



MANUAL DEL FACILITADOR

Cómo gestionar su
cooperativa agropecuaria





MANUAL DEL FACILITADOR

Cómo gestionar su
cooperativa agropecuaria

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Director Nacional

Luis Eduardo Otero Coronado

Subdirector Nacional

Rafael González Gordillo

Director Técnico de Investigación y Planeación

José Oscar Ibáñez Daza

Coordinadora Grupo de Educación e Investigación

Gemma del Pilar Cañón Garzón

Profesional Especializada Grupo de Educación e Investigación

Ana Beatriz Garzón Olaya

Coordinación

Philippe Vanhuynegem

*Especialista principal en PyMEs, cooperativas y desarrollo rural
Oficina de la Organización Internacional del Trabajo
para los Países Andinos*

Edición técnica

Anna Laven

Instituto Tropical Real

Carlien van Empel

*Programa de Cooperativas de la Organización Internacional del Trabajo -
EMP/COOP*

Autores

Jos Bijman

Universidad Wageningen

Francis Mwanika

Alianza de Cooperativas de Uganda

Soporte pedagógico

Tom Wambeke

Programa Organización Internacional del Trabajo / CIF DELTA

Edición de idiomas

Jorge Cabrera

Alianza Cooperativa Internacional Américas – ACI Américas

Patricia O'Neill

Alianza Cooperativa Internacional Américas – ACI Américas

Comité de adaptación My.Coop Colombia

María Victoria Huertas de Mora

Coordinación y compilación

Instituto de Economía Social y Cooperativismo - INDESCO

Universidad Cooperativa de Colombia

Edgar Mauricio Avella Patarroyo

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Jairo Piedrahita Echeverri

Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP ANTIOQUIA.

Liliana Yaneth Tabares Ruiz

Universidad Cooperativa de Colombia

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Yesid Santamaría Hernández

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Ministerio del Trabajo - MinTrabajo

Comité de transferencia My.Coop Colombia

Colombia Pérez Muñoz

Instituto de Economía Social y Cooperativismo - INDESCO

Universidad Cooperativa de Colombia

Álvaro Triana

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Pilar Rivera Parra

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Ministerio del Trabajo - MinTrabajo

Viviana Rúa Ortega

Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP ANTIOQUIA.

ISBN: 978-958-58882-5-8

Diseño, diagramación, ilustración e impresión



Corrección de estilo

Ana María Araque

Dirección de arte

Diana Marcela Trujillo

Diseño, diagramación e ilustración

Anamaria Martínez

Índice

	Página
Presentación	9
Agradecimientos	11
Patrocinadores.....	12
Lista de abreviaturas	18
Glosario	19
Introducción	23
¿Por qué se optó por realizar un programa de formación sobre gestión de las cooperativas agropecuarias?.....	23
Caja de herramientas del facilitador	29
Objetivos.....	29
Estándares de excelencia para los facilitadores de My.Coop.....	29
¿Qué hay en la caja de herramientas?.....	30
Enfoque y método para facilitar el aprendizaje.....	31
Estructura de una actividad de aprendizaje.....	36
Preparación del curso.....	39
Notas finales.....	44
Modelo de negocios y método CANVAS.....	44
Plan de acción para el mejoramiento de organizaciones atendidas.....	45
Cierre del proceso. Capacitación.....	46
Actividades de aprendizaje	47
Sociograma My.Coop.....	49

El material My.COOP "Cómo gestionar su cooperativa agrícola" está bajo la licencia de Creative Commons Atribución – No Comercial - Compartir Igual 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0).

Para el caso My.COOP Colombia se ha homologado agrícola a agropecuaria e igualmente está amparada bajo la licencia descrita.



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

MÓDULO 1.

Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias.....51

Tema 1. Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria

Actividad 1. El cubo cooperativo.....51

Actividad 2. Café cooperativo.....56

Tema 2. Los desafíos de las cooperativas

Actividad 3. Cuento cooperativo.....61

Tema 3. Gobernabilidad en las cooperativas

Actividad 4. Actores en acción colectiva.....66

Actividad 5. Lluvia de ideas por escrito.....72

Tema 4. Gestión, formación del capital y finanzas

Actividad 6. Estudio de caso.....75

Actividad 7. La cadena.....80

MÓDULO 2.

Prestación de servicios cooperativos.....87

Tema 1. ¿Cuál es el entorno de las cooperativas agropecuarias?

Actividad 1. Análisis PESTAL.....87

Tema 2. ¿Cuáles son las necesidades de los asociados?

Actividad 2. Rompecabezas.....92

Tema 3. ¿Cuáles son los servicios a brindar?

Actividad 3. Malla cooperativa.....96

Tema 4. ¿Quién prestará el servicio?

Actividad 4. Análisis FODA.....101

MÓDULO 3.

Suministro de insumos agropecuarios.....105

Tema 1. Aprovechamiento de insumos

Actividad 1. Entre pares.....105

Tema 2. Gestión de compras

Actividad 2. Giratorios.....109

Tema 3. Almacenamiento y gestión de inventarios

Actividad 3. Entrevistando.....112

MÓDULO 4.

Mercadeo y comercialización cooperativa.....115

Tema 1. Servicios de comercialización

Actividad 1. Estudio de caso.....115

Actividad 2. Investigando.....119

Tema 2. Comercialización estratégica

Actividad 3. Las 100 mejores.....122

Actividad 4. Los dados.....126

Tema 3. Certificación

Actividad 5. La pecera.....129

TODOS LOS MÓDULOS.....133

Tema. Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria

Actividad 1. Mesa redonda.....133

Tema. Los desafíos de las cooperativas

Actividad 2. Espacio abierto.....136

Presentación

Tema. Competencias emprendedoras

Actividad 3. Pasantía.....138

Tema. Retroalimentación

Actividad 4. Concurso My.Coop Colombia140

Tema. Modelando la idea de negocio

Actividad 5. Creación del modelo de negocios.....142

Lista de literatura.....145

My.Coop Colombia “Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria” es el resultado de una alianza público privada entre el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP ANTIOQUIA y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias del Ministerio del Trabajo.

Este proyecto inició con el acompañamiento de Philippe Vanhuynegem, especialista principal en PyMEs, cooperativas y desarrollo rural de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo para los Países Andinos, quien contactó a las instituciones relacionadas para compartir la experiencia de construcción colectiva de conocimiento que ha generado la metodología My.Coop en varios países del mundo.

My.Coop se publicó por primera vez en el 2011 para África; tres años después Colombia se convierte en el tercer país en América en implementar esta estrategia luego de Perú y Bolivia. La primera fase en este país inició en el 2013 con un taller de Formación de Formadores realizado en Bogotá, el cual convocó a 40 representantes de cooperativas, asociaciones e instituciones educativas y de fomento de la economía solidaria de varias regiones colombianas; a partir de allí se conformó el primer equipo de adaptación y transferencia de la metodología. A la fecha cerca de 100 facilitadores más se han vinculado al proceso y se han realizado experiencias piloto de implementación en varias organizaciones.

En My.Coop Colombia los usuarios encontrarán más que una publicación, pues hallarán la puerta de ingreso a una comunidad internacional que usa tecnologías de información y comunicación y trabajo en red para contribuir a las cooperativas agropecuarias y en general a las organizaciones de la economía solidaria a que aumenten sus capacidades para producir, acceder a bienes y servicios, comercializar sus productos y con ello, mejorar las condiciones de bienestar y trabajo de sus asociados y comunidad.

El fortalecimiento de las empresas solidarias y cooperativas puede transformar la realidad rural y agraria del país, en tanto favorecen la participación democrática, el crecimiento con equidad y la sostenibilidad económica y ambiental. En este sentido, la implementación de My.Coop Colombia es un aporte a la construcción de territorios solidarios para la paz y en ello las instituciones promotoras estamos comprometidas.

Agradecimientos

Agradecemos profundamente los comentarios, sugerencias y aportes brindados por: Emma Allen, Gulmira Asanbayeva, Yves Chamorel, María Elena Chávez, Harm Eiso Clevering, A. A. Firsova, Christian Gouet, Alejandro Guarín, Marek Harsdorff, Hagen Henry, Ann Herbert, Rodrigo Mogrovejo, Haroun Kalineza, Emmanuel Kamdem, Audrey Kawuki, Nargiz Kishiyeva, R.V. Kononenko, Heidi Kumpulainen, Anna Laven, Margherita Licata, Albert Mruma, Sam Mshiu, Gerald Mutinda, Hüseyin Polat, Cees van Rij, Merrilee Robson, Constanze Schimmel, Elisaveta Tarasova, Florence Tartanac, Giel Ton, Alvin Uronu, Nellie van der Pasch, Carlien van Empel, Philippe Vanhuynegem, Albert Vingwe, Bertus Wennink, Jim Windell y L. R. Yakovleva. Igualmente reconocemos los aportes hechos por los colegas de Perú y Bolivia.

Para esta versión agradecemos de la misma manera los aportes de: María Victoria Huertas de Mora, Jairo Piedrahita, Mauricio Avella, Liliana Tabares, William Torrente, Hernando Toledo, María Teresa Sánchez, Pilar Rivera, Hernando Zabala, Pavel Simancas, José Ignacio Tamayo, Gemma del Pilar Cañon y Yesid Santamaría, junto con todas las observaciones recibidas de los asistentes al curso Formador de Formadores Colombia y sus réplicas.

Patrocinadores

Este material de formación ha sido desarrollado con patrocinio y en representación de las siguientes organizaciones:



Agriterra

Es una organización de cooperación internacional fundada por entidades de agricultores de los Países Bajos. 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. Su objetivo es 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. Página web: www.agriterra.org



Centre for International Development Issues Nijmegen - CIDIN

El 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, posgrados en estudios sobre desarrollo y una variedad de temas relacionados con el avance, 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, la integración de mercado, la evaluación de impacto de los códigos, la inclusión de la perspectiva de género y los estándares de la cadena de valor, la teoría y las políticas. Página web: 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. 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 Cooperativo de Kenia ofrece cursos con diplomas y certificados de grado en gestión y banca cooperativa. Asimismo, brinda cursos cortos para empleados y gerentes de cooperativas. Cuenta con la certificación ISO 9001:2008. Página web: www.cooperative.ac.ke



Cooperative Facility for Africa - COOPAFRICA

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 en la que participan diversas organizaciones nacionales e internacionales. Página web: 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 vía 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. Página web: www.esfim.org



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, con 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). Páginas web: www.ilo.org y www.ilo.org/coop



Centro Internacional de Formación de la OIT - CIF

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 Internacional de Formación de la OIT 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, Microfinanzas y Desarrollo Local (EMLD) ofrece formación sobre cooperativas, economía social y economía solidaria, así como educación en 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. Página web: www.itcilo.org



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO

Lidera los esfuerzos internacionales para erradicar el hambre. La FAO actúa en foro neutral donde todas las naciones se reúnen en igualdad de condiciones para negociar acuerdos y discutir políticas. También es una fuente de conocimientos e información que ayuda a los países en vías de desarrollo y los países en transición hacia la modernización y la mejora de las prácticas agrícolas, forestales y pesqueras, no obstante asegura una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 se ha enfocado especialmente al desarrollo de áreas rurales, hogar del 70% de la población pobre y con hambre. Página web: www.fao.org



Kenya National Federation of Agricultural Producers - KENFAP

La Federación Nacional de Productores Agrícolas de Kenia es una agrupación 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. Página web: 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. Página web: www.muccobs.ac.tz



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 NCDC 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 - KIT

El Instituto Tropical Real es un centro independiente de conocimiento en las áreas de la cooperación internacional e intercultural ubicado en Ámsterdam. El KIT busca contribuir al desarrollo sostenible, el alivio de la pobreza, 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 implementación. 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. La misión de este centro es "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". Página web: 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 jóvenes y protección y mejora del medio ambiente. Página web: 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. Páginas web: www.wur.nl/UK y www.cdi.wur.nl/UK



Universidad Cooperativa de Colombia

Universidad Cooperativa de Colombia

Es una institución de educación superior que cuenta con dieciocho sedes en diversas ciudades de Colombia: Apartadó, Bogotá, Villavicencio, Medellín, Santa Marta, Montería, Bucaramanga, Cartago, El Espinal, Barrancabermeja, Arauca, Quibdó, Pereira, Neiva, Ibagué, Cali, Popayán y Pasto, desde las cuales brinda cobertura a todo el país. Cuenta, entre varias instancias, con el Instituto de Economía Social y Cooperativismo (INDESCO) que la representa en el comité de adaptación del material MY.COOP Colombia y en el Comité de transferencia de este programa para Colombia. Página web: www.ucc.edu.co



Asociación Antioqueña de Cooperativas - CONFECOOP Antioquia

Persona jurídica de derecho cooperativo. Es un organismo de segundo grado que integra, representa y sirve al sector cooperativo en el departamento de Antioquia, ante todas las instancias públicas, privadas y la sociedad civil en general. Trabaja intensamente por la defensa de los intereses del sector cooperativo y la integración de éste en búsqueda del desarrollo. Domiciliada en la ciudad de Medellín y con campo de acción que se extiende a las diferentes subregiones del departamento antioqueño. CONFECOOP Antioquia se rige por la ley, los principios, los valores y la doctrina cooperativa. Página web: www.confecoopantioquia.coop



UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE ORGANIZACIONES SOLIDARIAS



Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Es la entidad del Estado creada por el Presidente de la República y adscrita al Ministerio del Trabajo, para la promoción, el fomento y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia: cooperativas, fondos de empleados, mutuales, corporaciones, organismos comunales, asociaciones, fundaciones y voluntariado. Su misión es promover, fomentar, fortalecer y desarrollar socio-empresarialmente las organizaciones solidarias para la prosperidad de los sectores y regiones del país, con una institucionalidad del sector solidario fortalecida y transversal. Página web: www.orgsolidarias.gov.co



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE Colombia

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA

Es un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa adscrito al Ministerio del Trabajo. El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. Página web: www.sena.edu.co

Lista de abreviaturas

ACI	Alianza Cooperativa Internacional
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental

Glosario

Almacenamiento Procesos que se realizan para asegurar que los bienes de un almacén estén en buenas condiciones para satisfacer las necesidades de los asociados.

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 el 8 de octubre de 2013).

Cadena de valor Serie de pasos consecutivos necesarios para llevar un producto (un bien o un servicio) desde su concepción, en desarrollo de las distintas fases de producción, la producción en sí, el procesamiento y el manejo logístico hasta que llega al consumidor final. En cada uno de estos pasos se agrega valor al producto.

Certificación Procedimiento formal mediante el cual una persona u organización, acreditada o autorizada, evalúa, verifica y confirma por escrito mediante la emisión de un certificado, los atributos, las características, la calidad, la calificación o el estatus de individuos, organizaciones, bienes o servicios, procedimientos, eventos o situaciones, según los requerimientos o estándares establecidos.

Fuente: BUSINESS DICTIONARY. Certification. En BusinessDictionary.com (en línea). Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/certification.html> (consultado el 19 de octubre de 2011).

Comercialización Programa para ubicar mayor volumen de los productos (bienes y servicios) de la cooperativa en el comercio local o mercado ampliado. Aumentar la cuota de mercado y buscar el crecimiento, entre otras cosas, mediante la realización de actividades con no socios y adaptarse a las condiciones del mercado donde actúa o pretende incursionar.

Fuente: MÜNKNER, H.H. y J. TXAPARTEGI ZENDOIA. Glosario cooperativo anotado. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2011

Discusión en pecera Técnica de diálogo diseñada para debatir temas en grupo. Para su desarrollo se requiere de la participación de:

- Un facilitador que es el encargado de realizar la introducción al tema y establecer las pautas generales de la discusión.
- Pequeños grupos de personas (peces) que debatirán el tema.
- Observadores que rodearán a las personas involucradas en el debate (pecera). Si un observador desea participar deberá intercambiar roles con uno de los participantes de la discusión.

Encuesta formal Herramienta que permite obtener datos de análisis estadísticos. En la encuesta formal se utilizan cuestionarios estructurados (listas de preguntas) de respuestas cerradas.

Encuesta informal Entrevista semiestructurada 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 los diálogos.

Fijación de precios 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.

