos módulos de My.COOP
- Contar con buenas aptitudes como facilitador y comprender de qué se trata la formación de adultos
- Respetar la diversidad como un valor central de los procesos de formación
- Generar confianza dentro de la comunidad de participantes
- Estar abierto a recibir comentarios y retroalimentación, considerándolos como una oportunidad valiosa de aprendizaje

¿Qué hay en la caja de herramientas?

La caja de herramientas contiene una serie de actividades de formación formuladas para ayudar a los estudiantes a intercambiar y reflexionar sobre sus experiencias y adquirir los conocimientos, las destrezas y las actitudes de los diferentes módulos y los temas abordados en cada uno de ellos. El formador puede optar por las actividades de aprendizaje que sean más apropiadas para su audiencia. Las actividades han sido diseñadas de modo tal que se pueden adaptar fácilmente a cada contexto local.

El formador encontrará además un ejemplo propuesto de un programa de formación. Esto le da una idea sobre cómo estructurar los módulos y los temas de formación dentro de un curso estándar de una semana de duración.

Es altamente recomendable la organización de visitas de estudio a cooperativas agrícolas locales. Esta confrontación con la vida real en relación a las prácticas de otras cooperativas, al igual que el intercambio de experiencias profesionales con los dirigentes, los gerentes, el personal y los socios de otras cooperativas, puede ayudar al estudiante a comprender el material de formación dentro de un contexto. Luego de la visita de estudios, se debe realizar una reunión informativa para recapitular sobre las lecciones aprendidas y vincularlas con el material de formación.

Un enfoque específico de aprendizaje

Los materiales de aprendizaje y formación de My.COOP incorporan un enfoque específico que se puede resumir con los siguientes conceptos:

Participativo - Centrado en el estudiante - Basado en un contexto - Diseño flexible - Aprendizaje vivencial - Principios y valores cooperativos - La diversidad agrega valor

Un enfoque participativo centrado en el estudiante

Para el desarrollo de este programa de aprendizaje y formación, se evaluaron previa y sistemáticamente las necesidades individuales y organizacionales de las cooperativas agrícolas. Los materiales de aprendizaje se crearon en base a esta evaluación con un enfoque centrado específicamente en el estudiante.

Diseñado para un uso flexible y adaptable a contextos específicos

Se diseñaron y se desarrollaron varias actividades de aprendizaje para cada módulo. Los formadores de las cooperativas pueden optar entre ellas para diseñar y desarrollar sus cursos de formación. Las actividades pueden adaptarse fácilmente a cada contexto local. Los casos de estudio y los ejemplos que se encuentran en los temas de aprendizaje pueden ser intercambiados por otros casos específicos de cada país.

Aprendizaje vivencial

Las actividades de aprendizaje no son meras exposiciones teóricas de conocimientos sobre las cooperativas agrícolas. Por el contrario, estimulan una participación activa y hacen uso de las vivencias y las reflexiones de los estudiantes y los formadores, para desarrollar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para gestionar una cooperativa agrícola.

Contextualización en los valores globales y en la diversidad

El objetivo de este programa global es desarrollar la capacidad organizativa de las cooperativas agrícolas en todo el mundo. Los temas y los contenidos están basados en los valores y principios cooperativos promovidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y la OIT, mediante la Recomendación de Promoción de Cooperativas de la OIT, 2002 (R.193).⁴ Se han aplicado conocimientos y experiencia en apoyo del trabajo decente y el desarrollo sostenible. Durante la formación, los participantes le darán sentido a estos principios y valores desde sus propias perspectivas y experiencias locales. La diversidad es un concepto clave integrado como uno de los principios del diseño de este programa, desarrollado sobre la base de una diversidad de experiencias de diferentes orígenes, nacionalidades y género.

Estructura de una actividad de aprendizaje

Las actividades de aprendizaje que encontrará en este manual de formación se estructuran de acuerdo a las “hojas de sesión”, de la siguiente manera:

- título de la actividad de aprendizaje;
- contenido del módulo, tema de aprendizaje;
- objetivo de la actividad de aprendizaje;
- metodología y proceso de aprendizaje;
- consejos de formación;

4 OIT Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (R193), <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R193>
(Consultado 22 Oct. 2011)

- material de aprendizaje;
- tiempos.

Los formatos de las actividades de aprendizaje también están disponibles en el dispositivo USB y en el sitio web. De esta manera, se pueden realizar adaptaciones y ajustes.

Generalidades de las actividades de aprendizaje

Introducción	Sociograma My.COOP
Módulo 1	El cubo cooperativo. Conceptos y principios cooperativos básicos. Ser socio de una cooperativa. El café de conocimientos cooperativos. ¿De qué se trata su cooperativa? Un ejercicio de narración cooperativa. El entorno cooperativo. Un análisis de red. Un ejercicio de la cadena de valor. Desafíos de gobernabilidad. Un ejercicio de <i>brainwriting</i> .
Módulo 2	Evaluación de necesidades. Un ejercicio de rompecabezas sobre las distintas herramientas e instrumentos. Discusión en pecera sobre los sistemas de certificación Mapa mental y priorización de las necesidades + ejercicio de concordancia con los servicios, análisis FODA Cómo mejorar la capacidad de la cooperativa para prestar servicios
Módulo 3	Asistencia entre pares para identificar desafíos Turnos rotativos para discutir el almacenamiento y gestión de inventario Establecimiento de una política de precios Debate con un panel de expertos
Módulo 4	Mejorar el desempeño: estudio de caso de cadena de valor Hacia una lista de los 100 mejores Información de mercado: análisis de la cooperativa Mezcla de comercialización Discusión en pecera sobre los sistemas de certificación.
En los 4 Módulos	Espacio abierto de My.COOP Visita de estudios de My.COOP Ejercicio de evaluación de My.COOP

Los cuatro módulos ponen un énfasis muy fuerte en el uso de metodologías participativas de aprendizaje. Aquellos formadores que deseen tener mayor información sobre el aprendizaje de adultos en términos generales y las metodologías que hemos usado en este material de formación específico, pueden visitar la Comunidad My.COOP en internet (<http://www.agriculture-my.coop>). Allí encontrarán información sobre las metodologías de los siguientes métodos participativos: café de conocimientos, análisis de red, brainwriting, espacios abiertos, peceras, turnos rotativos, los mejores 100, aprendizaje en base a casos, ayuda de los pares, narración y mapa mental.

Preparación del curso

Estimado participante de My.COOP,

Le pedimos que traiga consigo la siguiente información al curso de My.COOP:

- ➔ una lista descriptiva de los productos que produce su cooperativa y sus socios (si es posible, traiga una muestra)
- ➔ estadísticas sobre las operaciones de su cooperativa, por ejemplo: suministro de insumos, producción, procesamiento, mercados (precios, clientes, volúmenes, etc.)
- ➔ descripción de los canales de distribución mediante los cuales se comercializan actualmente sus productos
- ➔ los precios de estos productos en las diferentes etapas de distribución (mayoristas, minoristas, clientes, consumidores, mercado doméstico y mercados en el exterior)
- ➔ organigrama de su cooperativa
- ➔ información sobre sus socios (cantidad, sexo, tamaño de la explotación agropecuaria, situación financiera, capacidades, recursos naturales, etc.)
- ➔ muestras de materiales promocionales (folletos, panfletos, publicidad en medios de prensa, etc.) de los productos de su cooperativa
- ➔ si los productos se envasan (cajas, cartones, bolsas, latas, botellas, etc.) por favor traiga muestras de esos recipientes y sus etiquetas.

Muchas gracias,

El equipo de facilitadores

Lista de verificación del material de aprendizaje

- ❑ Manual del formador + cuatro módulos de aprendizaje My.COOP + caja móvil de herramientas de aprendizaje (opcional)
- ❑ Computador, impresora y acceso a altavoces fuertes
- ❑ Proyector y pantalla (o una pared blanca)
- ❑ Insumos de papelería (papel blanco, papel de color y papel grande para usar con un rotafolios), marcadores, bolígrafos (negro y de colores), bloques para escribir, bloques de notas, papeles autoadhesivos
- ❑ Insumos de oficina (tijeras, hilo, goma, cinta adhesiva, perforadora)
- ❑ Ayudas para los facilitadores (reloj de pared o pulsera, campana)
- ❑ Etiquetas para los nombres
- ❑ Copias del material entregado y de los distintos ejercicios
- ❑ Acceso a una fotocopidora
- ❑ Tablero para el mezcla de mercadotecnia
- ❑ Cubos cooperativos

Actividades de Aprendizaje

1.0 Sociograma My.COOP

Para conocer a los participantes y familiarizarse con su contexto local, es recomendable comenzar el curso My.COOP con alguna actividad que ayude a romper el hielo. Sugerimos elaborar un “sociograma My.COOP”. ¿Qué significa eso?

Prepare una serie de preguntas o afirmaciones relacionadas con los participantes y el contexto de la cooperativa. Ejemplos:

- ¿De qué región vienen?
- ¿En qué tipo de cooperativa trabajan/son socios?

Identifique el espacio físico que representa cada respuesta (use un rotafolios, carteles o tarjetas). Por ejemplo, hay cinco rincones diferentes (Asia, las Américas, África, Europa y los Estados Árabes). Se les invita a los participantes a que vayan a la región de donde provienen. Se puede hacer lo mismo con rincones temáticos (por ejemplo con distintos tipos de cooperativas). Siempre se debe orientar a los participantes para que se dirijan al espacio o al lugar que sea más relevante para cada uno de ellos.

Los participantes deben tener un tiempo para hablar y conocerse. Entreviste a algunos participantes al azar de los distintos grupos, para que todos se conozcan entre sí y sepan de donde proviene cada uno.

Por último, haga que los participantes se ordenen en una fila, de acuerdo a la cantidad de años de experiencia cooperativa de cada uno de ellos. Esto requerirá de comunicación entre los participantes y tendrá como resultado una fila que, por ejemplo, comience con alguien con 1 año de experiencia y llegue con personas que cuenten hasta con 25 años de experiencia en el cooperativismo. Es importante que el grupo comprenda que la suma total de la cantidad de años de experiencia del grupo (que fácilmente puede llegar a los 400) se aprovechará durante la sesión de aprendizaje My.COOP, ya que la mayoría de los módulos se basan en la experiencia e información colectiva.

Módulo 1:

Aspectos Básicos de las Cooperativas Agrícolas

1.1 El cubo cooperativo. Introducción a los conceptos y principios cooperativos básicos



Objetivos

- Aprender sobre los aspectos básicos de las cooperativas agrícolas
- Aplicar los principios cooperativos en un contexto particular



Metodología

Apertura de la sesión (15 minutos)

El formador formula dos preguntas introductorias al grupo:

- ¿Qué es una cooperativa?
- ¿Qué es lo que distingue a una cooperativa de las otras organizaciones?

Los participantes pueden discutir estas dos preguntas en grupos de discusión. Los grupos de discusión son grupos pequeños, de dos o tres personas, conformados improvisadamente para abordar ciertos temas y por un período corto de tiempo.

Después de 5 minutos, el formador le pedirá a uno de los grupos que escriba los resultados de la discusión en un rotafolios y se las presente al plenario.

A los grupos restantes se les pide que brinden sugerencias, comentarios y contribuyan en función de los resultados de su propia discusión.

El facilitador presenta la definición de una cooperativa según la OIT y ACI.

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad colectiva y democráticamente controlada”.

Mediante una sesión de preguntas y respuestas, los participantes analizan rápidamente los distintos elementos de la definición refiriéndolos a los resultados de la discusión en la plenaria y en los grupos de discusión.

- Autónoma

- Personas
- Voluntariamente
- Común
- Propiedad colectiva
- Empresa democráticamente controlada

Introducción al cubo cooperativo (30 minutos)

Parte 1 (15 minutos)

Los participantes quedarán divididos en grupos de 5 personas. Cada grupo recibe uno o dos cubos cooperativos (hay un total de 7 cubos). Un cubo es una caja de cartón con un principio cooperativo escrito sobre uno de sus lados. Los demás lados del cubo estarán en blanco. Cada participante recibe un papel autoadhesivo donde escribe su interpretación sobre ese principio. Cuando el papel autoadhesivo está listo, se le puede pegar al cubo. Cada cubo cooperativo debe contener ahora las 5 explicaciones sobre el principio correspondiente. El grupo discute las distintas interpretaciones usando las siguientes preguntas guía:

¿Qué se quiso decir con la interpretación?

¿Qué significa este principio en su contexto?

¿A qué desafíos se enfrenta para cumplir con este principio? Por favor presente ejemplos concretos de su cooperativa.