Fuente: BUSINESS DICTIONARY. Pricing. En BusinessDictionary.com (en línea). Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/pricing.html> (consultado el 19 de octubre de 2011)..

Grupos de discusión (buzz group) Grupos pequeños de dos o tres personas, conformados improvisadamente para abordar ciertos temas por un período corto de tiempo.

Insumos agropecuarios Recursos utilizados para la producción agropecuaria, como las sustancias químicas, equipos, alimentos para animales, semillas, energía, etc.

Fuente: <http://www.websters-online-ictionary.org/definitions/Farm+inpu> (consultado el 7 de octubre de 2011).

Lluvia de ideas (brainstorming) 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, solo son permitidas una vez que ha finalizado la sesión de lluvia de ideas y comienza la sesión de evaluación.

Lluvia de ideas por escrito (brainwriting) 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 solo puede expresarse un participante a la vez.

Mapas mentales (mindmapping) Los mapas mentales son un diagrama que muestra las palabras, ideas o tareas vinculadas a una palabra clave o idea central. Se utiliza para generar, visualizar, estructurar y clasificar las ideas, y como ayuda en el estudio, organización, solución de problemas, toma de decisiones y la escritura. Se puede hacer manualmente o con software.

Fuente: THE COMPASS. Mindmapping (en línea). Disponible en: <http://compass.itcilo.org/methodology/mindmapping/#> (consultado el 21 de enero de 2015).

Modernización (upgrading) Resalta las opciones disponibles, para los agricultores y las cooperativas, para obtener mejores retornos por sus actividades.

Fuente: KIT. Upgrading (en línea). Disponible en: http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1687 (consultado el 19 de octubre de 2011).

Narración Herramienta de comunicación que transmite información de modo interesante y participativo. Se emplea un lenguaje coloquial (orientado a las experiencias y no a los hechos) con un formato de narrativa que captura y mantiene la atención de la mayoría de las personas, aumentando las probabilidades de aprendizaje.

Organigrama Diagrama que muestra la estructura, organización, relaciones y posiciones relativas de los distintos elementos que componen un campo de conocimiento.

Turnos rotativos (round robin) Herramienta de comunicación que consiste en una serie de rotación 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 *world café*, pero guiado por expertos.

Introducción

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

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 agropecuario, como por ejemplo Argentina, Etiopía, Francia, India, los Países Bajos, Nueva Zelandia y los Estados Unidos de América, también tienen cooperativas agropecuarias fuertes.³

¹ El sector de los servicios es la fuente más importante de empleo en el mundo. Vea: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/agri/emp.htm> (consultado el 7 de octubre de 2011).

² Según Agriterra, <http://www.agriterra.org/en/text/about-agriterra> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

³ Global 300, <http://www.global300.coop> (consultado el 7 de octubre de 2011).

Sin embargo, las cooperativas agropecuarias 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 los aportes sociales que han entregado a las cooperativas; los asociados controlan la empresa mediante mecanismos democráticos y también son los usuarios principales de los servicios de las cooperativas. Todo esto hace que las cooperativas constituyan una forma empresarial resistente ante las situaciones críticas.

Con frecuencia, las cooperativas se ven afectadas por tensiones internas originadas por factores que, a veces, se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los asociados, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales.

¿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 asociados servicios eficientes, eficaces y de alta calidad.*

Este programa se basa en la serie de materiales de formación de la OIT desarrollados por Material 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 África (Sistema Cooperativo para África de la OIT) y el Sector de Cooperativas de la OIT. Es el resultado de un trabajo de

* En la adaptación My.Coop Colombia se utilizara el término agropecuario, la metodología sirve para cooperativas que se dedican a la actividad agrícola y agropecuaria.

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 agropecuarias (actuales y potenciales) puedan identificar y abordar los principales desafíos de gestión específicos de las cooperativas en un desarrollo agrícola y pecuario orientado al mercado.

Como se mencionó antes, las cooperativas pueden verse afectadas por tensiones internas originadas por factores que se presentan como conflictivos entre sí: los intereses de los asociados, las oportunidades de negocios y los aspectos sociales. En este contexto, los administradores de las cooperativas deben asegurar una toma sólida de decisiones sobre la prestación de servicios que son comunes en muchas cooperativas agropecuarias incluyendo el suministro de insumos agrícolas y la comercialización.

Los siguientes asuntos son recogidos en la estructura del programa de formación My.COOP:

Figura 1. Estructura del programa de formación My.COOP Colombia



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

¿A quién está dirigido My.COOP?

My.COOP ha sido diseñado para los administradores actuales y potenciales de las cooperativas agropecuarias, así como para los asociados

involucrados en tareas de gestión de las cooperativas. Este material es para las mujeres y hombres que ya cuentan con algún tipo de experiencia práctica al ser asociados activos de las cooperativas agropecuarias. Este material no fue desarrollado para quienes están comenzando o teniendo su primer contacto con una cooperativa agropecuaria.

El programa My.COOP también puede resultar una herramienta útil tanto para las organizaciones como para las personas que brindan formación a cooperativas agropecuarias. Estos incluyen a:

- Los dirigentes y los gerentes de estructuras cooperativas, como las cooperativas primarias o bases, 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 las privadas.
- Los funcionarios de cooperativas y el personal de extensión de las regiones y las agencias gubernamentales.

¿En qué consiste el programa?

El programa de formación consiste en un manual del facilitador y 4 módulos como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2. Componentes de formación My.COOP Colombia



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Cada módulo abarca diversos temas de aprendizaje. Un tema de aprendizaje consiste en una breve descripción de contenidos en el 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 agropecuarias.

Cada tema brinda cuadros explicativos con definiciones y conceptos, 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.

My.COOP en internet

My.COOP es más que un programa de formación. My.COOP también es un sitio web 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.

Figura 3. My.COOP en internet



Interfaz My.COOP, 2014.

Caja de herramientas del facilitador

Objetivos

- Facilitar la identificación de las características de los beneficiarios y la aplicación práctica de bases metodológicas pertinentes a procesos de formación y fortalecimiento empresarial.
- Equipar a los facilitadores con un programa de formación y ejemplos prácticos que les permita diseñar y llevar a cabo actividades de aprendizaje, talleres y vivencias experienciales de formación y capacitación para la gestión de las cooperativas agropecuarias.
- Nutrir a los facilitadores de metodologías de aprendizaje para intercambiar conocimientos sobre los diversos temas propuestos como esenciales al fortalecimiento de las competencias de los miembros de cooperativas agropecuarias.
- Permitir un proceso agradable de aprendizaje y de intercambio de conocimientos.

Estándares de excelencia para los facilitadores de My.Coop

- Evidencias de alto nivel en lectura comprensiva de los distintos módulos de My.Coop y dominio de los temas incluidos en los mismos.
- Acreditación de aptitudes y experiencias reconocidas y verificables como facilitador, además de experticia en formación de adultos.
- Prueba de reconocimiento por sus comportamientos de respeto por la diversidad, como un valor central de los procesos de formación.

- Evidencias de su capacidad de convocatoria y liderazgo, como fuentes de confianza dentro de la comunidad de participantes.
- Alto nivel de actitudes positivas ante cambios y de apertura a recibir comentarios y retroalimentación, considerándolos como una oportunidad valiosa de aprendizaje.

¿Qué hay en la caja de herramientas?

La caja de herramientas, como su nombre lo indica, contiene una serie de actividades (herramientas) de formación adaptables fácilmente a cada contexto local, para ayudar a que los estudiantes a través de un proceso agradable reflexionen sobre sus experiencias, intercambien saberes con sus pares y el facilitador y adquieran, refuercen y sistematicen los conocimientos, las destrezas y las actitudes propuestas en los diferentes módulos y temas que fueron diseñados y formulados para desarrollar sus competencias y fortalecer la gestión en sus organizaciones cooperativas.

El facilitador puede optar por las actividades de aprendizaje que sean más apropiadas para su audiencia. Además contará con un ejemplo de un programa de formación que le dará una idea sobre cómo estructurar los módulos y los temas dentro de un curso estándar de una semana de duración. El facilitador, de acuerdo con las circunstancias, podrá diseñar sus cursos al tenor de las necesidades establecidas para el grupo objetivo de capacitación.

Son altamente recomendables las visitas de estudio a cooperativas agropecuarias locales. Estas confrontaciones con la vida real, al igual que el intercambio de experiencias profesionales con los dirigentes, los gerentes, el personal y los socios de las cooperativas, pueden ayudar al estudiante a comprender el material de formación dentro de un contexto.

Luego de la visita de estudio, se debe realizar una reunión informativa que permita la socialización de lo aprendido individual y colectivamente, recapitular sobre las lecciones aprendidas y especialmente vincularlas con los logros propuestos para la formación, al tiempo que se validan los contenidos temáticos del material de formación.

Enfoque y método para facilitar el aprendizaje

¿Cómo enseñar y abordar un proceso de aprendizaje?, es la pregunta que nos hacemos cuando nos proponemos compartir esta experiencia con un grupo de estudio o de productores agropecuarios, miembros actuales o potenciales de una cooperativa.

Este interrogante, tan relevante y permanente, nos lleva a seleccionar una respuesta de las ya existentes o concebir una, antes de proceder a tan elevado y definitorio proceso en la vida de cada ser humano y, en especial, del proyecto que queremos llevar a cabo.

El interrogante es abordable desde múltiples enfoques y disciplinas, pero resulta pertinente y necesario para este caso en particular, además por tratarse de adultos, identificar el determinante en su aprendizaje.

Para resolverlo apelamos a otra pregunta fundamental: ¿cómo aprende el hombre⁴ en este caso adultos, trabajadores del campo, con muchas responsabilidades, actividades y limitaciones y muy poco tiempo para dedicar a estos procesos?

No siendo oportuno y por demás poco práctico hacer una exposición teorizante, el facilitador encuentra que la metodología My.Coop recoge y enriquece la sistematización iniciada por estudiosos, pedagogos y formadores cooperativistas, quienes aportan innumerables evidencias y experiencias que resuelven, en parte, el interrogante planteado.

En este sentido nos centramos en reflexionar sus aportes. Los autores más facultados distinguen tres grandes edades de las personas: la infancia, la adolescencia y la edad adulta. En las dos primeras, el ser humano captura e interioriza las formas y los comportamientos del mundo exterior, destacando que esa incorporación sucede en cuanto gradualmente se percata de su propia existencia y no va acompañada de ningún, o muy limitado, discernimiento propio para reconocer entre el bien y el mal. Lo contenido o incorporado se exterioriza vía imitación.

⁴ El hombre en este escrito refiere a la especie humana (hombre en genérico, femenino y masculino).

Por el contrario, alrededor del segundo decenio de vida, en el cual se dice que el individuo ingresa a la edad adulta, la persona empieza a actuar por autodeterminación, es decir, obra por su propio juicio. Característica de autonomía por la cual se le reconoce la adultez.

Cuando se es adulto, las intervenciones externas provocan muy pocas modificaciones respecto a comportamientos en los diversos campos del quehacer. Ya aprehendidas estas formaciones de la infancia y la adolescencia, aquellas vasijas, donde inicialmente almacenaba, *cierran*. Visto de otra manera: *no admite conclusiones acabadas*. Con dichos contenidos y por propia lógica el adulto actuará en su quehacer cultural, institucional y económico. En adelante, las modificaciones a dichos contenidos solo serán posibles por procesos auto determinados que le permitirán al ser humano, por su propia cuenta, reabrir, modificar, completar o perfeccionar su saber, su sentir y su querer. *Aconteciendo lo conocido como reeducación*.

Siguiendo de cerca a ciertos autores como Piaget, Kohlberg, Vygotski y Habermas, el pedagogo Villarini presenta la definición de heteronomía y autonomía, identificando los siguientes niveles del desarrollo de la conciencia moral:

Son niveles heterónomos de conciencia, los siguientes:

1. Pre convencional: “no lo hago porque me castigan”. Castigo y premio. Garrote y zanahoria. En pedagogía: las calificaciones. Cuál es el problema: ¿educamos para la libertad o la sumisión?
2. Convencional: las actuaciones del sujeto son valiosas si se someten al grupo o colectividad: “Lo hago para que me acepten en el grupo de parces”.

Se inicia y logra la autonomía con el siguiente nivel:

3. Utilitario contractual: “doy para luego recibir”. Más precisamente doy tanto como recibo. O es la ley del Talión: “ojo por y diente por diente”. También se formula: “lo hago bien para que en el futuro el me devuelva lo mismo”.

4. Autónomo o post-convencional: aquí el sujeto moral asume libremente la voluntad de darse de manera responsable las normas por las cuales orienta su vida en sociedad. Además las comparte y se solidariza en la alteridad.



Fotografía de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Pedagogos y psicólogos especializados consideran que los procesos de aprendizaje en comunidades de adultos se basan en esta premisa: lo que se escucha se olvida, lo que se ve se recuerda y lo que se hace se aprende y se aplica.

Mediante la sistematización y práctica de las teorías de Jean Piaget en su instituto en Canadá, a Monseñor Coady se le reconoce el desarrollo de tesis básicas para la sistematización de un método para la educación de adultos y formación de cooperativistas por los años finales del siglo XIX.

Coady, Villarini y Piaget, entre varios de los connotados autores, se refieren al valor e importancia de generar desequilibrios cognitivos, equilibrio, crisis, desequilibrio y nuevo equilibrio a la construcción de conocimiento en los procesos de aprendizaje. Al respecto nos enseñan:

1. En cada una de las fases los infantes y adolescentes tienen integrados a su desarrollo intelectual un esquema con el cual interpretan y le dan significado al mundo exterior, a su conciencia y a las fases mismas.
2. Cuando surge un aspecto de la realidad que les es interesante y les afecta (conocimiento significativo) surge un desequilibrio en el esquema..., hay crisis

en el sujeto moral (un desequilibrio cognitivo). En el adolescente esta es una fuente de motivación y emoción constante.

3. El adolescente convertido en adulto, siente y reflexiona como necesario construir otro esquema intelectual para interpretar los nuevos aspectos que no encajan en el esquema anterior..., pero según su nivel de autonomía, esta vez lo hará más o menos autónomamente.
4. A este movimiento de equilibrio-desequilibrio y construcción de un nuevo equilibrio, se le llama *generación de nuevo conocimiento*.
5. La diferencia entre el aprendizaje y *el aprendizaje significativo*, está en que ese nuevo conocimiento sea aplicado para modificar la realidad, es decir, cuando el individuo habiendo logrado el nuevo equilibrio en la práctica, *sistematiza el nuevo conocimiento, lo aplica e integra a su esquema de realidad y práctica de vida*.

El método de facilitación que propone My.Coop se enfoca, entonces, en una educación para adultos, que busca lograr desde una reflexión de lo hecho, reaprender haciendo y socializar con pares para compartir saberes, facilitar la construcción y apropiarse de un nuevo saber que modifica la realidad del que aprende y la de los que lo rodean.

En este enfoque y método el facilitador no es el actor principal sino un par que brinda apoyo, ayuda, facilita y orienta. En este enfoque se privilegia la voz y actos de los estudiantes beneficiarios. Es fundamentalmente una metodología inductiva y no deductiva. El facilitador es el que menos expone, teoriza o propone tesis a ser discutidas o validadas, él solo interviene cuando se ha dado el desequilibrio para moderar, ayudar y facilitar a que el estudiante entre en la fase de reestructuración de su saber. Lo hace para orientar, reforzar, sintetizar y sistematizar.

El facilitador aplica didácticas y actividades que lleven a los miembros de la comunidad de estudio a reflexionar sus saberes, jugar simulaciones y abordar estudios de casos con los cuales cada individuo podrá sentirse identificado. En colectivo recrean su propia situación y falencias o ausencias. El facilitador maneja el caos y cuando el individuo entra en desequilibrio cognitivo, le ayuda a

socializar y a construir con pares conclusiones, soluciones posibles, planes de mejora y lo impulsa a asumir compromisos de hacer lo propuesto y necesario.

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, permite al facilitador un diseño flexible, es aprendizaje vivencial, lleva a la aplicación de principios y valores cooperativos y 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 organizativas de las cooperativas agropecuarias. Los materiales de aprendizaje se crearon con base en esta evaluación y con un enfoque centrado específicamente en el estudiante.

Se han diseñado y propuesto al facilitador ejercicios que permiten el diagnóstico de saberes y necesidades de aprendizaje, tanto individuales del estudiante como colectivas del grupo participante. Esto constituye la guía del facilitador.

También se propone un test de diagnóstico para identificar los servicios y procesos de las cooperativas, que directa o indirectamente se van a beneficiar, finalmente, con el aprendizaje de sus miembros asistentes.

Diseño para un uso flexible y adaptable a contextos específicos

Se diseñan y proponen varias actividades de aprendizaje para cada módulo, que el facilitador debe seleccionar para aportar eficazmente en su proceso. Los facilitadores de las cooperativas pueden optar entre ellas, proponer sus cursos de formación y diseñar su propio programa.

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 específicos de cada país. Se recomienda mostrar casos de estudio de diversas realidades nacionales e internacionales, en tanto ello permite a los participantes un mayor alcance de visión y comprensión de la situación y ubicación en escenarios globalizados.

Aprendizaje vivencial

Las actividades de aprendizaje no son meras exposiciones teóricas de conocimientos sobre las cooperativas agropecuarias, por el contrario, se proponen estimular una participación activa y hacer uso de las vivencias y las reflexiones de los estudiantes y los facilitadores para desarrollar conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para gestionar una cooperativa agropecuaria en el mundo de hoy.

Contextualización en los valores globales y en la diversidad

El objetivo de este programa global es desarrollar la capacidad organizativa de las cooperativas agropecuarias 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 Organización Internacional del Trabajo (OIT), mediante la Recomendación de Promoción de Cooperativas de la OIT, 2002.

Se han aplicado conocimientos y experiencia en apoyo del trabajo docente y del 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, circunstancias y géneros.

Estructura de una actividad de aprendizaje

Las actividades de aprendizaje que encontrará en este manual de formación, siguen un protocolo y se estructuran de acuerdo con las hojas de sesión de la siguiente manera:

1. Actividad.
2. Contenido del aprendizaje.
3. Objetivo.
4. Metodología.
5. Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje.

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

Tabla 1. Generalidades de las actividades de aprendizaje

Programa My. Coop Colombia	Tema	Ejercicio	Objetivo de aprendizaje
Módulo 1. Aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias	1 Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria	El cubo cooperativo	Sensibilizar sobre el tema
		Café cooperativo	Identificar conocimientos.
	2 Los desafíos de las cooperativas	Cuento cooperativo	Incentivar la autorreflexión y generar desequilibrios.
	3 Gobernabilidad en las cooperativas	Actores en acción colectiva	Reforzar conocimientos.
		Lluvia de ideas por escrito	Socializar y construir saberes.
	4 Gestión, formación de capital y finanzas	Estudio de caso	Impulsar la comprensión y apropiación de nuevos saberes
		La cadena	

Programa My. Coop Colombia	Tema	Ejercicio	Objetivo de aprendizaje
Módulo 2. Prestación de servicios cooperativos	1 ¿Cuál es el entorno de las cooperativas agropecuarias?	Análisis PESTAL	Impulsar la comprensión y apropiación de nuevos saberes.
	2 ¿Cuáles son las necesidades de los asociados?	Rompecabezas	Identificar conocimientos.
	3 ¿Cuáles son los servicios a brindar?	Malla cooperativa	Incentivar la autorreflexión y generar desequilibrios
	4 ¿Quién prestará el servicio?	Análisis FODA	
Módulo 3. Suministro de insumos agropecuarios	1 Aprovisionamiento de insumos	Entre pares	Realizar la primera socialización.
	2 Gestión de compras	Giratorios	Reforzar conocimientos.
	3 Almacenamiento y gestión de inventarios	Entrevistando	
Módulo 4. Mercadeo y comercialización cooperativa	1 Servicios de comercialización	Estudio de caso	Socializar y construir saberes.
		Investigando	
	2 Comercialización estratégica	Los 100 mejores Los datos	
3 Certificación	La pecera		
Para todos los módulos	Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria	Mesa redonda	Concluir, planear y adquirir compromisos.
	Los desafíos de las cooperativas	Espacio abierto	Socializar y construir saberes.

Programa My. Coop Colombia	Tema	Ejercicio	Objetivo de aprendizaje
Para todos los módulos	Competencias emprendedoras	Pasantía	Validar lo aprendido.
	Retroalimentación	Concurso My.Coop Colombia	Socializar y construir saberes.
	Modelando la idea de negocio	Creación del modelo de negocios	Integrar los conocimientos mediante consenso para así construir el modelo de negocios.

Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Los cuatro módulos promueven permanentemente el uso de las metodologías participativas de aprendizaje.

Aquellos facilitadores 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. Allí encontrarán información sobre los siguientes métodos participativos: café de conocimientos, análisis de red, lluvia de ideas por escrito, espacios abiertos, peceras, turnos rotativos, los mejores 100, aprendizaje con base en casos, ayuda de los pares, narración y mapa mental.

Preparación del curso

Convocatoria y listas de información (básica, previa y requerida)

El facilitador se prepara para la iniciación del curso con mucho tiempo de anticipación y solicita a sus futuros estudiantes que adelanten las actividades previas necesarias. Para ello se sugiere:

- Lograr información previa y pertinente de las organizaciones a las cuales pertenecen los futuros asistentes invitados a la capacitación y programa My.Coop Colombia.
- Presentar una carta de pre convocatoria a las entidades patrocinadoras del curso o a los candidatos como participantes con referencia a su entidad de origen, en la que se solicita la información que le permite al facilitador un diagnóstico institucional referente a cuáles productos ofrece la cooperativa, servicios que presta, volúmenes, tamaño e incidencia. Para esto se puede consultar el documento Pre-diagnóstico cooperativas My.Coop Colombia, herramientas que se proporciona como Anexo 3 del presente manual.
- Realizar una convocatoria directa dirigida a los participantes finalmente seleccionados para el programa o curso a desarrollar, en la cual se envía un cordial mensaje de bienvenida, se informa todas las noticias necesarias de la sede (forma de llegada, clima, fechas, etc.) y se solicita información que les va a permitir, además de un mejor desempeño durante el proceso de aprendizaje, abordar este último con aplicaciones prácticas a su situación concreta.

Para ello se puede tomar como ejemplo la siguiente lista y solicitud:

Estimado participante de My.Coop Colombia

Habiendo sido confirmada su participación, le pedimos que realice las actividades propuestas a continuación y lleve la información a su primera clase de My.Coop:

- Lista descriptiva de los productos que produce su cooperativa y asociados (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.
- Precios de los 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 asociados (cantidad, sexo, tamaño de la explotación agropecuaria, situación financiera, capacidades, recursos naturales, entre otros).
- Muestras de materiales promocionales (folletos, panfletos, publicidad en medios de prensa y demás) de los productos de su cooperativa.
- Si los productos se envasan (cajas, cartones, bolsas, latas, botellas, entre otros) por favor traiga muestras de esos recipientes y sus etiquetas.
- Breve descripción de los principales procesos que se adelantan en colectivo y a través de la gestión cooperativa.

Lista de verificación del material de aprendizaje

Previamente y con la suficiente anticipación, el facilitador se asegura de:

- Definir detalladamente el programa, indicando todo lo seleccionado en cuanto a actividades, apoyos, herramientas y materiales para el desarrollo del curso.
- Tener disponibilidad de aperitivos, colaciones y bebidas a ser ofrecidas a los participantes durante los recesos.
- Coordinar todo lo relativo a horarios de sesión, espacios de descanso y tiempos para las comidas.
- Contar en el sitio de ejecución del curso con las diferentes sesiones o sedes de actividades:
 - ◊ Manual del facilitador, cuatro módulos de aprendizaje My.Coop y caja móvil de herramientas de aprendizaje (opcional).
 - ◊ Computador, impresora y acceso a altavoces fuertes.
 - ◊ Proyector y pantalla (o una pared blanca).
 - ◊ Insumos de papelería como papel de diferentes tamaños (carta, oficio, pliegos...), marcadores, plumones, bolígrafos, papeles autoadhesivos, etc.

- ◇ Insumos de oficina (tijeras, hilo, goma, cinta adhesiva y perforadora).
- ◇ Ayudas para los facilitadores (reloj de pared o pulsera y campana).
- ◇ Etiquetas para los nombres.
- ◇ Copias del material entregado y de los distintos ejercicios.
- ◇ Acceso a una fotocopidora.
- ◇ Tablero para la mezcla de mercadotecnia.
- ◇ Cubos cooperativos.
- ◇ Listas de asistentes y formatos para registrar la asistencia a cada sesión.

Recuerde

Es muy importante que el facilitador lea atenta y previamente este manual en toda su extensión y de igual manera lo haga con los materiales anexos y textos de cada uno de los módulos.

El facilitador debe ser competente en la metodología y propuestas de aprendizaje contenidas en el programa My.Coop Colombia.

Los beneficiarios de esta capacitación y programas son personas adultas, trabajadores del campo y que muy seguramente no tienen una rutina de lectura o escritura. Algunos o muchos de ellos no dominan esto y tienen serias dificultades, por ello las jornadas de lectura de textos no son aconsejables, deben buscarse alternativas y espacios para una lectura previa o hacer repasos en sesión colectiva cuidando con suma prudencia y respeto no afectar a quienes no dominan la lectura.

Igualmente por sus labores y rutinas, los beneficiarios no están acostumbrados a la quietud de una silla por tiempos largos y dependiendo de la sede u origen, pueden tener dificultades por el clima. El facilitador al conocer dichas circunstancias con anticipación, puede optar por aquellas

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. Lo ideal es que, fruto de su práctica, el facilitador diseñe y aporte nuevos recursos y actividades pertinentes.

Por lo anterior, señor facilitador, tome nota muy atenta de las recomendaciones y hágalo de manera oportuna para que prepare su programa y estructure una temática pertinente según las necesidades e intereses de sus próximos estudiantes. Defina los módulos, sus énfasis, la secuencia apropiada y en consecuencia la intensidad de tiempos para cada momento, actividad y ejercicio.

Las actividades sugeridas en esta caja de herramientas se proponen con unos tiempos máximos. Estos dependiendo del perfil y tamaño del grupo de beneficiarios, pueden ajustarse atendiendo a la circunstancia de concentración o tensiones que de acuerdo a la cultura, clima y rutinas pueden presentarse.

Muchos de los ejercicios, actividades y herramientas descritas en este manual ya están incorporadas en los diferentes módulos de My.Coop Colombia. No obstante se incluyen otras opciones para que el facilitador, luego de conocer el pre diagnóstico de cada una de las organizaciones de donde vienen sus estudiantes, los sustituya, intercale y use en atención al diseño del programa que considere más pertinente y tenga en cuenta hacer los ajustes en la acción a partir de sus perfiles personales.

Muy importante

Un paso fundamental para la capacitación es iniciar en cada sesión, módulo, tema o subtema con un ejercicio de diagnóstico de saberes previos y el consecuente espacio para el autodiagnóstico de necesidades de aprendizaje (LNS por sus siglas en inglés) por parte de los asistentes. Ello le permite al facilitador hacer ajustes oportunos de manera más competente en su rol, además de brindar calidad y pertinencia.

En este manual se describe la secuencia de los momentos que se desarrollan durante el proceso de formación y de capacitación. Nótese que el facilitador solamente interviene para orientar las discusiones de los grupos

y centrarlas en el tema a tratar. Su rol y papel protagónico se da en el cierre de sesión cuando se aborda la “recapitulación final y conclusiones”, momento en el cual sistematiza los saberes aprehendidos por los participantes y los complementa, como voz autorizada, sin redundar. En este punto ya no deben darse discusiones ni vacíos de temática, el programa, los ejercicios tanto individuales como grupales y las socializaciones deben haber permitido un abordaje completo y programado.

Notas finales

Anexos

El material básico del manual y los módulos se acompaña con una serie de documentos, presentaciones, referencias o links a páginas web que le brindan al facilitador de My.Coop Colombia innumerables recursos para uso, sustitución de actividades o apoyo de información que le serán útiles para sus intervenciones.

El índice de este manual ilustra los anexos propios y necesarios a las labores del facilitador, tanto para el momento de revisión de este documento como para los momentos de abordaje de cada uno de los diferentes módulos. Herramientas como el método CANVAS se sugieren para apoyar los diferentes momentos del módulo 2 al 4.

Modelo de negocios y método CANVAS

Es una herramienta empresarial y de gestión estratégica que está diseñada para que, a manera de juego, se complete un rompecabezas que paso a paso se va enriqueciendo al abordar las actividades que complementan una visión amplia del negocio de una empresa, organización o proyecto; en este caso de las cooperativas agropecuarias.

Permite describir, diseñar, visualizar desafíos e inventar soluciones enfocándose en un modelo de negocio. Esta herramienta es de uso libre, está disponible en la página web y puede ser adaptada a las necesidades de cualquier empresa.

Para el caso de la cooperativa agropecuaria se hacen necesarias adaptaciones sustanciales. La acepción socios, palabra de la primera ficha en el modelo original, debe ser entendida en varias dimensiones: la primera es leerla como asociado cuando el ejercicio se refiera a aquellas personas vinculadas a la cooperativa como aportantes de capital y/o trabajo y la segunda refiere a aquellas personas no asociadas a la cooperativa y entidades que formando parte de la cadena de valor le aportan y complementan ya sea como proveedores o compradores mayoristas o permanentes; a ellos los denominamos socios comerciales o socios a secas.

La segunda adaptación hace referencia a la acepción clientes, en el sentido que su acepción original hace referencia en general a aquellas personas que sin vínculo con la empresa (no asociado y no aportantes), compran sus productos y servicios. En nuestro caso los asociados en muchos casos son además de aportantes de capital y otros recursos, compradores de los bienes y servicios de la cooperativa. Es, entonces, indispensable determinar quién y cuál es el grupo o segmento de compradores que es asociado y quiénes y cuáles grupos son simplemente clientes terceros. No obstante, entre ellos es importante determinar cuáles, por su vínculo con la entidad y la importancia de sus compras o relaciones, pueden llegar a considerarse socios comerciales.

Así las cosas, el facilitador debe preparar detenidamente y traducir a palabras entendibles con sentido pertinente los recursos del rompecabezas para los futuros beneficiarios, además de cada elemento trabajado, las conclusiones o reflexiones durante el proceso de aprendizaje.

Plan de acción para el mejoramiento de organizaciones atendidas

Por último, como lo enunciamos en la introducción, la mejor prueba de un aprendizaje con generación de nuevo conocimiento es aquella en la cual el aprendiz llega a un plan de acción de mejora, derivado de lo identificado como falencias o errores, como producto de sus reflexiones y la construcción que haya hecho individual y colectivamente con sus pares y compañeros de vida.