Los siguientes cubos cooperativos se dividirán entre los distintos grupos:

Primer cubo: Membresía abierta y voluntaria

Segundo cubo: Control democrático de los miembros

Tercer cubo: La participación económica de los miembros

Cuarto cubo: Autonomía e independencia

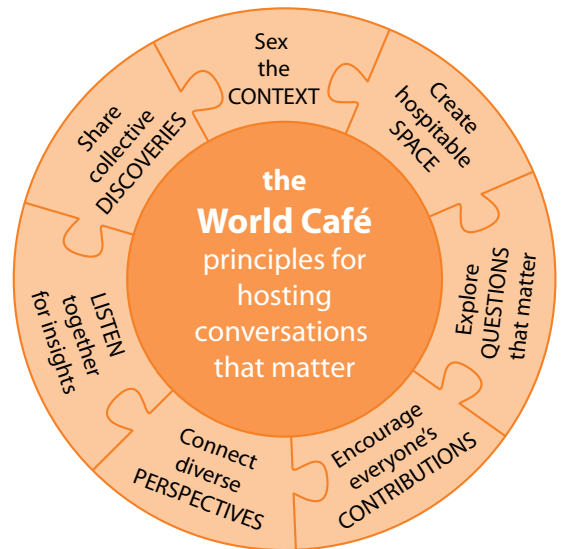
Quinto cubo: Educación, entrenamiento e información

Sexto cubo: Cooperación entre cooperativas

Séptimo cubo: Compromiso con la comunidad

Parte 2 (15 minutos)

Cada grupo les da sus 2 o 3 cubos cooperativos (con los principios y con los papeles autoadhesivos que contienen su interpretación) a otro grupo para que proceda a su evaluación. Cada grupo discute la interpretación que más se asemeja a sus propias ideas y encuentra una descripción final del principio. Los grupos anotan esta descripción en una hoja de papel para rotafolios y se la entregan al formador.



Parte 3 (15 minutos)

El formador revisa los distintos principios, descripciones y brinda comentarios en base al Tema 1 (principios cooperativos)



Material

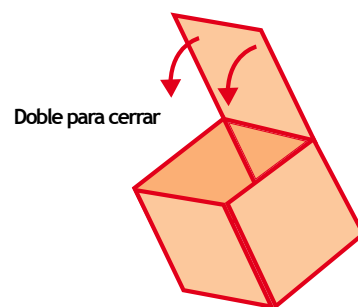
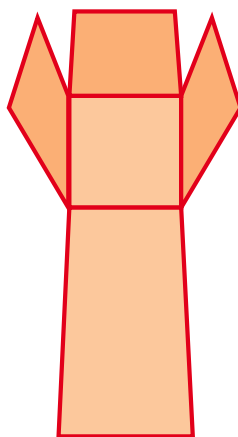
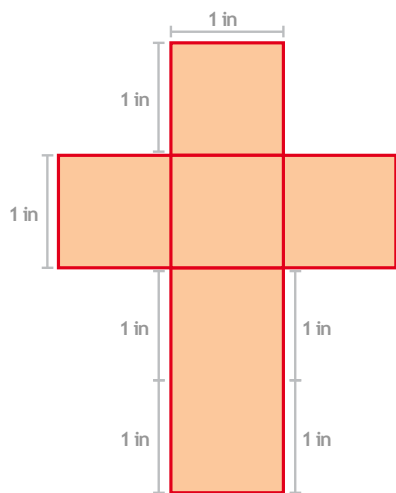
- Siete cubos de cartón
- Varios paquetes de papeles autoadhesivos
- Un bolígrafo por participante
- Rotafolios
- Marcadores
- Cinta adhesiva grande



Consejos

Instrucciones de cómo hacer los cubos:

Los costados que miden una pulgada están en rojo



Tiempos

1 hora

1.2 Ser socio de una cooperativa

El café de conocimientos cooperativos. Aprendizaje informal alrededor de una mesa



Objetivos

- Revisar las razones para ser socios de una cooperativa agrícola
- Explorar distintas acciones para mejorar la membresía de la cooperativa
- Mejorar la diversidad de la membresía



Metodología

Los participantes se dividen en cuatro mesas diferentes (con 6 a 7 personas en cada una de ellas) que serán facilitadas por un “anfitrión de mesa” que será seleccionado por los propios participantes. Cada mesa se enfoca en una pregunta específica sobre las cooperativas.



Preguntas

- ¿Cuáles son las razones para que los socios creen o se asocien a una cooperativa?
- ¿Qué acciones podría tomar una cooperativa para mejorar la participación activa de los socios?
- ¿Por qué es tan importante mejorar la diversidad de la membresía?
- ¿Cuáles son las razones que motivan a los socios a abandonar las cooperativas?

Cubra cada mesa con un papel para rotafolios. Los participantes deben discutir la pregunta asignada a su mesa. El anfitrión fomenta el uso de notas, dibujos o diagramas realizados directamente en la mesa. El anfitrión debe llevar, además, un registro de las ideas clave.

Instruya a los participantes para que se enfoquen en los puntos clave relacionados con las preguntas y para que aporten ordenadamente sus propios pensamientos e ideas. Los participantes deben ser capaces de escuchar activamente para identificar conexiones interesantes, patrones o preguntas adicionales.

Cada ronda de conversación debe tener una duración de entre 15 y 30 minutos. Todos los participantes, excepto el anfitrión, se mudan a la próxima mesa, en calidad de “embajadores de su interpretación” sobre la pregunta.

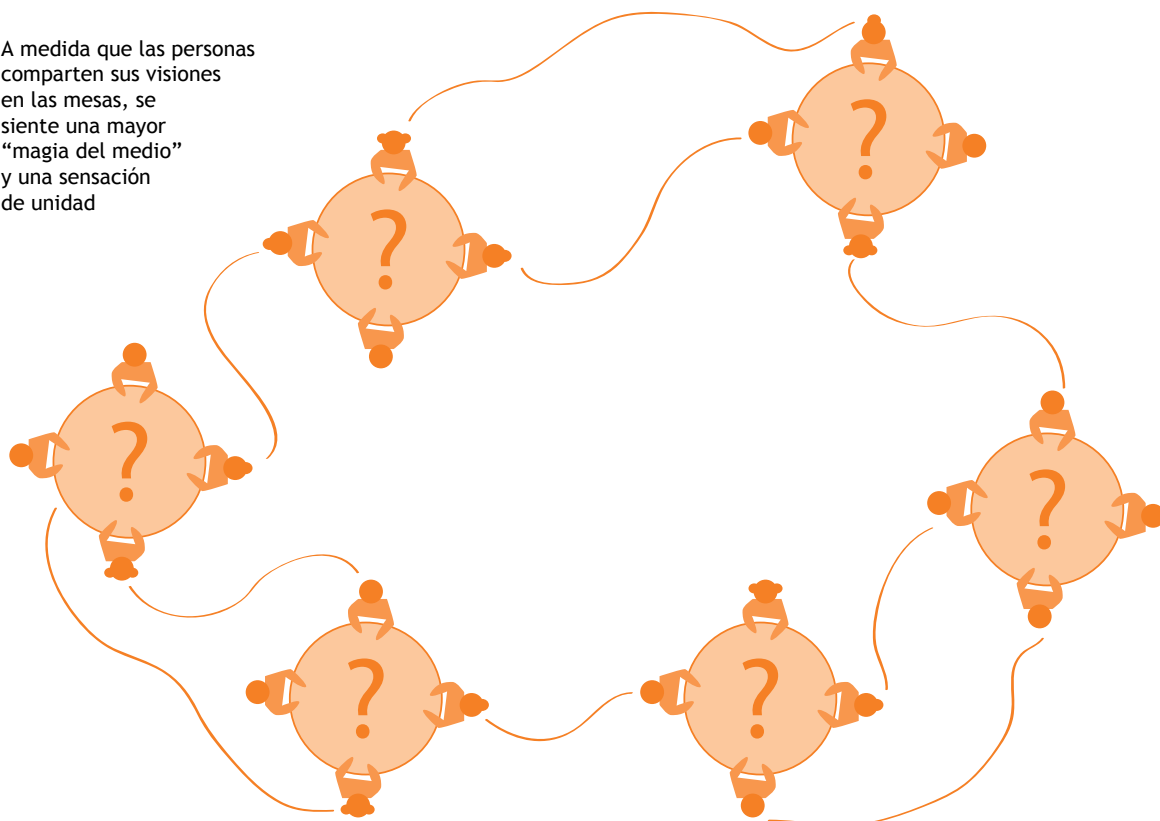
El anfitrión de mesa les brinda una visión general al próximo grupo y los encamina hacia procesos creativos complementarios para evitar caer en repeticiones.

No es necesario que todas las personas visiten cada mesa ya que, luego de algunas rondas (generalmente 2 ó 3, según el tiempo asignado), se cierra la sesión con una recapitulación informativa.

Cada anfitrión de mesa brinda un resumen y señala los puntos clave de reflexión ante todo el grupo de participantes. Esto se puede hacer desde la propia mesa o en el plenario, lo que tenga más sentido en función de la configuración y el tamaño de la habitación.

Luego de la recapitulación por parte de los anfitriones de mesa, se debe permitir un tiempo para que los demás participantes aporten puntos de vista interesantes u otras lecciones que hayan aprendido.

A medida que las personas comparten sus visiones en las mesas, se siente una mayor “magia del medio” y una sensación de unidad



Material

Cuatro mesas con sillas

Hojas de rotafolios para cubrir las mesas

Marcadores de distintos colores para cada mesa



Consejos

Durante la recapitulación, el formador puede hacer referencia a los puntos clave que se encuentran en el módulo 1 de My.COOP (Tema 3), relacionados con el compromiso de los socios.

El formador puede:

- mostrar la tabla 1.1 (Tema 1) Razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa;
- mostrar los tres factores relacionados con el compromiso del socio;
- resaltar casos interesantes relacionados con el compromiso de los socios (por ejemplo, el Caso 3.2 sobre las cooperativas de mataderos y el Caso 3.3 sobre la Cooperativa Kabianga, en el tema 3);



Tiempos

Asegúrese de tener un mínimo de 60 minutos, pero no más de 2 horas para el *World Café*, para garantizar que se examinen detenidamente las preguntas y para evitar el aburrimiento y la repetición.

1.3. ¿De qué se trata su cooperativa? Ejercicio de narración



Objetivos

- Reflexionar sobre la visión y la misión de su cooperativa;
- Identificar el carácter dual de su cooperativa
- Explorar los valores y los principios dentro de su cooperativa

“La narración es una herramienta de comunicación que puede transmitir información de un modo interesante y participativo. Se emplea un lenguaje coloquial (orientado a las experiencias y no a los hechos) con un formato de narrativa que capture y mantenga la atención de la mayoría de las personas, aumentando las probabilidades de aprendizaje.”



Metodología

Se invitará a los participantes a contar una historia sobre su cooperativa. El formador explica la técnica de la narrativa mediante un ejemplo específico. El formador puede usar un relato personal o tomar uno de los casos presentados en los módulos My.COOP (por ejemplo el Caso 2.1, Tema 2, Delicias Criollas, una cooperativa de mujeres en Uruguay).

Los participantes que deseen presentar un relato relevante y convincente deben tomar en consideración los siguientes puntos:

- elementos que evoquen emociones, capten la atención y contengan aspectos interesantes que hagan que la historia surta efecto;
- el relato se debe presentar desde la perspectiva de un solo protagonista para permitir que los participantes sientan mayor empatía;
- ser descriptivo ya que las personas recuerdan más a menudo las secuencias de imágenes que las palabras;
- el uso de imágenes, sonidos y video para complementar el proceso narrativo;
- enfocar la narración únicamente en los aspectos descriptivos para no hacer el trabajo analítico en lugar de los participantes;
- evitar las perspectivas morales o subjetivas, ya que pueden contaminar y limitar la creatividad de los participantes en el resto de la actividad.

Los participantes tienen 30 minutos para escribir su relato en un papel. Pueden usar materiales visuales para complementar el relato (dibujos, imágenes, video). Los participantes reciben un documento (ver más abajo) que les debería ayudar a estructurar su relato en diferentes partes. El documento se usará más adelante cuando tengan que narrar su relato.

El formador puede formular preguntas que resulten inspiradoras para comenzar con la narración:

- ¿Por qué se conformó su cooperativa?
- ¿Cuál es la visión/ambición de su cooperativa?

- ¿Cuál es el negocio central de su cooperativa?
- ¿Qué hace única a su cooperativa?
- What are your cooperative's social orientations?
- ¿Cómo evolucionó su cooperativa? ¿Cómo hizo su cooperativa para adaptarse a los cambios?

Luego de la preparación, los participantes se contarán los relatos entre sí, organizados en pequeños grupos (de 6 a 8 personas) y se podrán hacer preguntas. Esta experiencia de compartir los relatos no debe ocupar más de 45 minutos. Cada participante tiene un máximo de 5 minutos para su relato.