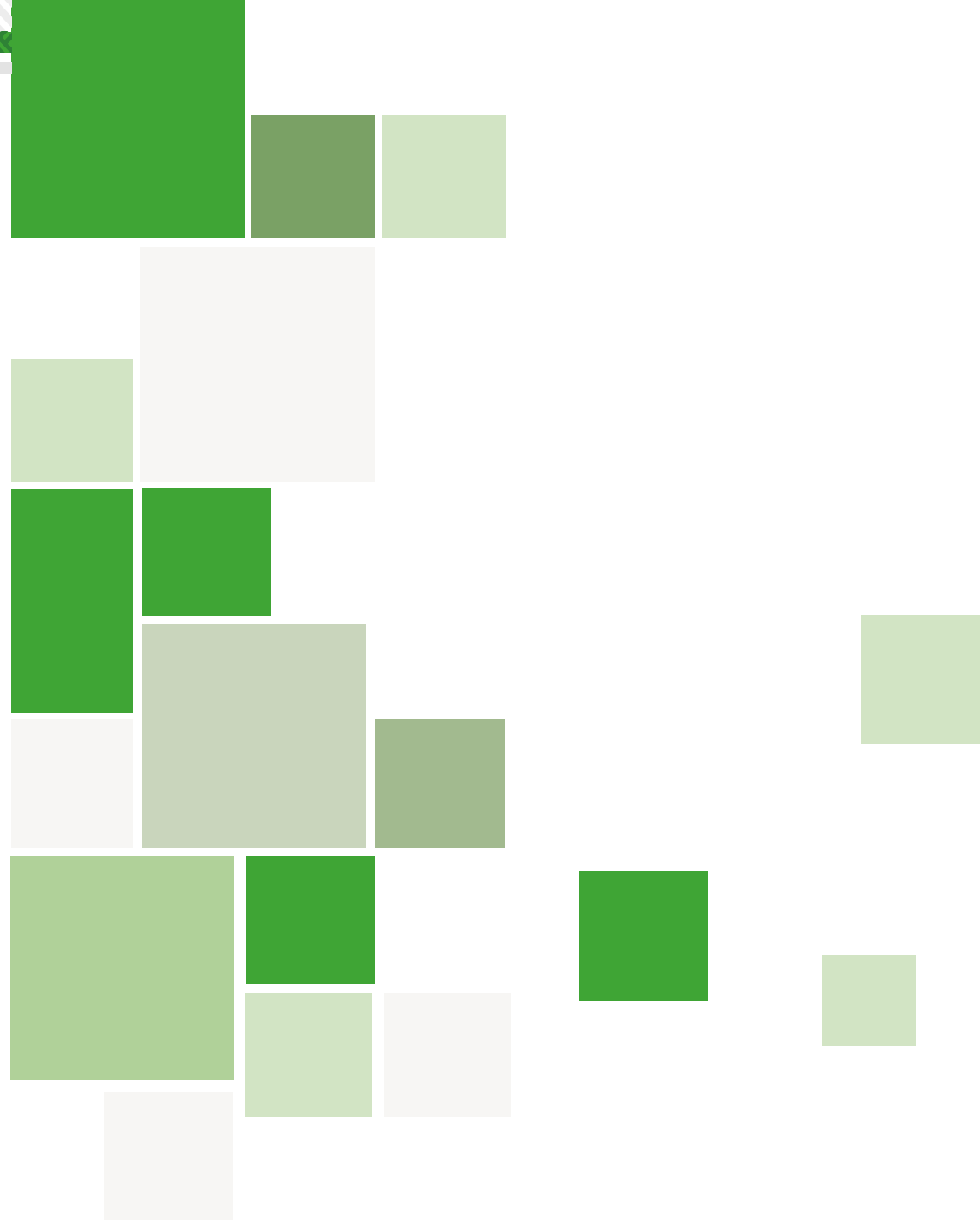
En consecuencia, el facilitador My.Coop Colombia tiene el compromiso de programar recursos que faciliten el trabajo de planeación de sus aprendices y dedicar un tiempo al cierre de cada sesión, tema y módulo para que cada uno de los participantes quede con un plan de acción que constituya la tarea autónoma dejando en claro cuál es responsabilidad individual y cuáles responsabilidades y logros deben ser desarrollados en conjunto por parte de un equipo de la organización y la organización total.

Cierre del proceso. Capacitación

La adaptación del programa y metodología My.Coop Colombia se concibe como un trabajo interdisciplinario e interinstitucional entre sus promotores, los formadores y la red de facilitadores que han sido destacados con el apoyo de dos entidades educativas: una pública y otra privada. La primera de formación para el trabajo, la segunda de educación superior. Pero además, cuenta con el apoyo de una entidad de fomento público y una que, representando a las cooperativas, promueve a las organizaciones de beneficiarios directos.

La condición anterior permite la coordinación oportuna para el acompañamiento de los planes de acción propuestos por los beneficiarios del curso-capacitación y eventuales apoyos para la investigación y asesorías puntuales y programadas.

El facilitador My.Coop Colombia, como miembro de esta red, afianzará estas posibilidades teniendo en cuenta su oportuna gestión y promoción.



Actividades de aprendizaje

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, por ejemplo:

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

Aspectos importantes a tener en cuenta

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

Los participantes deberán tener un tiempo para hablar y conocerse. Entreviste a los participantes al azar 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 con la cantidad de años de experiencia en la cooperativa que representan. Esto requerirá de comunicación entre los participantes y tendrá como resultado una fila que, por ejemplo, comience con alguien con un año y llegue con personas que cuentan hasta con 25 años de experiencia en el cooperativismo.

Es importante que los participantes comprendan 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 Agropecuarias

Tema 1: Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria

Actividad 1. El cubo cooperativo



Contenido del aprendizaje

Introducción a los conceptos y principios cooperativos básicos.



Objetivos:

- » Describir los aspectos básicos de las cooperativas agropecuarias
- » Aplicar los principios cooperativos en un contexto particular



Metodología:

1. Introducción (20 minutos)

El facilitador formula y visualiza dos preguntas introductorias al grupo:

- ¿Qué es una cooperativa?

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

Tras las preguntas, el facilitador:

- Indicará a los participantes que deben responder a las dos preguntas en grupos de discusión durante cinco minutos. Los grupos de discusión son grupos pequeños de dos o tres personas, conformados improvisadamente para abordar ciertos temas por un período corto de tiempo.
- Pedirá a uno de los grupos que escriba los resultados de la discusión en un pliego de papel y los presente en plenaria.
- Solicitará a los grupos restantes que brinden sugerencias y comentarios en función de los resultados de su propia discusión.

El facilitador presenta la definición de una cooperativa según la OIT y ACI. Si considera pertinente la contrastará con aquellas definiciones que se manejan en el país:

“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 analizarán rápidamente los distintos elementos de la definición refiriéndose a los resultados de los grupos de discusión presentados en la plenaria. Los elementos de la definición a destacar son:

- Autonomía
- Personas

- Voluntariamente
- Común
- Propiedad colectiva
- Empresa democráticamente controlada

2. Realización del cubo cooperativo (70 minutos)

2.1 Aporte de cada grupo (20 minutos)

Los participantes quedarán divididos en siete grupos de dos a tres personas. Cada grupo recibirá un cubo cooperativo (siete cubos en total) para su análisis.

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 recibirá un papel autoadhesivo (post-it) o cartulinas con cinta adhesiva donde escribirán su interpretación sobre ese principio.

Cuando la respuesta esté escrita en el papel autoadhesivo o en la cartulina se pegará al cubo, así cada cubo cooperativo deberá contener en ese momento las cinco interpretaciones sobre el principio correspondiente.

El grupo discutirá las distintas interpretaciones usando las preguntas guía, las mismas que deberán escribir en un pliego de papel suficientemente visible para todos los grupos:

- ¿Qué quisieron decir con la interpretación?
- ¿Qué significa este principio en sus contextos?
- ¿A qué desafíos se enfrentan para cumplir con este principio? Por favor presenten ejemplos concretos de sus cooperativas.

Los siguientes cubos cooperativos, que exponen los principios cooperativos de acuerdo con la actual Ley de Cooperativas de Colombia, se dividirán entre los grupos:

Primer cubo: libre adhesión y retiro voluntario.

Segundo cubo: control democrático.

Tercer cubo: limitación del interés máximo que pudiera reconocerse a las aportaciones de los socios.

Cuarto cubo: distribución de los excedentes en función de la participación de los socios en el trabajo común o en proporción a sus operaciones con la cooperativa.

Quinto cubo: fomento de la educación cooperativa.

Sexto cubo: participación en el proceso de permanente integración.

Séptimo cubo: irrepartibilidad de la reserva cooperativa.

2.2 Aportes colectivos (30 minutos)

Cada grupo le dará sus cubos cooperativos (con los principios y con los papeles autoadhesivos que contienen su interpretación) a otro grupo para que proceda a su evaluación. Es importante repetir esta operación hasta lograr que por lo menos cada grupo evalúe los cubos de tres mesas.

Cada grupo discutirá la interpretación que más se asemeja a sus propias ideas y encontrará una descripción final del principio. Los grupos anotarán esta descripción en un pliego de papel.

En plenaria, un representante de cada grupo presentará los resultados logrados, durante aproximadamente tres minutos.

2.3 Conclusiones (20 minutos)

El facilitador comentará y describirá los distintos principios cooperativos. Antes de concluir esta actividad es importante que se haya logrado contextualizar los principios a la realidad concreta de los cooperativistas.



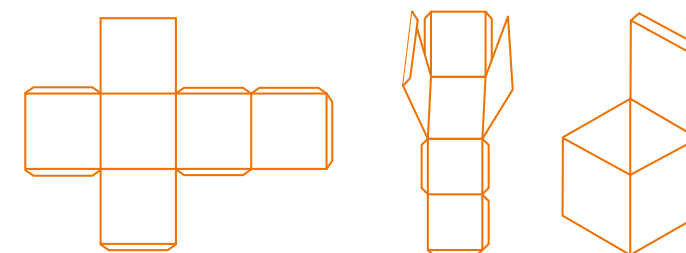
Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Siete cubos de cartón.
- Papeles autoadhesivos o cartulinas.
- Un bolígrafo por participante.
- Un pliego de papel.
- Marcadores gruesos.
- Cartulinas de 20 cm x 12 cm o post it.
- Cinta adhesiva grande.

Sugerencias

Figura 1. Instrucciones de cómo hacer los cubos



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Asegúrese de que la instrucción y visualización de las preguntas sean claras para todos los participantes.

Tiempo

1 hora y 30 minutos.

Actividad 2. Café cooperativo



Contenido del aprendizaje

- Implicaciones de ser asociado a una cooperativa.
- Fortalecimiento del espíritu asociativo y empresarial de las cooperativas.



Objetivos

- Revisar las razones para ser asociado de una cooperativa agropecuaria.
- Explorar distintas acciones para mejorar la membresía de la cooperativa.
- Mejorar la diversidad de la membresía.

Figura 2. Café cooperativo



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.



Metodología

1. Introducción (10 minutos)

Se dividirá a los participantes en cuatro mesas diferentes (de seis a siete personas en cada una de ellas). Cada mesa estará cubierta con un pliego de papel, a manera de mantel. Los participantes deberán discutir y responder una pregunta asignada al azar a su mesa.

Cada mesa se enfocará en una de las cuatro preguntas específicas sobre las cooperativas. Visualizarán las preguntas en una hoja antes de su asignación a cada grupo:

- ¿Cuáles son las razones para que los asociados 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 asociados a abandonar las cooperativas?

1.1 instrucciones para el trabajo en las mesas

Funciones de los participantes:

- Designar por grupo un anfitrión, que será la persona responsable de facilitar el diálogo en la mesa. Los demás serán invitados de la mesa.
- Enfocarse en los puntos clave de la pregunta asignada a la mesa.

- Aportar ordenadamente sus propios pensamientos e ideas.
- Escuchar activamente para identificar conexiones interesantes, patrones o aportes adicionales.

Funciones del anfitrión:

- Permanecer en la mesa durante todo el café cooperativo.
- Llevar un registro de las ideas clave.
- Fomentar en los integrantes de su mesa la realización de notas, dibujos o diagramas directamente en el mantel de la mesa.

2. Desarrollo (60 minutos)

Cada ronda de conversación deberá tener una duración de quince a veinte minutos. Todos los participantes excepto uno, el anfitrión de la mesa, se mudarán a la próxima mesa, en calidad de embajadores de su interpretación sobre la pregunta.

El anfitrión de mesa le brindará una visión de los avances de interpretación al próximo grupo que llegue a su mesa y los motivará a realizar aportes creativos evitando caer en repeticiones.

No es necesario que todas las personas visiten cada mesa ya que luego de algunas rondas (generalmente dos o tres, según el tiempo asignado) se cerrará la sesión con una recapitulación informativa de lo trabajado en cada mesa.

Cada anfitrión durante tres minutos mostrará el mantel de su mesa y expondrá un resumen del tema tratado, señalando los puntos claves de reflexión ante todo el grupo de participantes. Es importante al finalizar la exposición dejar visibles los manteles de cada grupo.

La presentación de resultados se puede hacer desde la propia mesa o en la plenaria, lo que tenga más sentido en función de la configuración y el tamaño del local de capacitación.

3. Conclusiones (20 minutos)

Luego de la recapitulación por parte de los anfitriones de mesa, el facilitador deberá permitir un tiempo para que los demás participantes de todas las mesas aporten puntos de vista interesantes u otras lecciones que hayan aprendido.

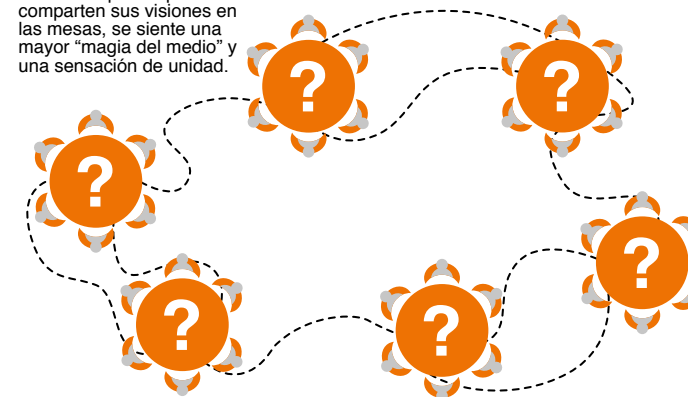
Como cierre de la actividad, el facilitador realizará una recapitulación final del tema.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Figura 3. Dinámica café cooperativo

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



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Material

- Cuatro mesas con sillas.
- Pliegos de papel para cubrir las mesas.
- Marcadores de distintos colores para cada mesa.

Sugerencias

Podrán reformular las preguntas de la discusión, de ser posible, contextualizándolas a la realidad de las cooperativas participantes.

Durante la recapitulación el facilitador podrá hacer referencia a los compromisos de los asociados, los cuales se encuentran en el módulo 1.

El facilitador puede:

- Mostrar la Tabla 1.1 Razones de los agricultores para asociarse a una cooperativa (tema 1).
- Exponer los tres factores relacionados con los compromisos de los asociados.
- Resaltar los casos interesantes relacionados con los compromisos de los asociados, algunos ejemplos se encuentran en el tema 3.

Tiempo

1 hora y 30 minutos.

Asegúrese de tener un mínimo de 90 minutos, pero no más de dos horas para el café cooperativo, con el fin de garantizar que se examinen detenidamente las preguntas y evitar el aburrimiento y la repetición.

Tema 2. Los desafíos de las cooperativas

Actividad 3. Cuento cooperativo



Contenido del aprendizaje

- ¿De qué trata su cooperativa?
- Tensión entre objetivos económicos y sociales de las cooperativas.



Objetivos

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



Metodología

1. Introducción (15 minutos)

Se invitará a los participantes a contar una historia de su cooperativa. El facilitador explicará la técnica de la narrativa:

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.

Es conveniente reforzar esta explicación con un ejemplo específico. El facilitador podrá usar un relato personal o tomar uno de los casos presentados en los módulos My.Coop (por ejemplo, el caso 2.1 del módulo 1, el cual lleva como título Una cooperativa de mujeres como empresa con responsabilidades sociales).

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

- Utilizar elementos que evoquen emociones, capten la atención y contengan aspectos interesantes que hagan que la historia surta efecto.
- Presentar el relato desde la perspectiva de un solo protagonista para permitir que los participantes sientan mayor empatía.
- Ser descriptivo para que las personas recuerden más las secuencias de imágenes que las palabras.
- Usar imágenes, sonidos y videos para complementar el proceso narrativo.
- Enfocar la narración en los aspectos descriptivos para no hacer el trabajo analítico que le corresponde a 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.

El facilitador hará una visualización resumida de estos puntos y la utilizará para reforzar su exposición.

2. Ejecución individual (30 minutos)

Los participantes tendrán 30 minutos para escribir su relato en un papel. Pueden usar materiales visuales para complementar el relato (dibujos, imágenes, video).

Los participantes recibirán un documento que les ayudará a estructurar su relato en diferentes partes. El documento se usará más adelante cuando tengan que narrar su relato.

El facilitador formulará las siguientes preguntas para inspirar la narración:

- ¿Cuál es la visión y/o ambición de su cooperativa?
- ¿Cuál es el negocio central de su cooperativa?
- ¿Qué hace única a su cooperativa?
- ¿Cuáles son las orientaciones sociales de su cooperativa?
- ¿Cómo evolucionó su cooperativa?
- ¿Cómo hizo su cooperativa para adaptarse a los cambios?

3. Ejecución en grupos (45 minutos)

Luego de la preparación, los participantes relatarán sus historias entre sí, organizados en pequeños grupos (de seis a ocho personas) y se podrán hacer preguntas. Esta experiencia de compartir los relatos no debe ocupar más de 45 minutos, razón por la que cada participante tendrá un máximo de cinco minutos para su relato.

4. Conclusiones (30 minutos)

Tras compartir todos los relatos, el facilitador realizará una recapitulación colectiva donde se discutirán las siguientes preguntas:

- En las diferentes historias ¿qué tensiones identifican en los intereses de los socios, las actividades empresariales y las consideraciones sociales? (ver tema 2).
- ¿Cuáles funciones de las cooperativas agropecuarias estuvieron presentes en los relatos?
- ¿Qué servicios suministraban las cooperativas?
- ¿Cuáles fueron las tres lecciones más importantes que aprendieron de los relatos?



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Revistas para recortar, pegamento y tijeras.
- Pliego de papel para que los participantes documenten sus relatos.
- Una copia del documento a entregar a cada participante.

Sugerencias

- 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.
- Estimule el uso de métodos alternativos⁵ para visibilizar los relatos, como los mapas mentales y las estrellas⁶ que son actividades de relación.
- Invite a los participantes a que envíen sus relatos inspiradores al correo electrónico de la plataforma de aprendizaje de My.Coop. Los relatos se pueden usar en otras actividades de capacitación y pueden proporcionar visibilidad a las cooperativas.

⁵ Para conocer más sobre métodos alternativos para la formación y el aprendizaje, puede consultar <http://compass.itcilo.org/>, página web del centro de investigación para la educación y el intercambio de conocimientos participativos, The COMPASS.

⁶ Los mapas mentales y las estrellas permiten recopilar, organizar, jerarquizar y filtrar ideas, lo cual favorece el análisis estratégico, la resolución de problemas y la reflexión. Para profundizar en estas y otras actividades de relación puede dirigirse a <http://compass.itcilo.org/activity/identify-networks-patterns-and-categories/>.

- Incentivar a los participantes que dejen sus historias en un lugar visible de su habitación durante la formación.

Tiempo

2 horas.

Tabla 2. Su cooperativa en el cuento cooperativo

Título	
Nombre del narrador	
Nombres de los oyentes	
Paisaje cooperativo. Establece la escena en tiempo y espacio.	
Ubicación. Indique dónde sucedió la acción.	
Personajes. Identifique y describa a cada personaje del relato.	
Desafío. Puntualice en el problema, necesidad o tarea que desencadenó la acción.	
Acción. Reconozca la secuencia de eventos antes y después del momento del cambio.	
Resolución. Señale las lecciones aprendidas o el mensaje que desea difundir.	
Imágenes y objetos. Señalice aquellos elementos que le ayudan a recordar y a narrar el relato nuevamente.	

Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Tema 3. Gobernabilidad en las cooperativas

Actividad 4. Actores en acción colectiva



Contenido del aprendizaje

- El entorno cooperativo.



Objetivos

- Concientizar a los participantes del entorno económico, social, político y cultural de las cooperativas donde operan como administradores.
- Hacer un mapa de las relaciones existentes entre los participantes y los actores del entorno de la cooperativa para identificar cómo están unidos entre sí, el grado de influencia que tienen y cuáles son sus objetivos.



Metodología

1. Introducción (5 minutos)

El facilitador divide a los participantes en grupos de trabajo (de seis a ocho personas).

Si los participantes provienen de distintas cooperativas, antes de iniciar la actividad, los grupos deberán trabajar con un caso o cooperativa que se haya seleccionado.

Indicar que el trabajo en los grupos se realizará en varias partes y en los tiempos previstos.

2. Ejecución

Los grupos reciben las siguientes instrucciones:

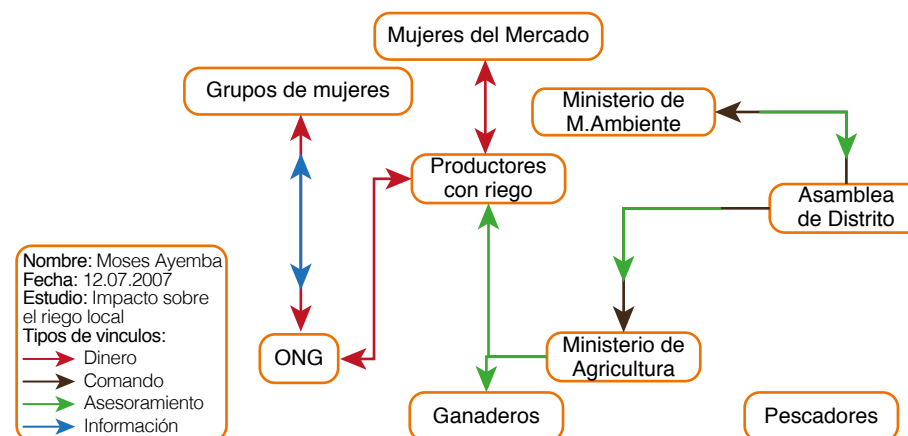
2.1 Identificar los actores (15 minutos)

Los participantes de cada grupo deben:

- Enumerar todos los actores que participan en el entorno directo de la cooperativa (agricultores, proveedores de todo tipo, compradores, transportadores, competidores, agencias gubernamentales, institutos de investigación y otros).
- Responder la siguiente pregunta: *¿Quién está involucrado?* (¿quiénes son las partes interesadas y con quiénes interactúan la cooperativa y los asociados?).
- Escribir en tarjetas el nombre de cada actor identificado.
- Pegar en un pliego de papel las tarjetas.

Ejemplo, primera parte de un mapeo de actores:

Figura 4



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

2.2 Establecer relaciones entre los actores (20 minutos)

Los participantes deben vincular a los distintos actores entre sí⁷, enfocándose en los que consideren más importantes:

- Flujo de productos (ver cadena de valor).
- Flujo de información (¿quién busca?, ¿qué tipo de información? y ¿de quién?).
- Flujo de fondos (ver dinero).
- Flujo de servicios.

Posteriormente los grupos deben:

- Responder a la pregunta *¿cómo están vinculados los actores entre sí?*
- Visualizar las relaciones dentro de la red.
- Asegurar que los vínculos sean muy específicos, de lo contrario, todos terminarán vinculados con todos.
- Dibujar líneas gruesas para las relaciones importantes (que sean relevantes para el desempeño de la cooperativa) y líneas delgadas para relaciones de menor importancia.

2.3 Acordar el grado de influencia (15 minutos)

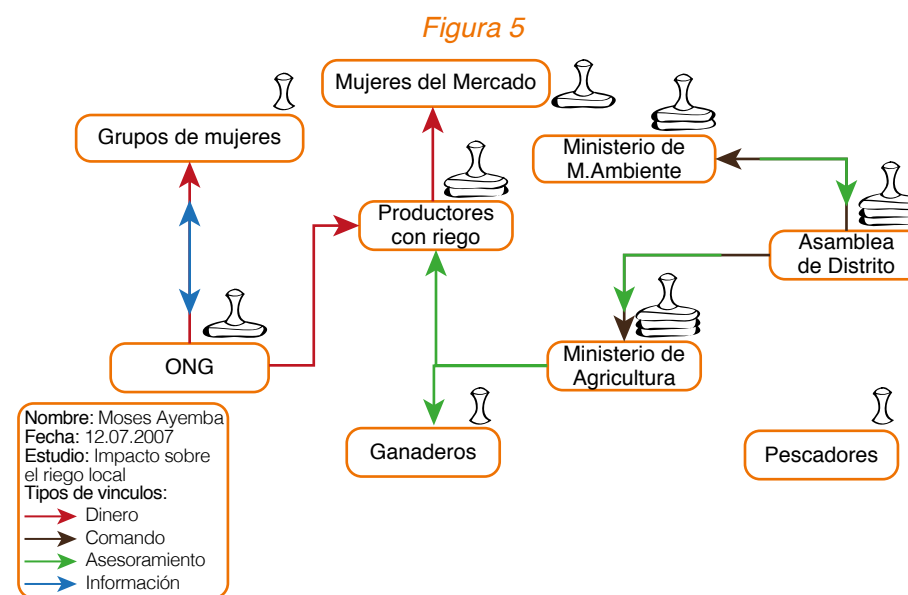
En esta etapa el grupo debe:

- Llegar a un acuerdo sobre el significado de la palabra influencia. Es importante recalcar que este punto se refiere a la capacidad real del actor para influir sobre un asunto específico y las jerarquías formales.

⁷ Una herramienta eficaz para tal fin es una red social, la cual consiste en un mapa de conexiones informales que involucra a todos los actores de un proyecto en una sola estrategia para lograr un propósito. Para ahondar en este método remítase a <http://compass.itcilo.org/methodology/social-network-webbing/>

- Analizar a cada actor identificado y responder ¿cuál es su grado de influencia? o ¿cuánta influencia tiene en su área, actividad u 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 este tiene más poder.



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

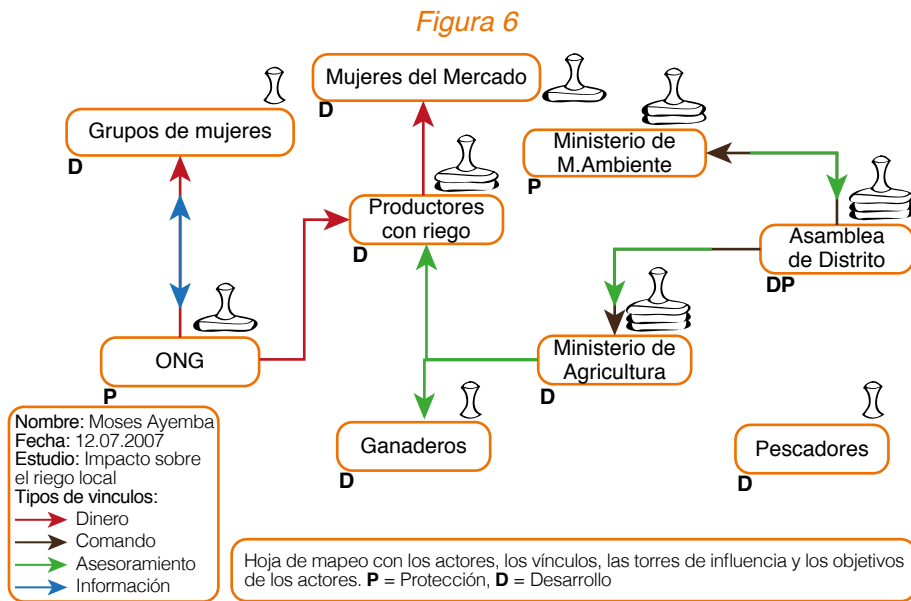
2.4 Reconocer los objetivos de cada actor (20 minutos)

Luego de realizar el mapeo de los actores e identificar sus vínculos y poder de influencia, es importante:

- Conocer ¿cuáles son sus objetivos?
- Identificar la dirección en la cual los actores desean moverse.
- Enfocarse en cada uno de los actores para hacer un mapa de los objetivos que probablemente apoye. Para ilustrar este proceso se

pueden agregar abreviaturas o símbolos. La imagen podrá tener todas las complejidades que deseen los participantes.

En la siguiente imagen se puede argumentar lo difícil que es establecer la diferencia entre los objetivos de desarrollo y protección. Tal vez debamos mejorar la imagen con el hecho de que los actores pueden tener objetivos diferentes.



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

2.5 Análisis (35 minutos)

Una vez que los grupos han completado el mapa de red para su caso de estudio, se procederá a presentar sus resultados en forma clara y directa (quince minutos) y luego 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?

2.6 Conclusiones (10 minutos)

Reforzar la importancia de conocer los factores del entorno donde opera la cooperativa para ser conscientes de su influencia en su organización.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Pliegos de papel.
- Alfileres.
- Tarjetas de colores.
- Lápices y marcadores de distintos colores.

Sugerencias

El facilitador debe:

- Confirmar que las indicaciones para las tareas de cada etapa se comprendan en todos los grupos.
- Observar cómo se realiza el trabajo en cada grupo durante todo el proceso de la actividad. De ser necesario deberá apoyar a los participantes pero sin influir en las respuestas de los grupos.

Tiempo

2 horas.

Actividad 5. Lluvia de ideas por escrito



Contenido del aprendizaje

- Desafíos de la gobernabilidad.



Objetivo

- Identificar los diferentes desafíos de la gobernabilidad que pueden enfrentar las cooperativas.



Metodología

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 solo puede expresarse un participante a la vez.

1. Introducción (15 minutos)

El facilitador realizará una introducción sobre el tema de la gobernabilidad en las cooperativas y publicará en el panel los problemas de gobernabilidad indicados en el módulo 1:

- Agencia.
- Compromiso.
- Inclusión, aptitudes y capacidades.
- Autonomía.

El facilitador explicará el proceso general de trabajo a realizarse: pregunta, respuesta individual, respuestas colectivas más elaboradas, publicación de resultados y debate en plenaria.

2. Desarrollo (40 minutos)

El facilitador tiene como función:

- Entregar a cada participante un papel y un lapicero.
- Elegir un desafío apropiado para el grupo y vincularlo a uno de los problemas de gobernabilidad. Para ello deberá formular preguntas como:
 - ◊ ¿Cómo aumentaría la participación de las mujeres en los cargos de dirección de la cooperativa? (problema de inclusión).
 - ◊ ¿Por qué los asociados tienen bajo nivel de compromiso para controlar al consejo de administración? (problema de compromiso).

Las preguntas deben considerar la situación, realidad concreta de los participantes y contexto de sus cooperativas.

- Explicar las reglas de la actividad, las cuales consisten en: Los participantes tendrán tres minutos para anotar dos ideas como respuesta al problema planteado; posteriormente deberán pasar su papel al compañero de su lado derecho y repetirán el proceso con el papel que recibieron del participante a su izquierda. Podrán intentar darle una mayor elaboración a las ideas ya anotadas o agregar nuevos pensamientos e ideas.
- Reiterar a los participantes que no se trata de repetir, sino producir la mayor cantidad posible de ideas.
- Publicar los resultados en el panel, tras la formulación de tres preguntas. Uno de los participantes debe leer las respuestas publicadas.
- Orientar un pequeño debate respecto a las respuestas planteadas con el objetivo de encontrar semejanzas o establecer diferencias. No se concluirá ni se cerrará el tema.

El proceso volverá a iniciar, bajo la misma estructura, cada vez que se formule una pregunta.

3. Conclusiones (15 minutos)

Es importante realizar una recapitulación luego de terminar la sesión de lluvia de ideas por escrito (brainwriting) para determinar la cantidad de ideas que el grupo descubrió colectivamente. El facilitador destacará la importancia del trabajo colectivo y el conjunto de respuestas y estrategias propuestas como soluciones a los problemas planteados.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Hoja tamaño oficio para cada participante.
- Lápices o lapiceros.

Sugerencia

La sesión de lluvia de ideas por escrito podrá tener una duración predeterminada o seguir hasta que los participantes ya no tengan más ideas que aportar.

Es importante recalcar que esta actividad permite a los participantes trabajar de forma autónoma y en conjunto con las ideas de otras personas, lo que genera más participación que una lluvia de ideas común.

Tiempo

1 hora y 30 minutos.

Tema 4. Gestión, formación de capital y finanzas

Actividad 6. Estudio de caso



Contenido del aprendizaje

- Actividades y actores de la cadena de valor.



Objetivo

- Entender el concepto de cadenas de valor y el rol de las cooperativas en estas.⁸



Metodología

COOMULDESA

El Socorro (Santander, Colombia)

Al sur del departamento de Santander, a 100 kilómetros de su capital Bucaramanga en Colombia, se encuentra el municipio de Galán en la provincia comunera. Galán, con 205 kilómetros cuadrados, es la cuna de la revolución y emancipación de Colombia contra la tiranía española en la llamada época colonial, entre 1550 y 1810. En esta zona comenzaron los movimientos revolucionarios y los gritos de inconformismo que llevaron a la consolidación de la idea de independencia y autonomía del país.