Luego de que se hayan compartido todos los relatos, el formador realiza una recapitulación colectiva donde se discutirán las siguientes preguntas (30 minutos):

- En las diferentes historias, ¿qué tensiones se descubren entre los intereses de los socios, las actividades empresariales y las consideraciones sociales? (ver Tema 2)
- ¿Cuáles de las distintas funciones de las cooperativas agrícolas estuvieron presentes en los diversos relatos? ¿Qué servicios suministraban? (use la Tabla 2.1 como marco de referencia)
- ¿Cuáles fueron las tres lecciones más importantes que aprendieron de los relatos?



Material

- Revistas para un collage, pegamento, tijeras;
- Papel de rotafolios para que los participantes documenten sus relatos
- Una copia del documento a entregarse para cada participante.



Consejos

- Permita que los participantes encuentren un título atractivo para sus historias;
- Proporcione revistas viejas para que los participantes las usen como material visual para ilustrar sus relatos;
- Se pueden usar métodos alternativos para visualizar los relatos, como el mapa mental⁵ o el método de usar imágenes enriquecidas;⁶
- Invite a los participantes que tengan relatos inspiradores a enviarlos por correo electrónico a la plataforma de aprendizaje en internet de My.COOP; los relatos se pueden usar en otras actividades de capacitación y pueden proporcionar visibilidad a las cooperativas;
- Se pueden dejar las historias en un lugar visible de la habitación durante toda la formación.



Tiempos

1h30 – 2h00

⁵ Map your mind, ITC-ILO L&T blog, <http://itcilo.wordpress.com/2009/03/02/map-your-mind/> (Consultado 22 Oct. 2011)

⁶ Rich picture, Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Rich_picture (Consultado 22 Oct. 2011)

Documento a entregar: SU COOPERATIVA

Título	
Nombre del narrador	
Nombre(s) de los oyente(s)	
Paisaje cooperativo Establece la escena en el tiempo y el espacio	
Ubicación exacta dónde sucedió la acción	
Personajes Quién es quién en el relato: describe los personajes, los atributos y los roles en el relato	
Desafío Un problema, una necesidad o la tarea que desencadenó la acción	
Acción La secuencia de eventos antes, durante y después del momento del cambio	
Resolución Las lecciones que se aprendieron o el mensaje que se quiere difundir	
Imágenes y objetos Le ayudan a recordar y a narrar el relato nuevamente	

1.4 El ambiente cooperativo. Análisis de red



Objetivos

Que los participantes estén conscientes del entorno económico, social, político y cultural en donde operan como administradores de cooperativas.

Hacer un mapa de las relaciones existentes entre los participantes y los actores del entorno de la cooperativa, cómo están unidos entre sí, el grado de influencia que tienen y cuáles son sus objetivos.



Metodología

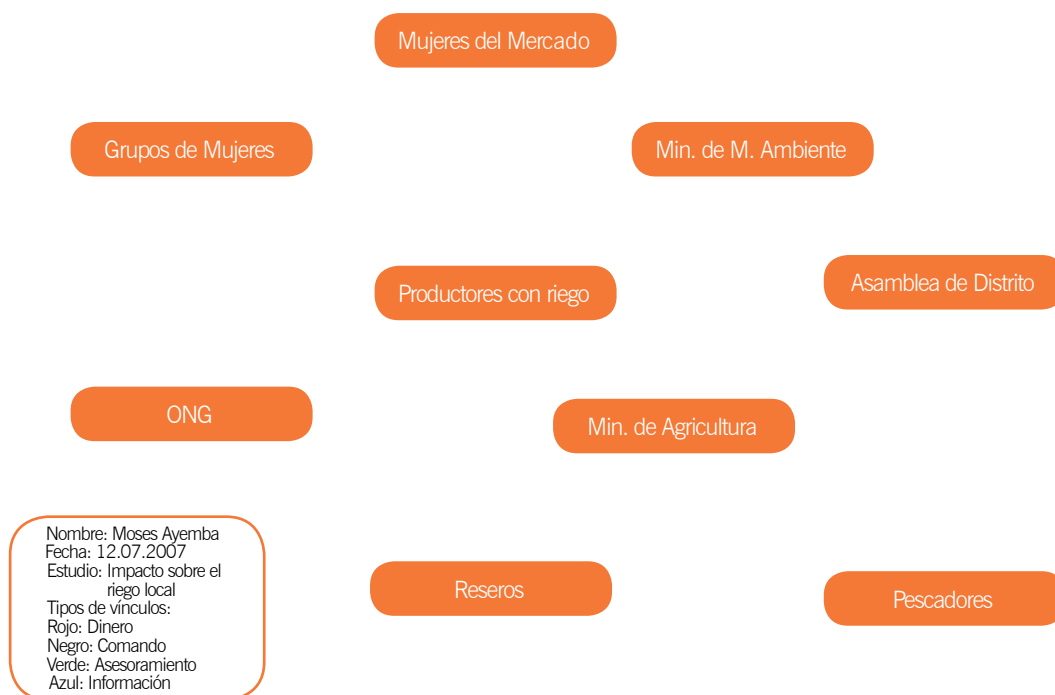
El formador divide los participantes en grupos de trabajo (6 a 8 personas). Si los participantes provienen de distintas cooperativas, los grupos deberán trabajar con un caso o cooperativa que se haya seleccionado.

Los grupos reciben las siguientes instrucciones:

¿Quién está involucrado? (¿quiénes son las partes interesadas y con quiénes interactúa la cooperativa y los socios?) (15 minutos)

Los participantes listan todos los actores dentro del entorno directo de la cooperativa (agricultores, proveedores, compradores, transportistas, proveedores de crédito, competidores, agencias gubernamentales, institutos de investigación y otros proveedores de servicios).

Imagen 2: Hoja de mapeo con tarjetas para los actores⁷



⁷ Estos ejemplos provienen de <http://netmap.wordpress.com/about>, una caja de herramientas para mapas de red que fue elaborada por Eva Shiffer y tiene una licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0. (Consultado 22 Oct, 2011)

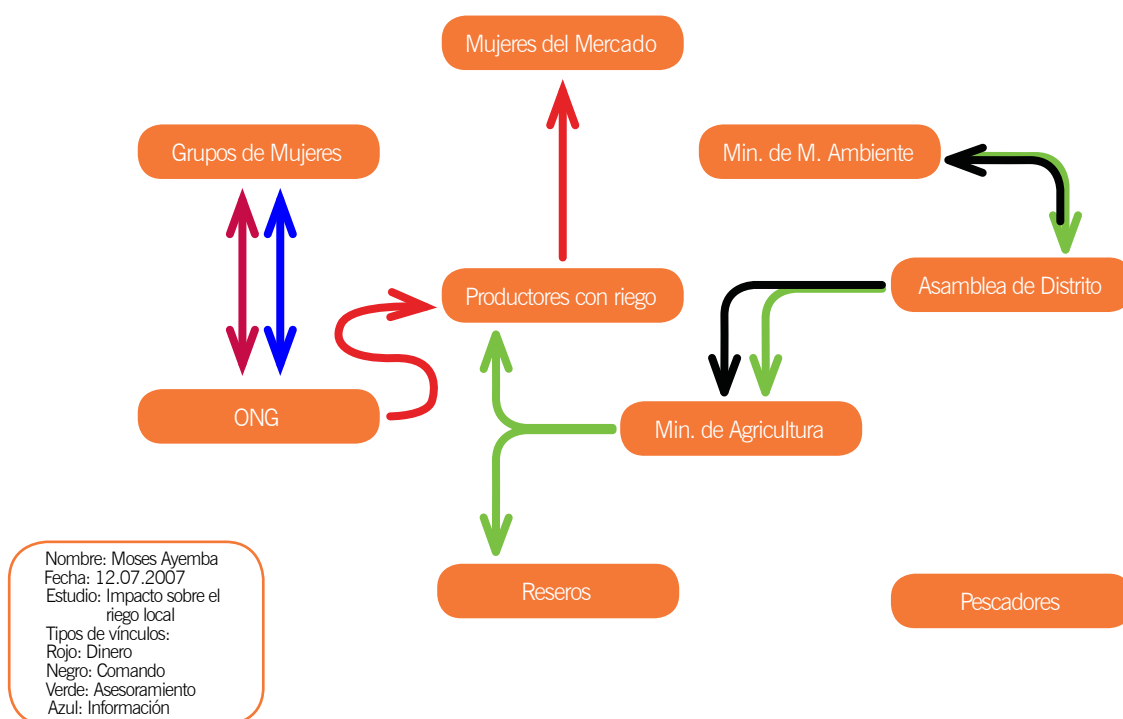
¿Cómo están vinculados entre sí? (se deben visualizar las relaciones dentro de la red) (15 minutos)

Se les pide a los participantes que vinculen a los distintos actores entre sí. Tratando de enfocarse en los vínculos que se creen más importantes:

- flujo de productos (ver cadena de valor);
- flujo de información (¿quién busca qué tipo de información de quién?);
- flujo de fondos (ver dinero);
- flujo de servicios.

Debe asegurarse que los vínculos sean muy específicos. De lo contrario, todos terminaran vinculados con todos.

Por ejemplo

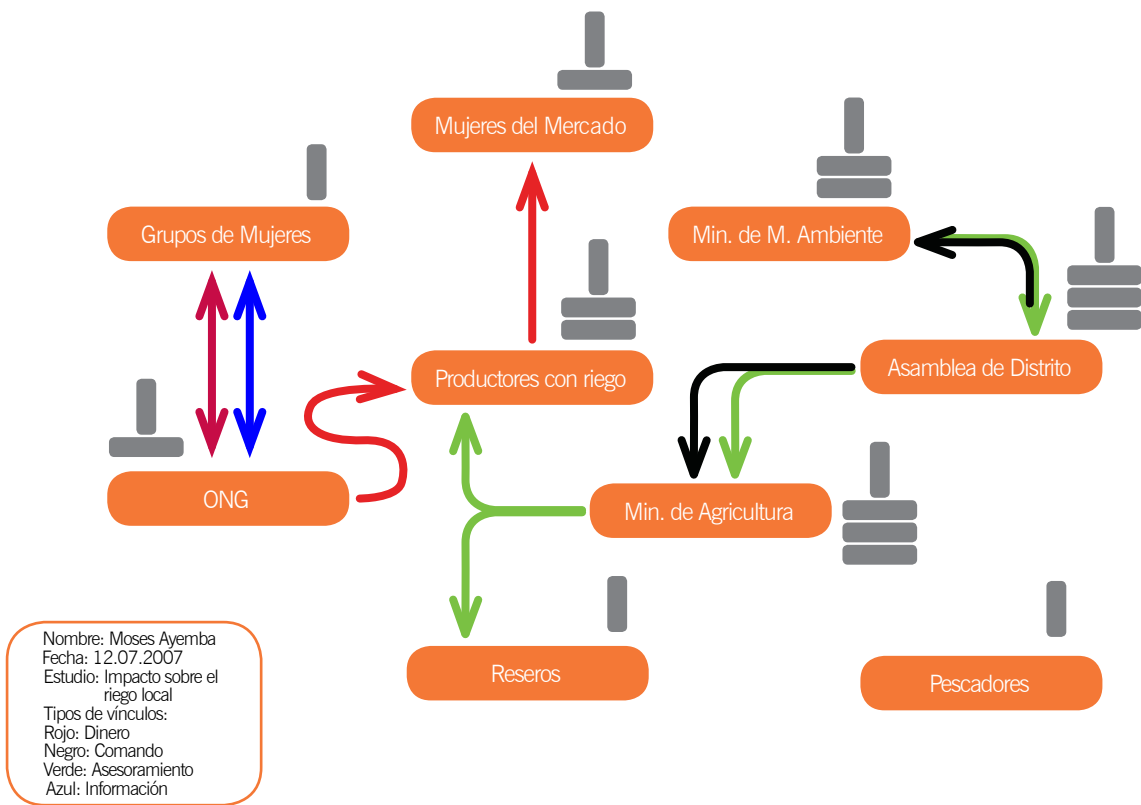


Se deben dibujar líneas gruesas para las relaciones importantes (que sean relevantes para el desempeño de la cooperativa) y líneas delgadas para relaciones de menor importancia.