Allí está COOMULDESA, la cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo solidario de Colombia, fundada el 29 de junio de 1962 por un grupo de 34 agricultores y pequeños comerciantes. El capital económico inicial aportado por los asociados fue de \$510. Para el año

⁸ Elaborado y ajustado a la metodología My.Coop Colombia por María Victoria Huertas de Mora, a partir de los aportes entregados por Edgar Hernando Toledo Cáceres, docente de la facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Cooperativa de Colombia– Bucaramanga e integrante del grupo de investigación, línea de economía solidaria.

2013, con 20 oficinas en igual número de municipios, sus pioneros y más de 75.000 protagonistas actuales cuentan con una de las mejores entidades de su género en el país, cuyo capital de aportes sociales asciende a veintidós mil millones de pesos.

Identificados con el quehacer de las comunidades, a través de la construcción de soluciones asociativas, alcanzan satisfacciones reales y duraderas como promover el desarrollo social mediante el manejo estratégico de ahorros colectivos.

Es una organización empresarial y cooperativa de ahorro y crédito, con 50 años de experiencia en el departamento de Santander y cinco en el departamento de Boyacá. Es percibida y apreciada por ser sólida, solvente y respetuosa observante de la filosofía y principios cooperativos, baluarte del sector de economía solidaria regional.

La economía de su zona de influencia, en municipios y provincias, se mantiene por las actividades agrícolas y ganaderas (sector primario) que concentran un 81,7 % de la población económicamente activa. Dentro del sector agrícola, la provincia de Galán dedica un 37 % de sus tierras a los cultivos, destacándose el café, yuca, maíz, plátano y un 32 % a pastos de diferentes variedades. Las actividades de los pequeños ganaderos están encabezadas por la cría de ganado bovino y en menor medida la de porcinos y caprinos.

Su eficacia en la prestación de los servicios de ahorro y crédito a productores agropecuarios, comerciantes y otros actores rurales de las clases menos favorecidas, su ubicación en cerca de 50 municipios y veredas de las provincias santandereanas del Común, Guanentá, Vélez y Soto, así como en los municipios boyacenses de Monquirá y Villa de Leyva, la caracterizan como una de las pocas cooperativas que han permanecido fieles al pensamiento solidario, manteniendo sus objetivos y, ante todo, su progresivo y planificado crecimiento. Se ha esforzado por construir estrategias empresariales mediante apoyo a organizaciones solidarias de alta trascendencia social.

La asamblea está integrada por los delegados que eligen los asociados hábiles en las reuniones que se realizan cada tres años en todas las agencias. El consejo de administración es el órgano colegiado encargado de reglamentar las políticas generales de la entidad en materia administrativa, financiera y de servicios; está integrado por siete miembros principales, elegidos por tres años, con sus respectivos suplentes numéricos elegidos por periodos de dos años. La junta de vigilancia, igualmente conformada por asociados elegidos por la asamblea, ejerce papel importante en la organización. La selección del grupo de directivos está enmarcada dentro de requisitos exigentes como no haber sido retirado por mala conducta, tener antigüedad no inferior a dos años, acreditar estudios secundarios o profesionales y experiencia en áreas administrativas y financieras con énfasis en economía solidaria y actividad cooperativa de ahorro y crédito.

En COOMULDESA funciona el SIG (Sistema de Información Gerencial) un sistema de retroalimentación efectiva que permite a los miembros del consejo de administración, junta de vigilancia, comités técnicos, asesores y funcionarios de la cooperativa, contar con información gráfica y precisa sobre la situación financiera de la entidad. A la vez, permite acercar la percepción del Fondo de Garantías del Sector Cooperativo (FOGACOO) sobre sus riesgos, utilizando canales de comunicación virtuales,

con mejora constante en la oportunidad de la información, seguir una agenda temática en tiempo real enfocada en la identificación y control de riesgos y hacer, eficazmente participes, a todos los interesados.

Para atender las necesidades de sus asociados COOMULDESA ofrece variedad de servicios financieros: seguros de depósitos (FOGACOO), cuentas de ahorro para niños, consulta en línea, convenios colectivos para canalizar en condiciones benéficas servicios de salud, funerarios y seguros de vida, que son extendidos a las comunidades de entorno. Brinda además apoyo a otras formas asociativas, creadas o que se pretendan crear; posee página en internet (<http://www.coomuldesa.com/>) y ha constituido una fundación de carácter educativo en la que se da formación cooperativa y participa en eventos municipales en apoyo a la cultura, el arte y el deporte.

La Fundación COOMULDESA fue constituida para promover el trabajo comunitario, desarrollar proyectos de educación y solidaridad, complementar su objeto social, servir de apoyo a otras instituciones de economía solidaria, promover la igualdad de género y fortalecer a la mujer brindándole opciones en los distintos ámbitos de nuestra sociedad.

Una de las claves del proceso ha sido la consolidación de mecanismos de autocontrol y la creación de equipos calificados de asociados a través de la capacitación, entendiendo todos, tanto asociados como trabajadores, que seguridad y rentabilidad son consecuencia de solidez, experiencia y responsabilidad. Por ello el énfasis en la estructura organizativa y la adecuada participación del asociado y de todos los miembros de su talento y capital humano.

Lo más importante en la historia de las organizaciones es poder consolidar su experiencia a través del esfuerzo y la dedicación de quienes las integran, ya que ningún resultado empresarial, aparentemente exitoso, tendría justificación si con el mismo no se generan efectos de verdadera trascendencia social y beneficios tangibles.

En esta experiencia exitosa se integran tres elementos fundamentales para consolidar una idea asociativa -en este caso la cooperativa de ahorro y crédito- como son: en primer lugar, una sociedad con individuos que son motores de cambio y ejercen liderazgo; segundo, un grupo comunitario con cultura asociativa ligada a su pasado ancestral de lucha y búsqueda de mejor calidad de vida y tercero, la distancia geográfica a centros urbanos de acumulación económica, que generan conciencia colectiva de la precariedad de su ubicación para buscar y dar solución a los retos encontrados sin dependencia perjudicial de otras instituciones, personajes o comunidades, pero siendo conscientes de que son parte de un conjunto o red solidaria, como una cadena de valor.

Fuente: COOMULDESA. Información construida a partir las publicaciones de la entidad. Para mayor información remitase a www.coomuldesa.com.

1. Introducción (5 minutos)

El facilitador distribuirá el caso anterior u otro del que disponga a los asistentes de cada grupo, de acuerdo con la técnica previamente

seleccionada. Acto seguido explicará las instrucciones del ejercicio de estudio de caso, describiendo rápidamente las actividades, roles y responsabilidades de los asistentes y cada grupo, en sus diferentes pasos y tiempos.

Para conocer los pre-saberes de los asistentes, se formularán al azar las siguientes preguntas:

- ¿Conocen una cooperativa de ahorro y crédito?
- ¿Quién de ustedes es asociado a una cooperativa de ahorro y crédito y ¿Cuál?
- ¿Cuáles son los servicios de una cooperativa de ahorro y crédito?

En la respuesta solo intervendrán dos o tres asistentes.

2. Tiempo de lectura individual y reflexión (10 minutos)

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

- ¿De qué se trata el caso? Describa lo leído con sus propias palabras.
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la cooperativa de ahorro y crédito?
- ¿Tiene algún tipo de experiencia con una cooperativa similar? y ¿ha usado sus servicios?
- ¿Dónde podría aplicar la interacción con una cooperativa de ahorro y crédito dentro de su cooperativa?

3. Desarrollo en grupo (40 minutos)

El facilitador motivará a los grupos para que socialicen y sistematicen las respuestas de sus miembros, posteriormente les solicitará que como equipo hagan una exposición de tres minutos, sobre:

- ¿Cuáles actores de la cadena de valor podrían beneficiar un convenio entre una (o varias) organización/cooperativa de productores agropecuarios y una cooperativa de ahorro y crédito?
- ¿Cómo se haría dicho convenio?
- ¿Cuáles serían los elementos a convenir?

4. Socialización en plenaria (20 minutos)

Cada uno de los grupos contará con máximo tres minutos para hacer su exposición. Culminadas las exposiciones, el facilitador habrá sistematizado en un cuadro los principales aportes y reforzará los conceptos de cadena de valor y rol de las cooperativas.

5. Conclusiones (15 minutos)

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

El facilitador deberá destacar la importancia del trabajo colectivo y el conjunto de respuestas y estrategias



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Hoja tamaño oficio para cada participante.
- Lápices o lapiceros.

Tiempo

1 hora y 30 minutos.

Actividad 7. La cadena

Contenido del aprendizaje



- Actividades y actores de la cadena de valor.

Objetivo



- Entender el concepto de cadenas de valor y el rol de las cooperativas en estas.

Metodología



1. Introducción (5 minutos)

El facilitador seleccionará un producto que sea conocido por los participantes, por ejemplo una bolsa de café o una prenda tejida en fibra de alpaca. Para lograr los efectos del aprendizaje es preferible escoger un producto procesado y que se encuentre físicamente en el lugar.

El ejercicio no se explicará a los participantes. El facilitador comenzará por entregarle el producto a uno de los participantes (el consumidor) y le formulará las preguntas mencionadas a continuación.

Cabe señalar que se necesitará de cierta habilidad de parte del facilitador para que el participante advierta que es parte del juego de roles.

2. Ejecución de la actividad (30 minutos)

Las preguntas provienen de un ejercicio tradicional sobre la cadena de valor. Es importante que el facilitador integre

sistemáticamente las respuestas considerando la perspectiva de la cooperativa y 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 deberá asumir el rol de quien vendió el producto. Se procede entonces a entrevistar al supuesto vendedor (puede ser un minorista, un agricultor o un mayorista).

Vendedor:

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

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

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 o 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?

Transportador:

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

Supermercado:

- ¿Quién es usted: una cooperativa o 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 o una empresa privada?
- ¿De dónde obtiene sus insumos?

- ¿Tiene acceso al crédito? y ¿quién se lo brinda?
- ¿Obtiene otros servicios?
- ¿A quién le venderá 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 o 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 hace cuánto tiempo lo tiene almacenado?
- ¿Hubo alguna pérdida o merma?
- ¿Cuánto pagó por el producto y en cuánto piensa venderlo?

3. Análisis (30 minutos)

El facilitador retomará algunas respuestas de los actores entrevistados y a partir de ello mostrará y explicará el concepto de la cadena de valor. Seguidamente discutirá 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?

4. Conclusiones (10 minutos)

Al final del ejercicio, el facilitador resaltaré la complejidad del entorno en el que operan las cooperativas y el papel potencial que cumplen para vincular las necesidades de los agricultores con los servicios y los proveedores de servicio. Por último, el facilitador explica con base en el contenido del tema 2, módulo 4, las cuatro estrategias de modernización y los mercados que se derivan de ésta.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Tarjetas impresas.
- Pliegos de papel.
- Marcadores gruesos.

Sugerencia

En la etapa del juego de roles es recomendable que el facilitador anote las respuestas de los participantes y posteriormente los tome como insumos para el análisis de la información.

Tiempo

1 hora y 20 minutos.

El ejercicio que se propone está orientado a la cadena productiva y no a la cadena de valor. Es importante hacer esta salvedad porque existen diferencias en los términos que podrían ser analizadas por personas especialistas en el tema.

Cadena productiva

Considera eslabones de actores; así, por ejemplo, en la cadena productiva de la alpaca:

- Proveedores de insumos a los criadores de alpacas.
- Criadores de alpacas.
- Mercadeo.
- Procesamiento.
- Tejidos.
- Mercado final.

Cadena de valor

Comprende las diferentes actividades que se desarrollan en un eslabón de la cadena productiva, por ejemplo, los criadores de alpacas realizan diversas actividades como:

- Pastoreo y alimentación de las alpacas.
- Control zoonosario de enfermedades y parásitos.
- Esquila de alpacas.
- Empaque y almacenamiento de fibras.
- Comercialización de las fibras.

Como se aprecia en el presente manual, existen los siguientes actores:

- Consumidor (cliente final).
- Minorista (comerciante minorista).
- Procesador (industria).

- Transportista.
- Supermercado (comerciante mayorista).
- Productor.
- Mayorista (comerciante mayorista).

Módulo 2: Prestación de servicios cooperativos

Tema 1. ¿Cuál es el entorno de las cooperativas agropecuarias?

Actividad 1. Análisis PESTAL



Contenido del aprendizaje

- Evaluación de las necesidades de los socios desde los factores externos.⁹



Objetivos

- Identificar los elementos externos y del entorno cambiante.
- Aprender las distintas herramientas de análisis del entorno para evaluar las necesidades de los socios de las cooperativas.



Metodología

Es una herramienta de planeación estratégica que permite conocer y relacionar los diferentes aspectos del entorno de la cooperativa y que pueden afectar de manera positiva o negativa a la organización. Generalmente los entornos

⁹ Adaptado a la metodología My.COOP por María Victoria Huertas de Mora a partir de los aportes de Mauricio Avella y Jairo Piedrahita y sugerencias de los asistentes a los cursos My.COOP Colombia.

factores a revisar son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto para un análisis PESTAL se debe definir previamente el nivel de detalle según el tamaño de la organización, sus propósitos y alcance, posteriormente esta información será útil para la aplicación de la herramienta FODA.

Los factores del análisis PESTAL suelen ser ajenos al control de la organización, por tanto, reciben en general la consideración de amenazas u oportunidades. Su nombre proviene de los elementos que la componen, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 3 Componentes del análisis PESTAL

Político	Económico	Social
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas fiscales. • Normativa sobre comercio internacional y restricciones. • Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores. • Legislación en materia de empleo. • Organización y actitud de la administración • Estabilidad política. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico. • Tipos de interés. • Políticas monetarias. • Gasto público. • Políticas en materia de desempleo. • Tributación. • Tipos de cambio. • Etapa del ciclo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del ingreso. • Demografía. • Movilidad laboral y social. • Cambios en el estilo de vida. • Tendencias culturales. • Actitudes frente al trabajo, profesionalización y el ocio. • Nivel educativo. • Acceso a la salud, bienestar y seguridad.
Tecnológico	Ambiental	Legal
<ul style="list-style-type: none"> • Gasto en investigación. • Prioridad otorgada a los avances, invenciones y desarrollo. • Innovación tecnológica y de procesos. • Tasa de transferencia tecnológica. • Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica. • Uso y costos de la energía. • Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa para la protección medio ambiental. • Relación de organizaciones similares con el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes, normas y reglas que le dan marco a la creación y desarrollo de la organización en cuanto su composición y operación. • Regulación del objeto comercial y generación del capital económico y social.

Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

La ejecución de un análisis PESTAL es un proceso relativamente simple que puede efectuarse mediante talleres en los que se apliquen técnicas de intercambio, lluvia de ideas y discusión entre los asociados.



Desarrolle una lluvia de ideas dando diez minutos de discusión a cada una de las variables del análisis PESTAL, una vez determinadas las mismas, por grupos estudie el impacto de éstas sobre la cooperativa, de acuerdo a la siguiente tabla:

ASPECTO PESTAL	VARIABLE	IMPACTO EN LA COOPERATIVA
Político	a.	
	b.	
	c.	
Económico	a.	
	b.	
	c.	
Social	a.	
	b.	
	c.	
Tecnológico	a.	
	b.	
	c.	
Ambiental	a.	
	b.	
	c.	
Legal	a.	
	b.	
	c.	

1. Introducción (5 minutos)

El facilitador:

- Expondrá las instrucciones y procedimiento para el trabajo individual y colectivo.

- Creará equipos de cuatro participantes.
- Asignará a cada equipo cuatro variables de un aspecto PESTAL y a cada integrante una herramienta específica para identificar elementos FODA.

Nota: un ejemplo para la formación de equipos puede ser armar una variable definiendo su FODA y el impacto para la cooperativa.

2. Tiempo de lectura y reflexión individual (10 minutos)

Cada participante deberá 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 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?

3. Compartir las piezas de la herramienta PESTAL (30 minutos)

En su grupo, cada participante explicará a los otros miembros del mismo una síntesis de las respuestas que encontró para las tres preguntas guía, contribuirá con sus conocimientos sobre un aspecto PESTAL específico y desarrollará una variable.

Este ejercicio de compartir conocimientos ayuda a que todo el grupo se informe sobre los instrumentos de evaluación que resultan relevantes para valorar las necesidades de los socios.