¿Cuál es su grado de influencia? (15 minutos)

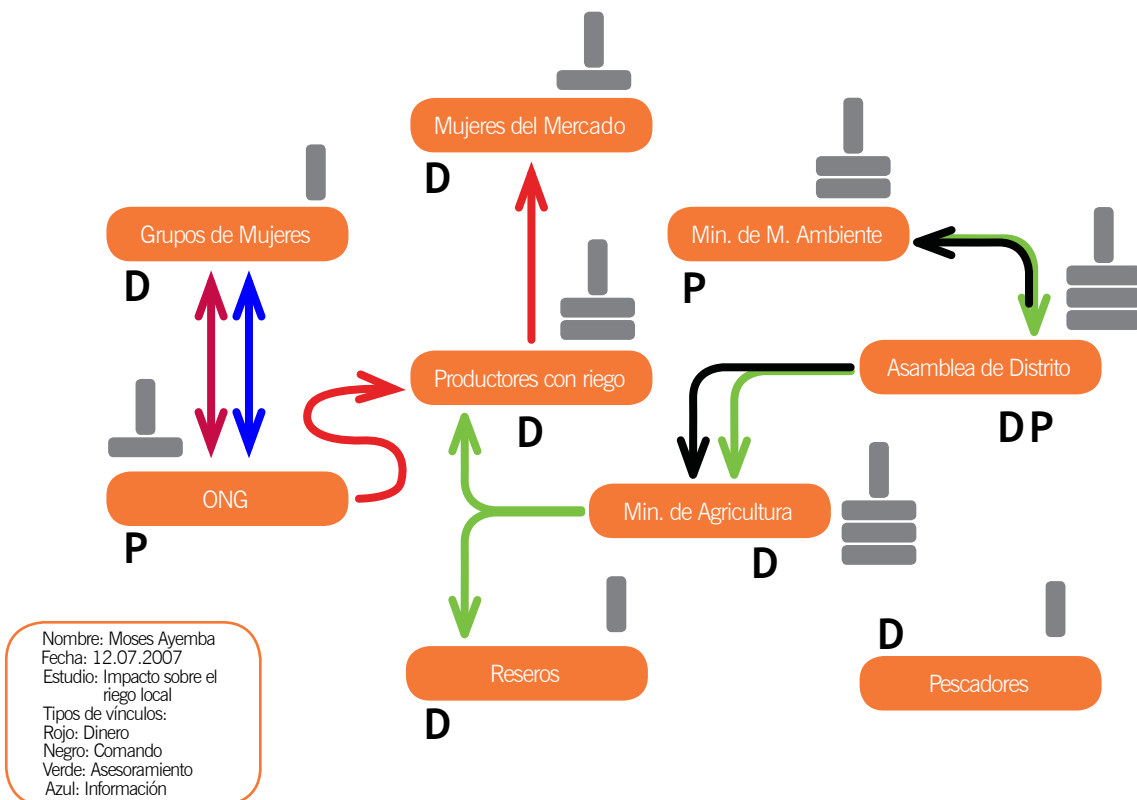
El grupo debe llegar a un acuerdo sobre el significado de la palabra “influencia”. La pregunta se refiere a la capacidad real del actor para influir sobre un asunto específico y no a las jerarquías formales. Debe hacerse el ejercicio de responder a lo siguiente: ¿cuánta influencia tiene este actor en su área/actividad/organización específica?

Los distintos actores pueden tener mayor o menor grado de influencia en diferentes tipos de relaciones. Por lo tanto sugerimos identificar las relaciones de poder para cada relación en el dibujo. Se puede lograr esto agregando papeles autoadhesivos sobre las flechas. Cuando se pega un papel autoadhesivo cerca de un actor, significa que el actor tiene más poder.



¿Cuáles son sus objetivos? (15 minutos)

Luego de realizado el mapeo de los actores, sus vínculos y su poder de influencia, es importante conocer sus objetivos. A través del mapeo de los objetivos, se conoce la dirección en la cual los actores desean moverse. Enfóquese en cada uno de los actores e intente hacer un mapa de los objetivos que probablemente apoye el actor. Para ilustrar este proceso, se pueden agregar abreviaturas o símbolos. La imagen puede tener todas las complejidades que deseen los participantes. En la siguiente imagen, se puede argumentar que es difícil de establecer la diferencia entre los objetivos de desarrollo y de protección. Tal vez debamos mejorar la imagen con el hecho que los actores pueden tener objetivos diferentes.



Recapitulación (30 minutos)

Una vez que los grupos han completado el mapa de red para su caso de estudio, se puede proceder a discutir colectivamente los resultados.

Preguntas para la reflexión entre todos:

¿Cuáles serían las relaciones más problemáticas para el desempeño de la cooperativa?

¿Qué se puede hacer para mejorar estas relaciones?

¿Cuáles son las partes interesadas con más poder?

¿Cómo puede hacer la cooperativa para mejorar su posición de poder y la de sus socios en las distintas relaciones?



Material

- Hojas para rotafolios
- Alfileres y bloques pequeños de madera
- Lápices y marcadores de distintos colores



Tiempos

1 hora 30 minutos – 2 horas

1.5 Un ejercicio de cadena de valor



Objetivos

Entender el concepto de cadenas de valor y el rol de las cooperativas en la cadena de valor



Metodología

El formador selecciona un producto que los participantes ya conozcan. Algunos ejemplos pueden ser el *ugali* in Kenia⁸ o la *dosa* en la India⁹. A los efectos del aprendizaje, es preferible escoger un producto procesado. Es importante, además, que el producto se encuentre físicamente en la habitación. El juego no se explicará a los participantes. El formador comienza por entregarle el producto a uno de los participantes (el consumidor) y le formula las preguntas mencionadas debajo. Cabe señalar que se necesita de cierta habilidad de parte del formador para que el participante advierta que es parte del juego de roles.

Las preguntas provienen de un ejercicio tradicional sobre la cadena de valor. Es importante que el formador integre sistemáticamente la perspectiva de la cooperativa y que, cuando sea posible, resalte sus especificidades como organización.

Consumidor:

- ¿Por qué compró este producto? ¿De qué está hecho?
- ¿Dónde lo compró?
- ¿Por qué lo compró ahí?
- ¿Lo podría haber comprado en algún otro lugar?

Luego, se le pide al consumidor que señale a otro participante, quien será quien ficticiamente le “vendió” el producto. Se procede entonces a entrevistar al supuesto vendedor (puede ser un minorista, un agricultor o un mayorista).

Minorista:

- ¿Cómo sabe qué productos va a comprar?
- ¿Cuáles son las necesidades de sus clientes y qué hace para conocerlas?
- ¿Cuándo compró el producto y cuánto tiempo hace que lo tiene almacenado?
- ¿Cuánto pagó por el producto y en cuánto piensa venderlo?

El juego continúa de esta manera hasta que se entrevisten a todos los actores posibles de la cadena de valor.

8 El *ugali* es un plato del África Oriental (también se conoce como *sima*, *sembe* o *posho*) en base a harina de maíz cocida con agua hasta obtener la consistencia pastosa de una masa. <http://en.wikipedia.org/wiki/Ugali> (Consultado 22 Oct. 2011)

9 La *dosa* es una especie de panqueque fermentado, elaborado con pasta de arroz y lentejas negras. Es un plato básico en los estados sureños de la India y también es popular en Sri Lanka, Malasia y Singapur, donde se le conoce con el nombre de *thosai* y en *Myanmar* donde se le denomina *toshay*. <http://en.wikipedia.org/wiki/Dosai>. (Consultado 22 Oct. 2011)

Preguntas para los demás actores:

Procesador:

- ¿Dónde lo compró y cuáles fueron sus requerimientos de calidad?
- ¿Qué hizo con el producto?
- ¿Quién es usted? ¿Una cooperativa? ¿Una empresa privada?
- ¿Cómo hizo para llevar el producto hasta su fábrica y quién pagó por el transporte?
- ¿A quién le venderá este producto?
- ¿Cuánto pagó por el producto y en cuánto piensa venderlo?

Transportista:

- ¿Quién es usted? ¿Una cooperativa? ¿Una empresa privada?
- ¿Qué otras funciones cumple? (almacenamiento, empaquetado)
- ¿Para qué otros compradores presta servicios de transporte?
- ¿Qué factores hacen aumentar sus costos?

Supermercado:

- ¿Quién es usted? ¿Una cooperativa? ¿Una empresa privada?
- ¿Dónde compra los productos y cuál es la calidad que requiere?
- ¿Quiénes son sus clientes y qué hace para conocer sus necesidades?
- ¿Cómo hizo para hacer llegar el producto al supermercado?
- ¿Cuánto pagó por el producto y en cuánto piensa venderlo?

Productor:

- ¿Quién es usted? ¿Una cooperativa? ¿Una empresa privada?
- ¿De dónde obtiene sus insumos?
- ¿Tiene acceso al crédito? ¿Quién se lo brinda?
- ¿Obtiene otros servicios?
- ¿Dónde vende este producto y por qué?
- ¿Cómo ha evolucionado su producción y cuáles han sido las causas de ello? (fertilizantes nuevos, sequías)

Mayorista:

- ¿Quién es usted? ¿Una cooperativa? ¿Una empresa privada?
- ¿Cómo hace para seleccionar los productos y cuáles son sus requerimientos de calidad?
- ¿Cuáles son las necesidades de sus clientes y qué hace para conocerlas?
- ¿Cómo asegura la disposición de cantidades suficientes?
- ¿Cuándo compró el producto y cuánto tiempo hace que lo tiene almacenado?
- ¿Hubo alguna pérdida o merma?

- ¿Cuánto pagó por el producto y en cuánto piensa venderlo?

Al final del ejercicio, el formador resalta la complejidad del entorno en el que operan las cooperativas y el papel potencial de las cooperativas para vincular las necesidades de los agricultores con los servicios y con los proveedores de servicio. El formador muestra y explica el concepto de la cadena de valor y discute en la plenaria las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los roles que puede cumplir una cooperativa dentro de la cadena de valor? (operador de cadena, colaborador de cadena e influencia para generar un entorno propicio) ¿Puede dar algún ejemplo?
- ¿Qué tipo de estrategias podría implementar la cooperativa para mejorar la posición de los agricultores en la cadena de valor? ¿Puede dar algún ejemplo?

Por último, el formador explica las 4 estrategias de modernización.



Material

Tarjetas impresas



Tiempos

20-30 minutos

1.6 Desafíos de gobernabilidad. Un ejercicio de brainwriting



Objetivos

- Realizar una lluvia de ideas, de una forma innovadora, acerca de los diferentes desafíos de gobernabilidad que pueden enfrentar las cooperativas.



Metodología

El *brainwriting* es una técnica simple que permite superar algunas de las dificultades que presenta la lluvia de ideas en su formato tradicional, en particular: la tendencia a emitir juicios, los conflictos de personalidades y el hecho de que sólo puede expresarse un participante a la vez.

El formador realiza una introducción sobre el tema de la gobernabilidad cooperativa (Tema 3).

Luego, el formador entrega a cada participante un papel y un problema relacionado con los problemas de gobernabilidad indicados en el Módulo 1, que incluyen:

- problemas de agencia;
- compromiso;
- inclusión, género;
- capacidades;
- autonomía.

El formador elige un desafío apropiado para el grupo y formula una pregunta, por ejemplo:

- ¿Cómo haría para aumentar la participación de las mujeres en los cargos de dirección de la cooperativa?

El formador les pide a los participantes que se tomen tres minutos para anotar dos ideas relacionadas con el problema.

Todos pasan su papel hacia la derecha y repiten el proceso con el papel que recibieron del participante a su izquierda. Pueden intentar darle una mayor elaboración a las ideas ya anotadas o agregar nuevos pensamientos e ideas. Es importante transmitir a los participantes que no se trata de repetir las ideas, sino de producir la mayor cantidad posible de ideas.

La sesión de *brainwriting* puede tener una duración predeterminada o puede seguir hasta que los participantes ya no tengan más ideas que aportar. De esta manera, los participantes están trabajando solos y también con las ideas de otras personas, lo que genera más actividad que una lluvia de ideas común.

Es importante realizar una recapitulación luego de terminar la sesión de brainwriting para determinar la cantidad de ideas que el grupo descubrió colectivamente.



Material

- Papel para cada participante
- Lápices



Tiempos

15-30 minutos

Módulo 2

Prestación de servicios cooperativos

2.1 Evaluación de necesidades. Un ejercicio de rompecabezas sobre las distintas herramientas e instrumentos



Objetivos

- Aprender sobre las distintas herramientas para evaluar las necesidades de los socios de las cooperativas
- Identificar las ventajas y desventajas de estas herramientas de evaluación de necesidades
- Poder decidir cuáles herramientas de evaluación de necesidades debe aplicar una cooperativa



Metodología

El formador usará el método rompecabezas para esta actividad. Esta es una estrategia de aprendizaje cooperativo que anima a la gente a desarrollar su propia comprensión y luego compartir sus conocimientos con el grupo en su conjunto.

El formador prepara una lista de material informativo sobre cada una de las siguientes herramientas de evaluación de necesidades que habitualmente se emplean o podrían ser usadas en las distintas cooperativas. Estas herramientas incluyen las siguientes:

- encuesta formal;
- encuesta informal (o entrevista semi-estructurada);
- discusión en grupos focales;
- observación participante y entrevistas.

Lo ideal sería contar con una descripción, un ejemplo de la vida real o cualquier otro recurso relevante para cada herramienta o técnica. El formador crea equipos de 4 participantes. Cada equipo recibe cuatro piezas de un rompecabezas y se le asigna una herramienta específica a cada miembro del equipo.

Tiempo de lectura y reflexión (30 minutos)

Cada participante debe leer detenidamente su material y reflexionar sobre las siguientes preguntas guía:

- ¿De qué se trata la herramienta o técnica? (descripción)

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la herramienta o técnica?
- ¿Tiene algún tipo de experiencia con esta técnica o herramienta? ¿La ha usado? ¿Dónde cree que se podría aplicar dentro de su propia cooperativa?

Compartir las distintas piezas del rompecabezas (30 minutos)

En pequeños grupos, cada participante explica a los otros miembros del grupo una síntesis de las respuestas que encontró para las tres preguntas guía. Cada participante contribuye al grupo con sus conocimientos sobre una herramienta específica. Este ejercicio de compartir conocimientos ayuda a que todo el grupo se informe sobre los instrumentos de evaluación que resultan relevantes para evaluar las necesidades de los socios. Las conclusiones principales de cada grupo se anotan en un rotafolios y luego se describen en la etapa de recapitulación final.

Recapitulación final (15-30 minutos)

En una sesión con todos los participantes, el formador muestra la grilla de evaluación que se utiliza para escoger el instrumento adecuado para la evaluación de necesidades (Tabla 1.2 del Tema 1).



Material

- Información sobre los diversos instrumentos de evaluación de necesidades
- Un papel y un bolígrafo para cada participante.

Método alternativo

En caso que el formador no cuente con material sobre las diversas herramientas de evaluación, podría optar por comenzar este ejercicio basándose directamente en la experiencia con la que cuentan los participantes. En este caso, el formador debe dividir al grupo en pequeños grupos de discusión y plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cómo evalúa las necesidades de servicios de sus socios?
- ¿Cuáles son los métodos y las herramientas que usa para evaluar estas necesidades?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar una herramienta en particular?

Luego del ejercicio, se realiza una sesión plenaria de reflexión en la que cada uno de los grupos presenta sus métodos y herramientas, mientras que el facilitador los anota en un rotafolios. A continuación se realiza un debate guiado por las siguientes dos preguntas:

- ¿Las necesidades identificadas siempre están relacionadas con la actividad central de la cooperativa? En caso contrario, ¿qué se hace?
- ¿Las necesidades identificadas siempre reflejan las necesidades de la mayoría de los socios? En caso contrario, ¿qué se hace?



Tiempos

1 hora 30 minutos

2.2 Mapa mental y priorización de las necesidades + un ejercicio de concordancia con los servicios



Objetivos

- Reflexionar sobre las necesidades de los socios
- Aprender a priorizar las necesidades de los socios.



Metodología

Mapa mental de necesidades (20 minutos)

Los participantes, junto con el formador, construirán juntos un mapa mental. El formador anota “necesidades de los socios” en el centro del mapa mental y, mediante una lluvia de ideas, los participantes aportan las distintas necesidades que han identificado en sus propias cooperativas. Este ejercicio resulta muy interesante cuando los participantes provienen de una misma cooperativa. Si entre los participantes hay representantes de más de una cooperativa se puede trabajar en grupos separados.

Priorizar las necesidades (20 minutos)

Luego del ejercicio de identificación de las distintas necesidades, el formador le entrega a cada participante una hoja con las siguientes preguntas:

- ¿Puede esta necesidad ser atendida por otros proveedores?
- ¿Qué grado de importancia tiene la satisfacción de esta necesidad en relación al aumento de la productividad?
- Al satisfacer esta necesidad, ¿cuánto aumentará la calidad de los productos?
- ¿En qué medida la necesidad se relaciona con las carencias a nivel local?
- ¿Están relacionadas estas necesidades con el negocio central de la cooperativa?
- ¿La necesidad representa un “cuello de botella”?

El formador explica estas preguntas e invita a los participantes a reflexionar sobre las mismas mientras se realiza una revisión colectiva de las necesidades previamente anotadas en el mapa mental.

El formador le entrega tres puntos de papel a cada participante para que los ubiquen en las necesidades que consideran como las más relevantes a la hora de priorizarlas. Luego del ejercicio de prioridades, veremos los grupos de necesidades priorizadas.

Recapitulación (20 minutos)

En base a los grupos de necesidades priorizadas, el formador induce a una discusión relacionada con la importancia de la planificación. Esta discusión se puede enriquecer mediante el caso del poder de las herramientas de planificación usadas en el caso SOCODER en Chile (Caso 2.1, Tema2).

Vinculación de las necesidades con los servicios (20 minutos)

Los participantes elaboran una lista de servicios de apoyo disponibles en el entorno de la cooperativa:

- servicios de producción (papeles autoadhesivos anaranjados);
- servicios de comercialización (papeles autoadhesivos verdes);
- servicios de gestión empresarial (papeles autoadhesivos azules);
- servicios financieros (papeles autoadhesivos amarillos);
- servicios de valor agregado (papeles autoadhesivos rosados).

Cada categoría de servicios tendrá varios autoadhesivos. Cuando haya una lista de servicios potenciales, se les pedirá a los participantes que vinculen el servicio con las necesidades identificadas.

Recapitulación final (15 minutos)

El formador modera un debate final sobre los servicios que necesita prestar la cooperativa y cómo se debe realizar. Las siguientes preguntas pueden usarse como guía para la discusión:

- ¿Contribuye la prestación del servicio a la estrategia o al objetivo de la cooperativa?
- Al prestar el servicio, ¿se obtendrán productos demandados por el mercado?
- ¿Cómo se puede prestar el servicio? Tome en consideración las siguientes tres opciones: (i) directamente por la cooperativa; (ii) mediante una subcontratación; o (iii) la cooperativa actúa como referente para ayudar a que los productores elijan por su cuenta un proveedor de servicios en el mercado.

Para concluir la sesión, el formador introduce los tres componentes que los participantes deben comprender para poder analizar el mercado de servicios (demanda, transacciones y suministro) y los ilustra mediante preguntas que puedan ayudar a los participantes a examinar estos tres componentes (Tabla 3.1, Tema 3).



Material

- Una pared grande cubierta en papel (sobre la que construir el mapa mental)
- Marcadores
- Puntos de papel
- Papeles autoadhesivos de colores.



Tiempos

1 hora 30 minutos – 1 hora 45 minutos

2.3 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) Cómo mejorar la capacidad de la cooperativa de ofrecer servicios



Objetivos

Aprender a evaluar la capacidad interna de la cooperativa para ofrecer servicios.



Metodología

El formador explica el concepto del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la cooperativa. También explica en detalle los distintos componentes del análisis FODA.¹⁰

Análisis FODA



Luego, el formador explica los elementos que componen un análisis FODA en un contexto cooperativo. Para ello, el formador puede brindar las siguientes instrucciones adicionales:

- las fortalezas y las debilidades son factores internos y se pueden aprovechar para mejorar la capacidad de la cooperativa para prestar servicios de apoyo a sus socios;
- las fortalezas se refieren a los recursos internos. La cooperativa debe hacer uso efectivo de sus fortalezas para mejorar su capacidad de ofrecer servicios. Por ejemplo, la cooperativa podría usar su personal preparado y competente para prestar algunos servicios de apoyo a la producción a sus socios;
- las debilidades menguan la capacidad de la cooperativa para prestar servicios. En este sentido, la cooperativa debería trabajar para enfrentar sus debilidades y, de ese modo, mejorar su capacidad para prestar servicios;

¹⁰ OIT/COOPAFRICA(2010),Project Design Manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations, (Ginebra 2010) <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf> (Consultado 22 Oct. 2011)

- si la debilidad se relaciona con la falta de competencia del personal, la cooperativa puede organizar actividades de formación para que el personal mejore sus capacidades de brindar servicios;
- las oportunidades son factores positivos que se puede aprovechar para mejorar la capacidad de la cooperativa para brindar servicios. Por ejemplo, la cooperativa podría aprovechar la oportunidad que representa la existencia de un centro de investigación en la región, para acceder a los resultados de sus estudios e investigaciones y difundirlos entre los productores;
- el análisis FODA puede dejar claro si la cooperativa tiene (o no tiene) una ventaja comparativa para la prestación directa de algunos de los servicios.

Luego de esta explicación, se presenta a los participantes la siguiente dinámica.

Se divide a los participantes en cuatro grupos diferentes. Cada grupo elige un caso de estudio cooperativo y se enfoca en un servicio en particular. El grupo realiza un análisis FODA COMPLETO. Es importante resaltar que el análisis FODA debe enfocarse únicamente en el servicio escogido. El grupo debe aportar estrategias y acciones para abordar las debilidades y las amenazas (acciones realistas y concretas).

El formador debe plantear entonces las siguientes preguntas:

- ¿Puede seleccionar uno de los servicios que su cooperativa ofrece a sus socios? ¿Cuáles son las “FODA” (fortalezas, etc.) de su cooperativa en relación al desempeño de este servicio?
- ¿Qué acciones concretas podrían adoptarse para abordar estas “FODA” para mejorar el servicio?

Los grupos hacen una breve presentación de los resultados de sus “FODA” y las cinco acciones más importantes identificadas.



Material

- 4 Rotafolios
- Lápices y marcadores.



Tiempos

1 hora 15 minutos – 1 hora 30 minutos

Módulo 3

Suministro de insumos agrícolas

3.1 Asistencia entre pares para identificar desafíos



Objetivos

- Aprender a manejar los desafíos relacionados con el suministro de insumos agrícolas.



Metodología

En esta sesión se utilizará el método de “asistencia entre pares”¹¹, para aprender con ellos y a través de ellos, a compartir experiencias, percepciones y conocimientos. Este método está diseñado para desarrollar soluciones para el contexto específico de un desafío en particular.

Antes del inicio de la sesión, el formador debe identificar hasta 3 o 4 casos entre los participantes. En el módulo 3 hay algunos ejemplos (por ejemplo en el Caso 1.1 del Tema 1, sobre FUCOPRI en Níger) referidos el suministro de insumos agrícolas:

- El riesgo o desafío de brindar nuevos servicios para los socios. ¿Cómo sabe si una nueva inversión o servicio va a funcionar o no?
- El riesgo o desafío de financiar compras a granel. ¿Qué se hace cuando no hay suficiente capital para, por ejemplo, realizar compras a granel?
- ¿Cómo maneja las diferencias entre los socios a la hora de organizar el suministro de servicios?

Antes de comenzar el ejercicio, el formador identifica hasta 3 ó 4 casos entre los participantes, y pide a aquellos participantes que estén más familiarizados con el desafío a enfrentar que actúen como “pares asistentes”. Los participantes pueden ver un video a modo de introducción y para familiarizarse con el método de ayuda entre pares.¹²

El “par asistido” será quien presentará el desafío identificado ante el grupo. Esta no es una presentación tradicional, sino una forma de intercambio de la información necesaria dentro de un lapso de entre 7 y 10 minutos. El caso o desafío se puede presentar en un rotafolios (como un resumen o un mapa mental). Luego de esta presentación, el grupo nombra a un facilitador quien analizará el caso en profundidad junto con los miembros del grupo. El par asistido escucha, observa y permanece en silencio durante la discusión. El formador recoge todas las ideas y sugerencias que aporta el grupo y registra la conversación en el rotafolios. Este proceso implica unos 45 minutos y finaliza con una conclusión principal y sugerencias del grupo.

¹¹ Alguna literatura especializada también se refiere a este método como “ayuda entre pares”, “colaboración entre pares”, “asistencia de iguales” o “ayuda entre iguales”.

¹² <http://www.youtube.com/watch?v=ObmQyW3EiiE> (Consultado 22 Oct. 2011).

Opción: asistencia entre pares rotativa

Luego de la primera sesión de asistencia entre pares, se trasladan a otra asistencia entre pares. El par asistido y el formador permanecen en su lugar y reciben a un nuevo grupo de participantes.

Cuando los distintos grupos hayan terminado de abordar los diferentes desafíos, se juntan todos y el formador reúne a los distintos facilitadores para una sesión de recapitulación colectiva, en la que cada formador presenta un resumen de las ideas y puntos clave.



Material

- Una cantidad de rotafolios basada en el número de desafíos identificados
- Lápices y marcadores
- Video sobre asistencia entre pares.



Tiempo

1 hora 30 minutos – 2 horas

3.2 Turnos rotativos para discutir el almacenamiento y gestión de inventario



Objetivos

- Aprender sobre las ventajas y las desventajas del almacenamiento.



Metodología

Para esta sesión se introducirá la metodología de turnos rotativos para lograr una participación rápida e intensiva sobre diversos temas relacionados con la gestión de inventario.