Las conclusiones de cada grupo se anotarán en un pliego de papel para describirlas en la siguiente etapa.

4. Análisis (25 minutos)

En una sesión plenaria los grupos expondrán sus resultados; al término de esta etapa el facilitador estimulará la participación para encontrar semejanzas, diferencias, formular precisiones y demás. El facilitador mostrará el formato de evaluación que se utilizará para escoger el instrumento adecuado para la evaluación de cada aspecto y los niveles de impacto que se estiman para la cooperativa.

5. Conclusiones (15 minutos)

Se sintetizará la información clave prevista en los objetivos de aprendizaje de esta actividad, utilizando material de refuerzo visual. Podrán usarse los cuadros del mismo manual.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Tarjetas impresas.
- Pliegos de papel.
- Marcadores gruesos.

Sugerencia

En las etapas de lluvia de ideas y socialización se recomienda al facilitador suministrar pliegos de papel a los participantes para que anoten sus respuestas y así podrá analizar la información con base en éstos.

Tiempo

1 hora y 25 minutos.

Tema 2. ¿Cuáles son las necesidades de los asociados?

Actividad 2. Rompecabezas



Contenido del aprendizaje

- Evaluación de las necesidades de los socios.



Objetivos

- Conocer 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.
- Decidir cuáles herramientas de evaluación de necesidades debe aplicar una cooperativa.



Metodología

Es una estrategia de aprendizaje cooperativo que anima a la gente a desarrollar su propia comprensión y compartir sus conocimientos con el grupo, para ello, el facilitador debe preparar una lista de material informativo sobre cada herramientas de evaluación de necesidades que se emplea o podría ser usada 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.

1. Introducción (5 minutos)

El facilitador:

- Expondrá las instrucciones y procedimiento para el trabajo de los equipos.
- Creará equipos de cuatro participantes.
- Entregará a cada equipo cuatro piezas de un rompecabezas y se le asignará una herramienta específica a cada miembro del equipo.

Nota: un ejemplo para la formación de equipos puede ser armar un rompecabezas con las frases de los principios cooperativos.

2. Tiempo de lectura y reflexión (30 minutos)

Cada participante deberá 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?

3. Compartir las piezas del rompecabezas (30 minutos)

Cada participante hará una síntesis a sus compañeros de grupo de

las respuestas que encontró para las tres preguntas guía y contribuirá con sus conocimientos sobre una herramienta específica.

Este ejercicio de compartir conocimientos ayudará a que el grupo se informe sobre los instrumentos de evaluación que resultan relevantes para valorar las necesidades de los socios.

Las conclusiones principales de cada grupo se anotarán en un pliego de papel y luego se describirán en la siguiente etapa.

4. Análisis (25 minutos)

En una sesión plenaria los grupos expondrán sus resultados; al término de esta etapa, el facilitador estimulará la participación para encontrar semejanzas, diferencias, formular precisiones, etc. y mostrará el formato de evaluación que se utilizará para escoger el instrumento adecuado en la valoración de necesidades (tabla 2.1 del tema 2, módulo 2).

5. Conclusiones (15 minutos)

Se sintetizará la información clave, prevista en los objetivos de aprendizaje de esta actividad, valiéndose del material de refuerzo visual. Podrán usarse los cuadros del mismo manual.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Información sobre los diversos instrumentos de evaluación de necesidades.

- Un papel y un bolígrafo para cada participante.
- Pliegos de papel y marcadores para los grupos.

Tiempo

1 hora y 45 minutos.

Método alternativo

En caso que el facilitador no cuente con material sobre las diversas herramientas de evaluación, podrá optar por comenzar este ejercicio basándose directamente en la experiencia de los participantes, para ello deberá dividir a los participantes en pequeños grupos de discusión y plantear las siguientes preguntas:

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

Luego del ejercicio se realizará una sesión plenaria de reflexión en la que cada uno de los grupos presentará sus métodos y herramientas, mientras que el facilitador las anota en un pliego de papel. Luego se realizará un debate guiado por las siguientes preguntas:

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

Tema 3. ¿Cuáles son los servicios a brindar?

Actividad 3. Malla cooperativa



Contenido del aprendizaje

- Servicios de apoyo a los socios.
- Decisiones estratégicas para priorizar los servicios que presta la cooperativa.



Objetivos

- Reflexionar sobre las necesidades de los socios.
- Aprender a priorizar las necesidades de los asociados y los servicios de la cooperativa.



Metodología

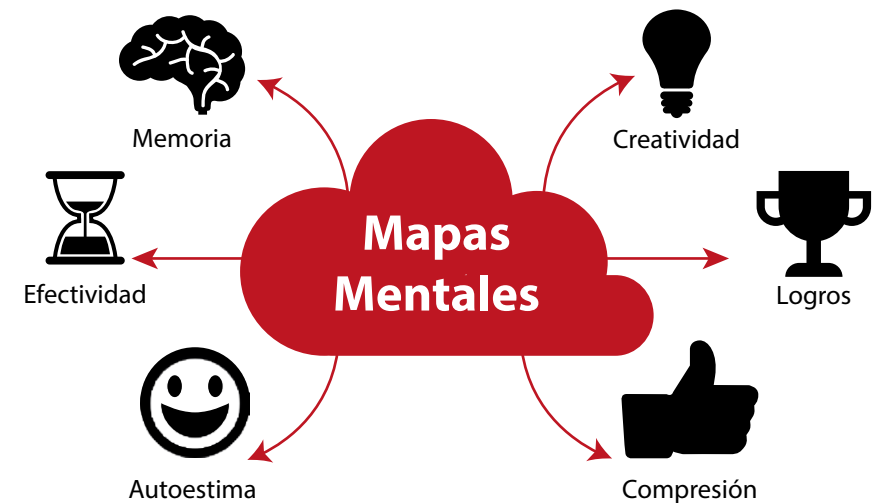
1. Introducción (20 minutos)

En plenaria, los participantes mediante una lluvia de ideas aportarán las necesidades que han identificado en sus cooperativas y el facilitador las anotará en el centro un mapa mental que construirán en conjunto.

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 podrá trabajar en grupos separados.

Los gráficos de mapas mentales y otros temas que se presentan a continuación, ejemplifican los resultados de esta técnica:

Figura 7. Ventajas y beneficios que aporta el uso del mapa mental



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Figura 8. Mapa mental de un proyecto de vida



Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

En este ejemplo la idea central es el éxito en la vida. Hay seis ideas relacionadas con esa idea y a su vez ésta tiene otras a su alrededor.

2. Priorizar las necesidades (40 minutos)

Luego del ejercicio de identificación de necesidades, el facilitador debe:

- Entregar a cada participante una hoja con las siguientes preguntas y explicárselas:
 - ◊ ¿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?
- Invitar a los participantes a reflexionar sobre las preguntas mientras se realiza una revisión colectiva de las necesidades previamente anotadas en el mapa mental.
- Entregar tres papeles autoadhesivos a cada participante para que apunte las necesidades que considera más relevantes y los pegue al lado de las preferencias seleccionadas. Otra opción, en lugar de los papeles autoadhesivos, es que cada participante utilice un marcador grueso para resaltar sus preferencias.

Por último se contabilizan las marcas asignadas y se identifican los grupos de necesidades priorizadas.

3. Análisis (35 minutos)

Con base en los grupos de necesidades priorizadas, el facilitador inducirá a una discusión sobre la importancia de la planificación. Esta discusión se puede enriquecer mediante el caso del poder de las herramientas de planificación (caso 3.1, tema2).

4. Vinculación de las necesidades con los servicios (30 minutos)

Los participantes elaborarán una lista de servicios de apoyo disponibles en el entorno a la cooperativa, categorizados de la siguiente manera:

Tabla 4 Categorías de los servicios para el ejercicio malla cooperativa

Servicios	Color de papel autoadhesivo
Producción	Naranja
Comercialización	Verde
Gestión empresarial	Azul
Financieros	Amarillos
Valor agregado	Rosados

Adaptación del equipo de trabajo My.COOP Colombia. Bogotá, 2013.

Cuando haya una lista de servicios potenciales (categoría con varios autoadhesivos), el facilitador pedirá a los participantes que vinculen el servicio con las necesidades identificadas.

El facilitador moderará un debate final sobre los servicios que necesita prestar la cooperativa y cómo se deben realizar. Las siguientes preguntas podrán usarse como guía para la discusión:

¿Contribuye la prestación del servicio a la estrategia u 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 opciones:

- Directamente por la cooperativa.
- Mediante una subcontratación
- La cooperativa actúa como referente para ayudar a que los productores elijan por su cuenta un proveedor de servicios en el mercado.

5. Conclusiones (15 minutos)

El facilitador introducirá e ilustrará mediante preguntas los tres componentes (demanda, transacciones y suministro) que los participantes deberán comprender y examinar para analizar el mercado de servicios (tabla 3.1, tema 3).



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Una pared grande cubierta en papel (para construir el mapa mental).
- Marcadores oscuros y rojos.
- Puntos de papel.
- Papeles autoadhesivos de colores.

Tiempo

3 horas.

Tema 4. ¿Quién prestará el servicio?

Actividad 4. Análisis FODA



Contenido del aprendizaje

- Cómo mejorar la capacidad de la cooperativa para ofrecer servicios.
- Criterios para seleccionar proveedores de servicios.



Objetivo

- Evaluar la capacidad interna de la cooperativa para ofrecer servicios, aplicar criterios y seleccionar proveedores de servicios.



Metodología

1. Introducción (20 minutos)

El facilitador explicará en detalle el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).¹⁰

Figura 9. Análisis FODA



¹⁰ OIT/COOPAFRICA. Project Design Manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations. Ginebra: 2010. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafriaprojectdesignmanual.pdf> (consultado el 7 de septiembre de 2013)

Posteriormente indicará los componentes del análisis FODA en el contexto cooperativo, basándose en las siguientes instrucciones:

- Las fortalezas y debilidades son factores internos que mejoran 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 éstas para mejorar su capacidad de ofrecer servicios, por ejemplo, podría usar su personal preparado y competente para prestar algunos servicios de apoyo a la producción de sus asociados.
- Las debilidades disminuyen la capacidad de la cooperativa de prestar servicios. Es importante que la cooperativa enfrente y supere este punto.
- Si la debilidad se relaciona con la falta de competencia del personal, la cooperativa puede organizar actividades de formación y capacitación para mejorar las capacidades de brindar servicios.
- Las oportunidades son factores positivos que se pueden aprovechar para mejorar la capacidad para brindar servicios, por ejemplo, la cooperativa podría beneficiarse de 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 permite identificar en las cooperativas las ventajas competitivas para la prestación directa de algunos servicios.

2. Ejecución (45 minutos)

Concluida la explicación, el facilitador ordenará a los participantes en cuatro grupos. Cada grupo elegirá un caso de estudio cooperativo y se enfocará en un servicio seleccionado de la sección anterior para realizar un completo análisis FODA.

Durante la actividad, el facilitador solicitará a los grupos responder estas preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de su cooperativa con relación al desempeño del servicio elegido?
- ¿Qué acciones concretas podrían adoptarse para abordar estas FODA y así mejorar el servicio?

Es importante resaltar que el análisis FODA deberá enfocarse únicamente en el servicio escogido y con base en éste aportar estrategias y acciones realistas y concretas para abordar las debilidades y amenazas.

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

3. Conclusiones (20 minutos)

El facilitador destacará la importancia que tiene para la cooperativa saber cómo investigar y seleccionar a los proveedores más apropiados, basándose en criterios objetivos y en la necesidad de realizar la evaluación de los servicios una vez concluidos.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Cuatro pliegos de papel.
- Lápices.
- Marcadores.

Tiempo

2 horas.

Módulo 3:

Suministro de Insumos

Agropecuarios

Tema 1. Aprovechamiento de insumos

Actividad 1. Entre pares



Contenido del aprendizaje

- Identificación de propuestas para solucionar desafíos de suministro de insumos.



Objetivo

- Manejar los desafíos relacionados con el suministro de insumos agropecuarios.



Metodología

Entre pares¹¹ es un método diseñado para desarrollar soluciones en el contexto específico de un desafío en particular. En esta sesión se utilizará este método para aprender con y a través de ellos a compartir experiencias, percepciones y conocimientos.

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

1. Introducción (20 minutos)

Antes del inicio de la sesión el facilitador deberá identificar entre los participantes hasta tres o cuatro casos. En el módulo 3 hay algunos ejemplos como el caso 1.1 del tema 1, nombrado Integración cooperativa para adquirir insumos, en el que se expone:

- 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?
- 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 en cuanto al financiamiento y los proveedores.
- El riesgo o desafío en cuanto al almacenamiento y distribución de los insumos.

Los participantes podrán ver un video a modo de introducción para familiarizarse con el método de ayuda entre pares.¹²

Con base en lo anterior, el facilitador pedirá a aquellos participantes que estén más familiarizados con el desafío, que actúen como pares asistentes.

2. Ejecución (45 minutos)

El par asistido será quien presente el desafío identificado ante el grupo. Esta no será una presentación tradicional, sino una forma de intercambio de información necesaria dentro de un lapso de siete a diez minutos. El caso o desafío se podrá presentar en un pliego de papel como un resumen o un mapa mental.

¹² POLICARO, A. Peer assist (en línea). 2007. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ObmQyW3EiiE> (consultado el 7 de septiembre de 2013).

Posteriormente, el grupo nombrará a un facilitador para que lidere el análisis del caso, reúna las ideas y sugerencias y registre la conversación en el pliego de papel. El par asistido escuchará, observará y permanecerá en silencio durante la discusión y proceso.

La actividad de brindar alternativas de solución frente a un desafío, finaliza con una conclusión principal y sugerencias del grupo.

2.1 Opción: asistencia rotativa entre pares

Al culminar la primera sesión, los participantes continuaran con otra asistencia entre pares. El par asistido y el facilitador permanecerán en su lugar para recibir a un nuevo grupo de participantes.

Cuando los grupos terminen de abordar los diferentes desafíos se reunirán. El par asistido convocará a los facilitadores para una sesión de recapitulación colectiva en la que se presentará un resumen de las ideas y puntos clave.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Pliegos de papel según el número de desafíos identificados.
- Lápices y marcadores.
- Video sobre asistencia entre pares.

Sugerencias

- Trabajar varios desafíos. Conformar grupos con un par asistido, varios participantes (pares asistentes)

y un facilitador. Al terminar la actividad es importante realizar una plenaria para compartir los resultados de cada grupo.

- Poner un video.

Tiempo

De 1 hora a 2 horas.

Valores promovidos

- Confianza.
- Honestidad (cooperativas con sus asociados).
- Solidaridad (realizar acciones juntos en beneficio de todos).

Tema 2. Gestión de compras

Actividad 2. Giratorios



Contenido del aprendizaje

- Almacenamiento y gestión de inventarios.



Objetivo

- Identificar las ventajas y desventajas del almacenamiento y gestión de inventarios de las cooperativas.



Metodología

Para esta sesión se trabajará la metodología de turnos rotativos, con el fin de lograr una participación rápida e intensiva sobre diversos temas relacionados con la gestión del inventario.

1. Introducción (10 minutos)

El facilitador identificará temas de discusión y asignará a cada uno un rincón específico de la sala. Cada rincón de la sala deberá estar equipado con un pliego de papel, elementos para escribir y un semicírculo de sillas. El facilitador explicará el procedimiento de trabajo y organizará los grupos.

2. Ejecución (50 minutos)

Señalar las ventajas y desventajas de los temas:

1. Almacenamiento.

2. Transporte propio.
3. Grandes o pequeñas cantidades de inventario.
4. Almacenamiento centralizado o descentralizado.

Los participantes tendrán diez minutos para visitar cada rincón y no podrán hablar durante los primeros cinco minutos de la ronda inicial. Ellos podrán anotar, agregar, complementar, corregir, ampliar y ejemplificar lo que ya está escrito, pero sin comunicarse con otros participantes. Cuando suene una campana, significará que es hora de ir al próximo rincón.

3. Análisis (15 minutos)

Después de cinco rotaciones, los participantes moverán sus sillas para crear un círculo grande en el que incluirán los pliegos de papel y reflexiones finales. Cada grupo tendrá máximo tres minutos para presentar un informe con base en el último rincón que visitaron.