El formador identifica los siguientes temas de discusión y asigna a cada uno de ellos a un rincón específico de la sala.

Parte 1 (50 minutos)

Ventajas y desventajas:

Tema 1: almacenamiento

Tema 2: transporte propio

Tema 3: grandes o pequeñas cantidades de inventario

Tema 4: almacenamiento centralizado o descentralizado

Cada rincón de la sala debe estar equipado con un rotafolios, elementos para escribir y un semicírculo de sillas. Los participantes tienen unos 10 minutos para visitar cada rincón y no podrán hablar durante los primeros cinco minutos de la primera ronda. Anotarán sus ideas sin discutirlos con los otros participantes. Cuando suene una campana, significa que es hora de ir al próximo rincón. Los participantes podrán agregar, complementar, corregir, ampliar y ejemplificar lo que ya está escrito.

Parte 2 (15 minutos)

Recapitulación colectiva.

Después de cinco rotaciones, los participantes mueven sus sillas para crear un círculo grande que incluye los rotafolios y las reflexiones finales. El grupo tendrá un máximo de tres minutos para presentar un informe. Los grupos informarán en base al último rincón que visitaron.

Parte 3 (25 minutos)

Discusión Final

El formador inicia la discusión final sobre cómo pueden hacer los gerentes de las cooperativas para tomar decisiones sólidas sobre el suministro de insumos (debería ser suministrado directamente por la cooperativa, debería ser subcontratado o se debería permitir que los socios elijan a un proveedor externo) en base a las ventajas y las desventajas de los cuatro temas. En la discusión plenaria, los participantes elaboran las consideraciones que aportan puntos de vista a los gerentes para la toma de decisiones. Algunos ejemplos son: un análisis de costo-beneficio, una evaluación de necesidades

de los socios; un análisis de los demás proveedores de servicios existentes en el entorno y un análisis de impacto ambiental.



Material

- Cinco rotafolios o pizarras
- Lápices y marcadores
- Un círculo de sillas



Tiempos

1 hora 30 minutos

3.3 Establecimiento de una política de precios. Debate con un panel de expertos



Objetivos

- Aprender a definir los objetivos de precios;
- Seleccionar una estrategia de precios;
- Afinar y adaptar una política de precios.



Metodología

Paso 1 (45 minutos)

El formador invita a tres o cuatro expertos o a participantes con experiencia sobre estrategias en materia de políticas de precios. Los panelistas reciben una serie de preguntas que se discutirán durante el panel.

- ¿Cuáles son los objetivos de precios de su cooperativa? ¿Puede explicar por qué?
- ¿Cuáles son las estrategias de precios de su cooperativa? ¿Cómo decidieron adoptar esta estrategia?
- ¿Cómo logró su cooperativa afinar y adaptar las políticas de precios? ¿Tiene algunos consejos para compartir?

Consejos para el panel de debate:

- identificar expertos y oradores que conozcan el tema y representen perspectivas diferentes;
- comunicar las preguntas, el formato y la logística de antemano. Ofrecer su ayuda para la preparación de los insumos y verificar su progreso frecuentemente;
- realizar un ejercicio breve con el panel de expertos justo antes de la sesión para aclarar los roles, procesos y expectativas;
- comenzar el panel de expertos con preguntas que identifiquen claramente el tema y sus dimensiones;
- permitir que los expertos tengan tiempo de responder e intervenir en caso de que las respuestas se aparten del enfoque;
- encaminar la discusión cuando sea necesario, volviendo a la lista de preguntas o pidiéndole a los expertos que sean más específicos en cuanto a sus ideas;
- improvisar preguntas que no estén incluidas en la lista si la discusión toma un giro inesperado pero productivo.

El formador deberá encargarse de la introducción al panel, la presentación de las distintas preguntas y cómo éstas se relacionan con los contenidos del módulo 3. Es importante que durante la recapitulación colectiva, el formador vincule la información proporcionada por el panel de expertos con los distintos pasos de establecer una política de precios (Módulo 3).

Paso 2 (45 minutos)

El formador le pide al grupo que anote en papeles autoadhesivos grandes los distintos factores internos y externos que influyen en el precio.

Los siguientes factores deben ser el resultado de una lluvia de ideas inicial: costo - demanda del producto - competencia - promedio de la industria - inquietudes legales - expectativas del cliente - experiencia.

Cada factor debe ser explicado por los propios participantes. Basándose en estos insumos, el formador agrega información, cuando sea necesario, y realiza aclaraciones, cuando se presenten lagunas o interrupciones (Tabla 3.3, Tema3).

Recapitulación final (15 minutos)

Los aprendizajes principales de esta sesión deben ser recogidos en un resumen. Si el tiempo lo permite, se puede responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se gestionan los riesgos?
- ¿Cómo se mide el desempeño financiero del suministro de servicios?



Material

- Papeles autoadhesivos grandes
- Lápices y marcadores
- Una impresión de la grilla, contenida en el Apéndice I, para cada participante.



Tiempos

1 hora 30 minutos – 2 horas

Módulo 4

Comercialización cooperativa

4.1 Un estudio de caso de una cadena de valor



Objetivos

- Revisar el concepto de cadena de valor a través de un caso concreto
- Evaluar los requerimientos del mercado y su impacto sobre la cadena de valor.



Metodología

El formador presenta el siguiente caso:

Los socios de la “Kwali Chicken Producers Marketing Cooperative Society” (Sociedad Cooperativa de Comercialización de los Productores de Avícolas de Kwali) en Nigeria producen pollos para el mercado de la ciudad capital, Abuja. Los productores venden colectivamente sus pollos vivos a un comerciante. Esto permite que cada productor obtenga un precio mejor que si los vendieran individualmente. Dependiendo de la temporada, el comerciante paga por un pollo entre 850 y 1100 naira ¹³. En un supermercado local, los consumidores de Abuja pagan 750 naira por una pechuga deshuesada. El peso promedio de una pechuga de pollo es 125 gramos.

El formador divide a los participantes en grupos y les pide que elaboren un mapa de la cadena de valor para el caso de la pechuga de pollo deshuesada demandada por los consumidores de la ciudad de Abuja.

- ¿Cuáles son los estándares de calidad del consumidor?

Los grupos trabajan entonces en la elaboración de la cadena de valor.

Transcurridos 45 minutos, el formador brinda a los grupos información adicional sobre el caso y les asigna una nueva tarea:

Para la Navidad del 2011, el Hotel Sheraton de Abuja necesita 12.000 pechugas de pollo deshuesadas de 150 gramos cada una. Deben ser frescas, orgánicas y libres de antibióticos. El hotel está dispuesto a pagar hasta 1.000 Naira por cada pechuga. El hotel quiere que una única cooperativa le suministre el producto. A su cooperativa le interesa suministrar los pollos ya que es una oportunidad de aumentar los ingresos de sus socios.

La tarea asignada es diferente para cada grupo:

Grupos 1 y 2:

- ¿Qué puede hacer la cooperativa para mejorar la calidad del producto y cumplir con los estándares de calidad?

¹³ El naira es la moneda nacional de Nigeria.

Grupos 3 y 4:

- ¿Qué puede hacer la cooperativa para mejorar la eficiencia del proceso y reducir los costos?

Grupo 5:

- ¿Qué nuevas tareas pueden asumir los productores (de manera individual o colectiva)?



Consejos

Es aconsejable que los participantes que no estén familiarizados con el concepto de cadena de valor, se apoyen en el ejercicio de cadena de valor, presentado en el Módulo 1.



Material

- Rotafolios
- Lápices
- Documento a entregar con el caso.



Tiempos

1 hora 30 minutos

4.2 Información de mercado: análisis de la cooperativa



Objetivos

- Analizar el tipo de información de mercado que necesitan las cooperativas.



Metodología

Presentación (15 minutos)

El formador comienza con una breve presentación sobre la importancia de la información de mercado.

Durante la presentación el formador explica lo siguiente (ver Tema 1)

- ¿Qué tipo de información de mercado necesitan las cooperativas?
- ¿Cómo se puede generar esta información?

Trabajo en grupo (1 hora)

El formador divide al grupo en subgrupos de 4 a 6 participantes. Cada grupo necesita encontrar respuestas concretas para las preguntas siguientes, respondiendo a través de una matriz.

Análisis de clientes:

- Identifique los diferentes tipos de clientes que compran los productos de su cooperativa.
- ¿Qué es lo que sabe sobre su demanda y sus requerimientos (cantidad, calidad, precio, tiempo, envases, etc.)?
- ¿Qué es lo que sabe sobre la demanda de los clientes de sus clientes (y la de los consumidores finales)?
- ¿Qué cambios prevé que se produzcan en la demanda de sus clientes en el futuro próximo?
- ¿Qué tipos de métodos usará para obtener respuestas para las preguntas anteriores?

Análisis de los competidores:

- ¿Tiene a sus competidores identificados? ¿Qué sabe sobre ellos?
- ¿Quiénes son los clientes de sus competidores?
- ¿Cuándo es que sus competidores le venden al mercado?
- ¿Qué precio están cobrando?
- ¿Cuáles son las técnicas de promoción que usan sus competidores?
- ¿Cuál es su proceso de distribución?

Ejemplo de la matriz

Ejemplo de la matriz	Clientes	Calidad de sus productos	Momento de la venta	Precio	Imagen	Información adicional

Recapitulación grupal (15 minutos)

Se presentan las matrices.



Material

- Rotafolios para cada grupo
- Lápices y marcadores
- Una impresión de la lista de preguntas.



Tiempos

1 hora 30 minutos

4.3 Mejorar el rendimiento. Hacia una lista de los 100 mejores



Objetivos

- Estimular el pensamiento creativo sobre la comercialización estratégica
- Explorar las alternativas posibles para que las cooperativas y sus socios mejoren su desempeño y obtengan contratos más favorables.



Metodología

El formador realiza una introducción a la actividad y explica que las cooperativas que realizan comercialización colectiva -es decir, las cooperativas que compran la producción de sus socios y luego la venden ellas mismas- tienen dos grupos principales a los que deben satisfacer: por un lado, sus socios, quienes suministran los productos y, por otro lado, los compradores finales de los productos. Si la cooperativa es capaz de mejorar su rendimiento, los compradores podrían estar más dispuestos a pagar un precio mayor, o a comprar una cantidad mayor.

Desafío: ¿cómo puede la cooperativa mejorar su desempeño?

El desafío tiene que ser documentado en la parte superior de un espacio de trabajo (puede ser una hoja rotafolios o una pizarra).

Lluvia de ideas innovadora (1 hora)

Anote los números del 1 al 100 en la pizarra.

Instruya a los participantes para que aporten sus ideas lo más rápidamente posible. Se deben anotar todas las ideas, aunque alguna pueda parecer extraña o irracional. Las primeras 30 ideas tienden a ser las más obvias, ya que son extraídas de la memoria reciente o de las experiencias más repetidas de los participantes. Las 40 ideas siguientes comenzarán a denotar patrones y tendencias. Estas son las ideas que más cuesta generar ya que requieren de apartarse del enfoque habitual. Las últimas 30 ideas son las más imaginativas ya que, a esa altura, la mayoría de las opciones comunes ya se han registrado previamente. Esta es la fase más aprovechable del proceso debido a que es probable que se presenten cambios en la perspectiva tradicional.

Dependerá del tiempo disponible y del tamaño del grupo, pero siempre es un desafío llegar a producir 100 ideas. En realidad, se trata de un número ideal que tiene como objetivo llevar a los participantes más allá de la cantidad de ideas que habitualmente surgen durante una lluvia de ideas tradicional. La lista puede continuar durante todo el periodo del taller.

Recapitulación (30 minutos)

El formador comparte las reflexiones con el grupo sobre el inventario actual de ideas. Junto con el grupo, el formador intenta identificar las distintas estrategias de modernización dentro de la lista de ideas en su estado actual:

- modernización de productos;
- modernización de procesos;

- modernización funcional;
- modernización de la cadena o entre cadenas (o diversificación).

El formador le pide a cada participante que lleve de regreso 5 ideas concretas para discutir las en detalle con el Consejo de Administración y los socios de su cooperativa.



Consejos

- Asegúrese de contar con tiempo suficiente para completar la lista, ya que sólo es eficaz cuando se elabora de una sola vez.
- Elimine todas las distracciones posibles de la habitación. Esto incluye apagar todos los dispositivos móviles y terminar con eventuales refrigerios o bebidas antes de comenzar con la actividad.
- La repetición de las ideas puede proporcionar pistas al proceso de pensamiento de los participantes, por lo que sólo se deben abordar al final de la sesión.
- Instruya a los participantes para que empleen siglas, abreviaturas y formulaciones breves y para que eviten la formulación de frases completas que consumen tiempo y energía.



Material

- Hoja de rotafolios o pizarra.



Tiempos

1 hora 30 minutos

4.4 Tablero de juego para la mezcla de comercialización¹⁴



Objetivos

- Explorar tantas ideas y problemas de comercialización como sea posible
- Aumentar los conocimientos sobre comercialización al usar las 5P.



Metodología

Parte 1 (30 minutos)

Consulte a los participantes sobre qué es lo que han aprendido hasta ahora sobre comercialización. Vincule los conocimientos previos con las 5P: producto, precio, promoción, plaza y personas (Tema 2). Muestre los 5 carteles con cada una de las 5P.

Parte 2 (60 minutos)

Los participantes se dividen en grupos de 4 a 6 personas. Explique las reglas del juego y asegúrese que todos los participantes las comprendan:

- Cada persona recibirá una ficha para jugar y la irá moviendo por los casilleros hasta llegar al final del tablero.
- Se debe decidir quién es la persona que comienza en cada equipo. Los demás participantes jugarán cuando llegue su turno.
- El primer jugador tira los dados (o cualquier otro método que haya escogido el grupo) y avanza la misma cantidad de casilleros que el número indicado por los dados.
- El formador retira una carta de una pila cuya imagen concuerde con la del casillero donde ha caído la ficha del jugador y lee la pregunta contenida en ella.

El jugador da una respuesta:

- Dentro de las cartas con las 5P (producto, precio, promoción, plaza, personas), hay 4 cuyas respuestas posibles son “verdadero” o “falso”. El formador verifica cuál es la respuesta correcta. Si el grupo desea discutir aún más sobre la respuesta, permita que lo hagan. Luego, se le pide a la siguiente persona que tome su turno;
- Si el jugador cae sobre el casillero con el símbolo de “personas”, el formador debe leer la pregunta en voz alta y el jugador debe dar las posibles soluciones a la pregunta; el grupo debe discutir colectivamente las respuestas y las ideas; si la discusión se termina, se le pide a la próxima persona que tome su turno;
- Cuando la mayoría de los grupos hayan llegado al final del juego, pueden ayudar a los demás a que lo completen.

¹⁴ Adaptado de: S. Bauer, G. Finnegan, Haspels N., in *Enterprise Training Package and Resource Kit* OIT, Bangkok, 2004, pp.157-186

Parte 3 (15 minutos)

En una reunión general, aliente el intercambio de experiencias entre los participantes de los distintos grupos. Por ejemplo: ¿aprendieron algo nuevo?, ¿les resultó fácil o difícil participar del juego?, ¿cuáles fueron las principales lecciones aprendidas con el juego?, ¿están de acuerdo con las respuestas? En caso contrario, ¿por qué no?, ¿hay temas que quieran analizar con mayor profundidad?

Concluya la sesión, planteando algunas de las siguientes preguntas a los participantes. ¿Han ocurrido problemas similares en su cooperativa? ¿Cuáles? ¿Cómo los solucionó? ¿Tuvo éxito? ¿Cómo podría haberlo hecho mejor? ¿El juego le aportó alguna idea nueva para resolver sus problemas de comercialización? ¿Cuál o cuáles? ¿Cuáles serán los mensajes más importantes que recordará de su participación en el juego de mezcla de comercialización?

Distribuya las 5P de la comercialización (el cuadro de resumen y los carteles) a todos los participantes. También se les puede distribuir a los participantes algunos consejos sobre las 5P de la comercialización.



Material

- 4 tableros (u hojas de rotafolios) del juego de la mezcla de comercialización, uno para cada uno de los grupos pequeños a conformar. Encontrará el tablero del juego en el apéndice II en una hoja de tamaño A4. Tarjetas de preguntas de 4 x 5 (adaptadas al ámbito local ¹⁵) y un conjunto de 4 a 6 pósteres, también en tamaño A4, para cada uno de los símbolos de las 5P, que puede utilizar para colgar en la pared.
- Fichas de distintos colores según el número de participantes (material alternativo: piedras para jugar o gomas de borrar decoradas con alfileres pintados de un color distinto para cada persona)
- Cuatro dados.



Tiempos

2 horas

¹⁵ Las tarjetas como el conjunto de posters deberán adaptarse a las encontradas en www.agriculture-my.coop

4.5 Discusión en pecera sobre los esquemas de certificación



Objetivos

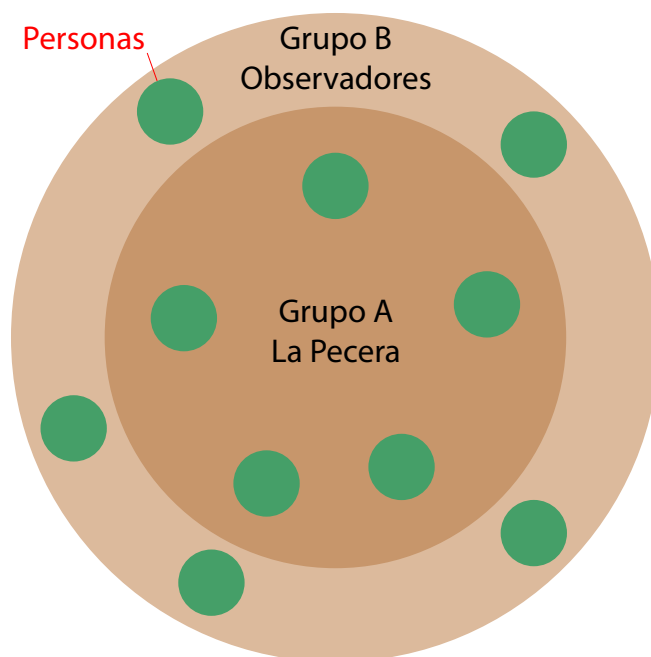
- Explorar y evaluar los distintos sistemas de certificación
- Discutir sobre los pros y los contras de los diversos esquemas de certificación.



Metodologías

Antes de comenzar el ejercicio, el formador identifica a 2 o 3 expertos en el tema (o participantes con experiencia en la certificación) y les brinda información sobre el proceso de facilitación. Lo ideal sería contar con una persona para el comercio justo, una para la certificación UTZ y una para la cultura orgánica.

Se arma un círculo pequeño de sillas rodeado de otro círculo de sillas más grande. Se deben colocar un número de sillas mayor que la cantidad de participantes de modo de facilitar los movimientos.



El formador comienza la sesión con los expertos sentados en el círculo interior y explica los objetivos de aprendizaje y la metodología de la sesión. El objetivo principal de esta sesión es explorar colectivamente los diversos sistemas de certificación y sus ventajas y desventajas.

Cada participante/experto del círculo interior dispone de entre 5 y 10 minutos para explicar el sistema de certificación, cómo lo obtuvo su cooperativa y los principales desafíos relacionados con su utilización.

Luego de compartir los tres casos con el grupo, se puede comenzar oficialmente con la discusión en pecera. Los participantes que deseen hacer comentarios o preguntar algo, deben tomar una

silla libre del círculo interior. Si no hubiera ninguna silla libre, alguno de los participantes del círculo interior debe retirarse voluntariamente para liberar su silla. La discusión continúa, de modo que los participantes entran y salen frecuentemente de la pecera. Los participantes pueden pasar en más de una oportunidad al círculo interior.

El círculo exterior debe observar en completo silencio. El formador debe hacer cumplir esta regla con firmeza. Los participantes deben preparar sus preguntas y comentarios y, cuando estén listos, tomar una silla del círculo interior para expresarlos.



Consejos

- Haga un resumen de la discusión y comience la recapitulación cuando se hayan terminado los temas de conversación o el tiempo asignado.
- Basta con quitar el círculo interior de sillas para permitir debates participativos de recapitulación, que resultan muy propicios para la reflexión conjunta.
- Durante la recapitulación, revise los puntos clave, los comentarios interesantes y los sentimientos del grupo en relación a cuestiones específicas.



Material

- Dos círculos concéntricos de sillas
- Rotafolios para la recapitulación
- Un marcador para la recapitulación



Tiempos

Cualquier formato de discusión en pecera requiere de al menos de 1 hora 30 minutos.

Todos los Módulos

5.1 Espacio abierto



Objetivos

- Intercambiar y aprender sobre temas y desafíos detectados por los participantes en relación con la gestión de cooperativas agrícolas.



Metodologías

El Espacio Abierto es una herramienta muy productiva y eficaz. Brinda mucha libertad a los participantes y, al mismo tiempo, establece pautas organizativas muy estructuradas, ya que se atiene a un conjunto de principios y normas.

Consiste en un patrón muy atractivo de auto-organización y desarrollo de la productividad, que incluye todo lo mencionado a continuación:

CONEXIÓN: Todos estamos aquí porque el tema (gestión de las cooperativas agrícolas) es algo que nos apasiona y debido a que es una oportunidad única de conectarnos con otras personas que también desean aprender, planificar y tomar acciones.

FOCO: No se puede anticipar exactamente qué es lo que sucederá durante el espacio abierto. Cualquier intento de anticiparse obstaculizará la organización efectiva y el rendimiento. Los propios participantes se harán cargo de la tarea de elaboración de la agenda de un modo mucho más eficiente que si lo hiciera cualquier otra persona. El formador comienza con una agenda vacía en la pared y, mediante un proceso estructurado, los participantes la llenan rápidamente, elaborando lo que se convertirá en la agenda del día.

AUTO-ORGANIZACIÓN Y ACCIÓN: No se puede anticipar exactamente qué es lo que sucederá durante el espacio abierto. Cualquier intento de anticiparse obstaculizará la organización efectiva y el rendimiento. Los propios participantes se harán cargo de la tarea de elaboración de la agenda de un modo mucho más eficiente que si lo hiciera cualquier otra persona. El formador comienza con una agenda vacía en la pared y, mediante un proceso estructurado, los participantes la llenan rápidamente, elaborando lo que se convertirá en la agenda del día.

RESULTADOS: Las mismas personas que convocan a las sesiones son las responsables de tomar notas y pasarlas a la computadora o a otro soporte.

Medidas a adoptar

Ubique las sillas en círculo y elija una pared en blanco sobre la que estructurar la agenda. Se deben usar papeles autoadhesivos grandes para organizar las propuestas sobre la agenda.

Luego de explicar el tema y los objetivos, invite a los participantes al centro del círculo para comenzar con el llenado de la agenda.

Instruya a los participantes para que presenten sus propuestas y las ubiquen en la agenda, incluyendo sus nombres propios en los papeles como referencia.

Evite las duplicaciones, indicando a los participantes que creen un solo papel por tema.

Para cada uno de los puntos de la agenda, identifique al participante más apasionado o con mayor experiencia en el tema, para que sea quien convoque a las actividades referidas al punto y quien tome las notas.

Si varias personas han identificado las mismas áreas focales, proponga que las actividades se combinen o se ejecutan en paralelo.

El formador debe estar presente, pero “ser invisible” y proporcionar asistencia y orientación sólo cuando sea necesario. El proceso de aprendizaje debe ser definido por los propios participantes.

Asegúrese de que se entiende correctamente lo que se conoce como la “ley de los dos pies”. Si existe algún participante que, en un momento dado, no esté aprendiendo ni contribuyendo, lo mejor es que use sus pies para encontrar otra actividad en la que pueda hacerlo.

Puede producirse un conflicto cuando haya una persona que quiera asistir a dos actividades que estén programadas al mismo tiempo. Esta persona debe buscar a los dos convocantes de las actividades y tratar de convencerlos para que las combinen o modifiquen los horarios. Si este procedimiento no funciona, el participante puede llegar a comportarse como un moscardón, que vaya de un lado a otro.

Debe asignarse un tiempo al final de cada actividad para elaborar un informe sobre el proceso de aprendizaje. En general resulta positivo entregar a cada moderador un formato estándar que incluya el horario, el título, el nombre del moderador, una lista de los participantes, los puntos de discusión y algunas recomendaciones clave.

Convoque a los participantes una hora antes del cierre con el fin de compartir los hallazgos más destacados y las reflexiones clave, en una discusión en mesa redonda.

El formador debe reunirse con un representante de cada actividad para recoger los informes preliminares, con el fin de preparar un informe final después del Espacio Abierto. Antes de entregar el documento final a los participantes, ya sea impreso o por medios electrónicos, agregue un índice, revise el lenguaje y cambie el formato del documento cuando sea necesario.

ESPACIO ABIERTO

Sobre los temas identificados por los participantes sobre los desafíos de la gestión de cooperativas agrícolas

Agenda

9:00	Bienvenida e introducción al ESPACIO ABIERTO
9.30	Elaboración de la agenda para las discusiones en grupos pequeños
10:00	Discusión en grupos pequeños # 1
11:00	Discusión en grupos pequeños # 2

12:00	Cierre del círculo
14:00	Discusión en grupos pequeños # 3
15:00	Discusión en grupos pequeños # 4
16:00	Cierre del círculo
16:30	Recapitulación

Los principios del espacio abierto

1. Quienes asistan son las personas indicadas.
2. Cuando comience es el momento correcto.
3. Lo que suceda será la única cosa que pudiera haber sucedido.
4. Cuando se termina, se termina

5. La ley de los dos pies

Si se encuentra en una situación donde no está aprendiendo ni contribuyendo, diríjase a un lugar donde sí lo pueda hacer.

5.2 Visita de estudios



Objetivos

Revisar los conocimientos, capacidades y actitudes adquiridos en el curso en un contexto concreto y realista.

Las visitas de estudio pueden crear un valor agregado al programa de formación My.COOP.

Permiten aprender de la realidad. Como apoyo para el diseño de estas actividades, le brindamos consejos prácticos que se pueden tener en cuenta al preparar una visita de estudios.



Consejos para la visita de estudios

- Explique los objetivos y el programa de la visita de estudios con anterioridad y destaque los vínculos con las secciones específicas de los módulos My.COOP.
- Entregue diarios de aprendizaje vacíos donde los participantes puedan registrar sus experiencias, incluyendo algunas preguntas guía como ¿qué es lo que aprendí?, ¿cómo puedo aplicar lo que aprendí en mi propio contexto profesional?
- Realice una reunión informal previa con la cooperativa para discutir los aspectos más importantes de la visita de estudios. De este modo, la cooperativa también podrá prepararse de la manera más apropiada.
- Al regreso de la visita, organice una recapitulación colectiva en un plenario para debatir sobre los puntos de vista y los hallazgos.

5.3 Ejercicio de evaluación sobre la gestión de cooperativas agrícolas



Objetivos

- Revisar los conocimientos, capacidades y actitudes adquiridos hasta ahora en el curso
- Reforzar el conocimiento y la concientización.



Metodología

Los participantes se dividen al azar en tres subgrupos. Los grupos repasan las sesiones de los días 1 y 2 para generar una lista de 5 preguntas complejas o difíciles para los demás grupos (las preguntas pueden referirse a cualquier asunto que se haya discutido durante las sesiones plenarias). Las preguntas deben ser formuladas con claridad y por escrito (por ejemplo en hojas de rotafolios).

Se invita a los otros dos grupos a responder las preguntas de un grupo. El equipo que sugiere la pregunta valida las respuestas y/o brinda información adicional.

Competencia entre los subgrupos: el equipo ganador es el que haya propuesto la mayor cantidad de preguntas que no sean respondidas correctamente.



Material

- 3 Rotafolios
- 3 marcadores
- Un premio para el equipo ganador.



Tiempos

30 – 45 minutos



Lista de literatura

Bauer S.; Finnegan G.; Haspels N. 2004. *GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit* (Bangkok, ILO).

Recomendación de la OIT sobre la Promoción de Cooperativas, (2002) (R.193)

OIT/COOPAFRICA (2010), *Manual de Elaboración de Proyectos: Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda*, Ginebra

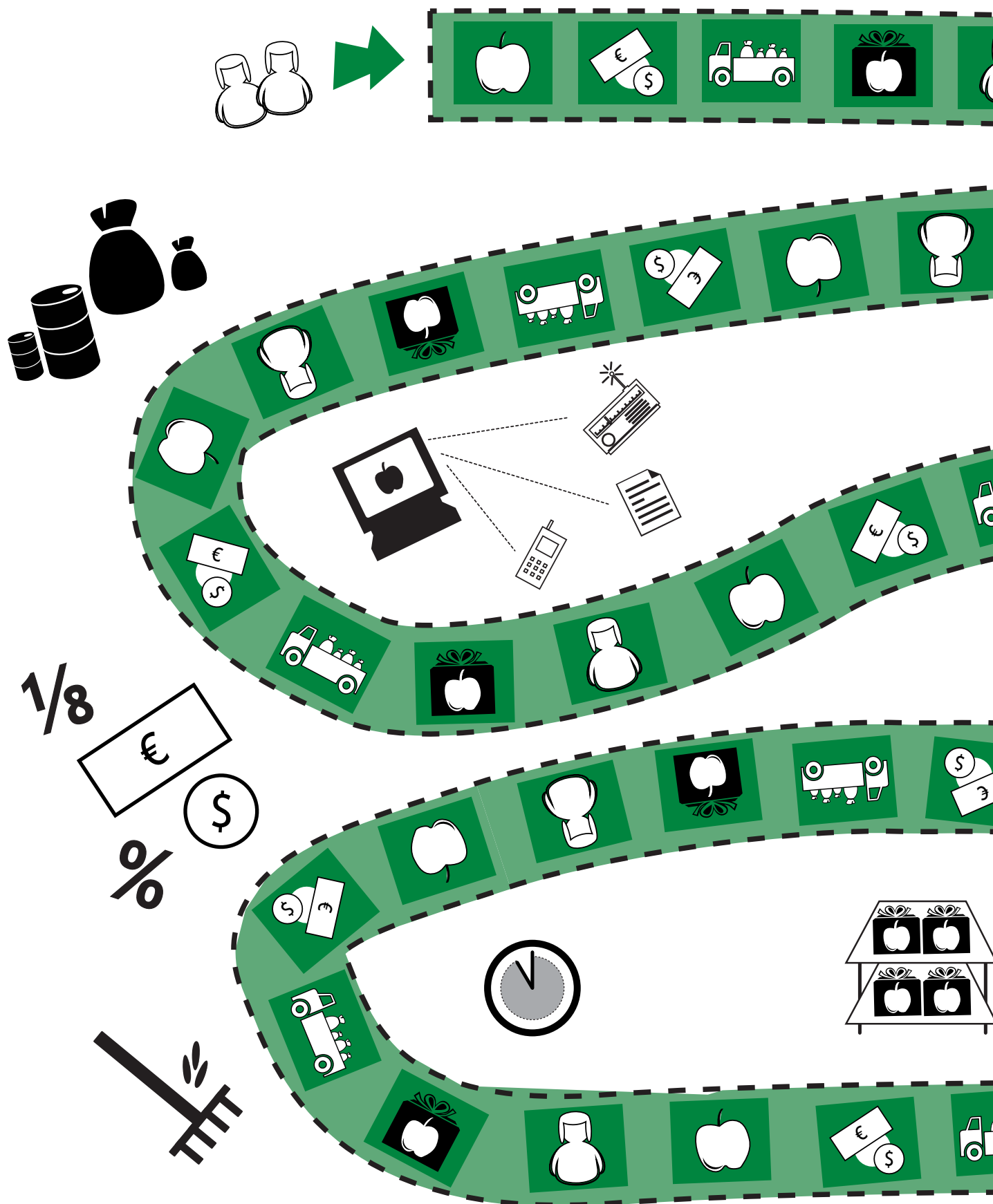
APÉNDICE I

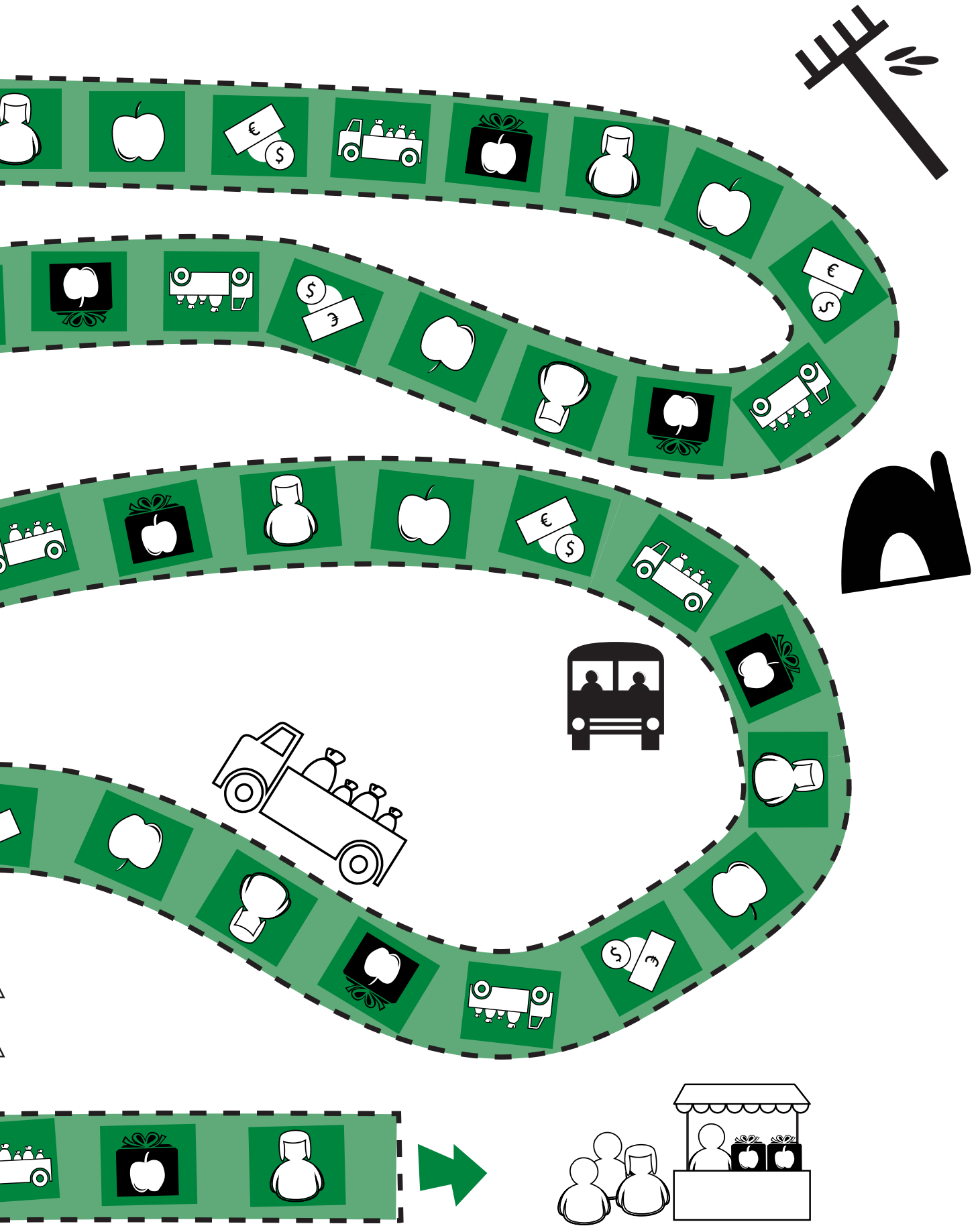
Ejemplo de una agenda de formación

Formadores:		Secretario del Curso:			
Horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9:00 – 10:30	Introducción y apertura Dinámica para romper el hielo El cubo cooperativo Conceptos básicos y principios cooperativos	Ejercicio de cadena de valor Los desafíos de la gobernabilidad Brainwriting	Sesión de asistencia entre pares para identificar los desafíos del suministro de insumos agrícolas	Estudio de caso de una cadena de valor Mejorar el desempeño cooperativo Una lista de los 100 mejores.	Espacio abierto / Visita de estudio Enfoque auto-detectado sobre la gestión de las cooperativas agrícolas
11:00 – 12:30	El café de conocimientos cooperativos Ser socio de una cooperativa	Evaluación de necesidades Ejercicio rompecabezas sobre las distintas herramientas e instrumentos Análisis comparativo de herramientas y técnicas	Turnos rotativos sobre almacenamiento y gestión de inventario	Análisis de la información de mercado. Aprendizaje en base a casos	Espacio abierto
12:00 – 14:00					
14:00 – 15:15	El café de conocimientos cooperativos Ser socio de una cooperativa	Mapa mental y priorización de las necesidades + un ejercicio de concordancia con los servicios Organización gráfica de nuestras ideas	Política de fijación de precios Panel de debate.	Juego de la mezcla de comercialización Aprendizaje en base a juegos	Espacio abierto
15:15 – 15:45	Receso				
15:45 – 17:00	El ambiente cooperativo Análisis de red	Análisis FODA Sobre la capacidad interna de la cooperativa para prestar servicios	Ejercicio de evaluación sobre las competencias adquiridas sobre gestión cooperativa	Discusión en pecera sobre los esquemas de certificación	Recapitulación y conclusiones sobre el Espacio abierto o la Visita de estudio Evaluación y cierre final.

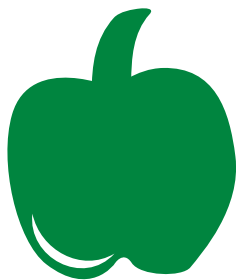
APÉNDICE II:

Tablero de juego para la mezcla de comercialización





5P de comercialización Resumen de los gráficos



Producto



Precio



Plaza



Promoción



Personas

www.agriculture-my.coop