4. Conclusiones (25 minutos)

El facilitador iniciará la discusión final sobre cómo podrán hacer los gerentes de las cooperativas para tomar decisiones sólidas sobre el suministro de insumos (deberían ser suministrados directamente por la cooperativa, subcontratados o permitir que los socios elijan a un proveedor externo) con base en las ventajas y desventajas de los cuatro temas anteriores.

En la discusión plenaria los participantes elaborarán consideraciones que aportarán puntos de vista a los gerentes para la toma de decisiones, por ejemplo, análisis de costo-beneficio, evaluaciones de necesidades de los socios, investigaciones de los demás proveedores de servicios existentes en el entorno y estudios del impacto ambiental.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Cinco pliegos de papel.
- Lápices y marcadores.
- Sillas.
- Una mesa por grupo (opcional).
- Una campana o silbato.

Tiempo

1 hora y 40 minutos.

Tema 3. Almacenamiento y gestión de inventarios

Actividad 3. Entrevistando



Contenido del aprendizaje

- Establecimiento de una política de precios.



Objetivos

- Definir los fines de los precios.
- Seleccionar una estrategia de precios.
- Perfeccionar y adaptar una política de precios.



Metodología

1. Introducción (45 minutos)

El facilitador invitará a máximo cuatro expertos o participantes con experiencia en estrategias de políticas de precios para que sean los panelistas del debate y respondan a:

- ¿Cuáles son los objetivos de precios de su cooperativa? Justifique su respuesta.
- ¿Cuáles son las estrategias de precios de su cooperativa?
- ¿Por qué decidió adoptar esta estrategia?
- ¿Cómo logró su cooperativa perfeccionar y adaptar las políticas de precios?

- ¿Tiene algunos consejos para compartir?

1.1 Consejos para el panel de debate

- Identificar expertos y oradores que conozcan el tema y representen perspectivas diferentes.
- Comunicar a los participantes las preguntas, el formato y la logística con anterioridad.
- Ofrecer ayuda en 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.
- Establecer claramente el tema y sus dimensiones.
- Permitir a los expertos un tiempo para 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.
- Improvisar preguntas si la discusión toma un giro inesperado, pero productivo.

El facilitador deberá encargarse de la introducción al panel, la presentación de las preguntas y la justificación de cómo estas se relacionan con los contenidos del módulo 3.

Es importante que durante la recapitulación colectiva, el facilitador vincule la información proporcionada por el panel de expertos con los distintos pasos para establecer una política de precios (módulo 3).

2. Análisis (45 minutos)

El facilitador pedirá al grupo que anote en papeles autoadhesivos grandes, los distintos factores internos y externos que influyen en el precio.

Estos factores (costo, demanda, competencia, promedio de la industria, inquietudes legales, expectativas del cliente y experiencia) deben ser resultado de una lluvia de ideas en la que cada concepto sea explicado por los participantes; en caso de requerirlo, el facilitador agregará información, realiza aclaraciones y ejemplificará (tabla 3.3, tema 3).

3. Conclusiones (15 minutos)

Los aprendizajes principales deberán ser recogidos en un resumen. Si el tiempo lo permite, se podrá responder las siguientes preguntas:

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



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Papeles autoadhesivos grandes.
- Lápices y marcadores.
- Papelotes.
- Plumones gruesos.
- Impresión de la tabla 4.2 del módulo 3 para cada participante

Tiempo

2 horas.

Módulo 4: Mercadeo y Comercialización Cooperativa

Tema 1. Servicios de comercialización

Actividad 1. Estudio de caso



Contenido del aprendizaje

- Cadena de valor y calidad.



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

1. Introducción (15 minutos)

El facilitador presenta el siguiente caso¹³:

¹³ Adaptación del artículo Cooperativa agroindustrial de productores de quinua, Coopain Cabana (Perú). Disponible en: <http://www.agriterra.org/es/text/cooperativas-en-el-escenario> (consultado el 12 de junio de 2012).

“La cooperativa agroindustrial de productores de quinua Coopain Cabana, del sur del Perú, acaba de firmar un acuerdo comercial con la americana Specialty Commodities para exportar quinua procedente de los productores peruanos del distrito Cabana. La empresa Specialty Commodities es importadora de productos y materias primas especiales y proveedora de ingredientes para la elaboración de productos como son los cereales para desayuno, galletas, productos lácteos, golosinas y bollería. La empresa es proveedora, entre otros, de marcas tan conocidas a nivel mundial como Kellogg’s y Nestlé.

Specialty Commodities reconoce que una de las ventajas que ofrece la quinua es su naturaleza rica en carbohidratos, vitaminas y minerales y el hecho de tratarse de un producto libre de gluten; se trata de un grano utilizado desde siempre en la alimentación humana y apreciado por sus propiedades alimenticias, que contribuye con su aporte al enriquecimiento y características saludables de productos como pan, cereales para desayuno y papillas”.

Posteriormente, divide a los participantes en grupos para que elaboren un mapa de la cadena de valor del caso expuesto.

2. Mapeo de la cadena de valor (45 minutos)

Los grupos analizarán el caso y elaborarán una cadena de valor tomando en cuenta sus respuestas a la pregunta: ¿cuáles son los estándares de calidad del consumidor?

3. Responder a nuevas demandas (35 minutos)

El facilitador brindará a los grupos información adicional del caso:

“Las posibilidades de Coopain Cabana no se limitan a sus negocios con los Estados Unidos; también en Francia han comenzado a mostrar su interés por la quinua orgánica. A inicios del año 2012 una delegación de la empresa de productos alimenticios biológicos Altiplan viajó al Perú para visitar las instalaciones de Coopain Cabana, viaje que generó grandes expectativas por las dos partes para el cierre de un acuerdo comercial beneficioso para ambas. La empresa Altiplan, sita en París, ya ha realizado un pedido de prueba a Coopain Cabana consistente en 200 kilos del grano de oro cuya llegada es esperada con entusiasmo. Las actividades de la Cooperativa Agroindustrial Cabana están centradas en integrar la producción de quinua orgánica de los diferentes productores del distrito Cabana, su procesado y la venta”.

Seguidamente, asigna tareas diferentes para cada grupo, las cuales deberán abordarse en 20 minutos:

Grupos 1 y 2:

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

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?

Al terminar, cada grupo expondrá sus resultados en plenaria que durara máximo quince minutos.

4. Conclusiones (20 minutos)

El facilitador orientará el diálogo reflexivo acerca de las características de la cadena de valor elaborada con el caso, analizará con el grupo el impacto de ésta en la demandas de mercado (con base en los resultados generados) y traerá los aprendizajes forjados a la realidad de los participantes.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Pliegos de papel.

- Marcadores gruesos.
- Documento a entregar con el caso.

Sugerencias

Los participantes que no estén familiarizados con el concepto de cadena de valor pueden apoyarse en el ejercicio que respecta a este tema en el módulo 1.

Tiempo

2 horas.

Actividad 2. Investigando



Contenido del aprendizaje

- Tipo y análisis de la información de mercado.



Objetivo

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



Metodología

1. Introducción (15 minutos)

El facilitador hará una breve presentación sobre la importancia de la información de mercado, en la que explicará lo siguiente (ver tema 1):

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

2. Trabajo en grupos (1 hora)

El facilitador dividirá al grupo en subgrupos de cuatro a seis participantes. Cada grupo deberá responder en una matriz a las siguientes preguntas:

Análisis de clientes:

Identifique los tipos de clientes que compran los productos de su cooperativa y responda:

- ¿Qué sabe sobre su demanda y requerimientos (cantidad, calidad, precio, tiempo y envases, entre otros)?
- ¿Qué sabe sobre la demanda de los clientes de sus clientes y 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 competidores:

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

Ejemplo de la matriz:

Nombre del competidor	Clientes	Calidad de sus productos	Momento de la venta	Precio	Imagen	Información adicional

Los participantes presentarán en plenaria el contenido de sus matrices.

3. Análisis (25 minutos)

El facilitador estimulará un diálogo entre los participantes en el que se precisarán los temas abordados, especialmente los concernientes a las variables para conocer el perfil de los clientes y la competencia, para ello es útil preguntarse ¿cómo, cuándo y para qué puedo obtener más información?

4. Conclusiones (10 minutos)

El facilitador hará énfasis en el tema de segmentación de mercado (clientes) y las características de los competidores.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Pliegos de papel para cada grupo.
- Lápices y marcadores gruesos.
- Una impresión de la lista de preguntas.

Tiempo

2 horas.

Tema 2. Comercialización estratégica

Actividad 3. Las 100 mejores



Contenido del aprendizaje

- Comercialización estratégica.



Objetivos

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



Metodología

1. Introducción (5 minutos)

El facilitador abrirá la actividad explicando que las cooperativas que realizan comercialización colectiva (comprar la producción de sus asociados para luego venderla) deben satisfacer a sus asociados y a los compradores finales de los productos, lo cual mejora el rendimiento pues los clientes pueden consentir pagar un precio o comprar una cantidad mayor.

1.1 *Desafío: ¿cómo puede la cooperativa mejorar su desempeño?*

El desafío tiene que ser escrito en un pliego de papel o una pizarra ubicada en la parte superior del espacio de trabajo.

2. Lluvia de ideas innovadoras (60 minutos)

El facilitador motivará a los participantes a que aporten rápidamente sus ideas para solucionar el desafío. Cada idea se debe anotar (así alguna parezca extraña o irracional) hasta completar 100. Es importante tener presente que:

- Las primeras 30 ideas tienden a ser las más obvias ya que son extraídas de la memoria reciente o las experiencias frecuentes.
- Las 40 ideas siguientes comenzarán a denotar patrones y tendencias. Estas son las ideas que más cuesta generar ya que requieren 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.

Producir 100 ideas dependerá del tiempo disponible y tamaño del grupo. Llegar a tal número de ideas es un desafío porque la actividad exige a los participantes más que una lluvia de ideas tradicional. La lista de ideas puede continuar durante todo el periodo del taller.

Las ideas apuntadas en tarjetas independientes, el facilitador las colocará en filas sobre la pizarra o pliego de papel y las marcará del número uno al cien para seleccionarlas con mayor facilidad en el momento del análisis.

3. Análisis (30 minutos)

El facilitador compartirá con el grupo las reflexiones sobre el inventario de ideas para que juntos identifiquen las distintas estrategias de modernización de:

- Productos.
- Procesos.

- Funcional.
- Cadena o entre cadenas (diversificación).

Posteriormente pedirá a cada participante que lleve de regreso cinco ideas concretas para discutir las en detalle con el consejo de administración y los asociados de su cooperativa.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Pliegos de papel o pizarra.
- Marcadores gruesos.
- Cinta adhesiva
- Tarjetas de colores con diferentes formas (la mayoría deben ser rectangulares).
- Pelota anti estrés pequeña.
- Tijeras.

Sugerencias

- Asegúrese de contar con el tiempo suficiente para completar la lista de ideas, ya que solo es eficaz cuando se elabora una única vez.
- Elimine todas las distracciones posibles de la habitación. Esto incluye apagar dispositivos móviles y tomar refrigerios o bebidas antes de comenzar con la actividad.

- Tome en cuenta todas las ideas aportadas, así se repitan, pues esto proporciona pistas al proceso de pensamiento de los participantes.
- Instruya a los participantes para que empleen siglas, abreviaturas y formulaciones breves, así se evitara frases completas que consumen tiempo y energía.
- Motivar a los participantes con acciones creativas como por ejemplo: Ubique a los participantes en dos filas enfrentadas, con el objetivo que desde sus sillas puedan observar a sus compañeros. Entréguele al participante que abrirá la actividad una pelota anti estrés para que cuando termine de decir su idea lance la pelota a un compañero de fila opuesta y este al terminar su intervención haga lo mismo con otro integrante del grupo; esta acción se hará sucesivamente hasta completar las 100 ideas. Puede originar una competencia de filas para hacerlo más dinámico.

Tiempo

1 hora y 30 minutos.

Actividad 4. Los dados



Contenido del aprendizaje

- Variables de marketing y mezcla de comercialización.



Objetivos

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



Metodología

1. Introducción (30 minutos)

Consulte a los participantes qué han aprendido sobre comercialización y vincule los conocimientos previos con las 5P: producto, precio, promoción, plaza y personas (tema 2). Exponga en 5 carteles cada una de las 5P.

2. Ejecución del ejercicio (60 minutos)

Los participantes se dividirán en grupos de cuatro a seis 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 deberá decidir quién es la persona que

comienza en cada equipo. Los demás participantes jugarán cuando llegue su turno.

- El primer jugador tirará los dados (o cualquier otro método que haya escogido el grupo) y avanzará la cantidad de casilleros que éste le indique.
- El facilitador retirará 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 y personas) hay cuatro cuyas respuestas posibles son verdadero o falso. El facilitador verificará 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 cara de mujer, el facilitador deberá leer la pregunta en voz alta, el jugador dar las posibles soluciones a la pregunta (que coincidan con el tema) y el grupo discutir colectivamente las respuestas e ideas. Cuando la discusión termine, se le pide a la próxima persona que tome su turno.

Cuando la mayoría de los grupos terminen el juego, puede ayudar a los demás a que lo completen.

3. Conclusiones (30 minutos)

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

Concluya la sesión planteando algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Han ocurrido problemas similares en su cooperativa?, ¿cuáles?, ¿cómo los solucionó?, ¿tuvo éxito? y ¿cómo podría haberlo hecho mejor?

- ¿El juego le aportó alguna idea nueva para resolver sus problemas de comercialización?, ¿cuál o cuáles?
- ¿Cuáles son los mensajes más importantes que recordará de su participación en el juego de mezcla de comercialización?

De a los participantes las 5P de la comercialización con algunos consejos de su manejo, el cuadro de resumen y los carteles.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Cuatro tableros del juego en una hoja tamaño oficio (uno para cada grupo).
- Cuatro a seis pósteres de tamaño oficio para cada uno de los símbolos de las 5P.
- Tarjetas de preguntas de 4cm x 5cm (adaptadas al ámbito local).
- Fichas de distintos colores según el número de participantes.
- Cuatro dados.

Material alternativo:

- Piedras para jugar o gomas de borrar decoradas con alfileres pintados de un color distinto para cada persona.

Tiempo

2 horas.

Tema 3. Certificación

Actividad 5. La pecera



Contenido del aprendizaje

- Esquemas de certificación con sus ventajas y desventajas.



Objetivos

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



Metodología

1. Introducción (30 minutos)

Antes de comenzar el ejercicio, el facilitador identificará a dos o tres expertos en el tema (o participantes con experiencia en la certificación) y les brindará 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 armará un círculo pequeño de sillas rodeado de otro círculo de sillas más grande. Se deberán colocar un número de sillas mayor que la cantidad de participantes de modo de facilitar los movimientos.

2. Ejecución del ejercicio (60 minutos)

El facilitador comenzará la sesión con los expertos sentados en el círculo interior y explicará 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 expondrá durante cinco a diez minutos el sistema de certificación que le corresponde, haciendo énfasis en cómo lo obtuvo su cooperativa y los principales desafíos relacionados con su utilización.

Luego de compartir los tres casos, se podrá comenzar oficialmente con la discusión en pecera. Los participantes que deseen hacer comentarios o preguntas deberán tomar una silla libre del círculo interior. Una vez culminada su participación, deberán regresar a su asiento en el círculo exterior. Si alguien desea participar y no hay una silla libre, debe esperar que alguno de los participantes del círculo interior se retire voluntariamente para liberar su silla.

La discusión continúa, de modo que los participantes entrarán y saldrán frecuentemente de la pecera. Los participantes podrán pasar en más de una oportunidad al círculo interior.

El círculo exterior debe observar en completo silencio. El facilitador debe hacer cumplir esta regla con firmeza.

Los participantes deberán preparar sus preguntas y comentarios y cuando estén listos tomar una silla del círculo interior para expresarlos.

3. Conclusiones (20 minutos)

Cuando las preguntas y/o comentarios de los participantes se agoten, el facilitador generará un rápido debate para obtener un listado de las principales ideas clave tratadas en la sesión.

Es importante que se registren las conclusiones sobre los esquemas de la certificación, sus ventajas y desventajas.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

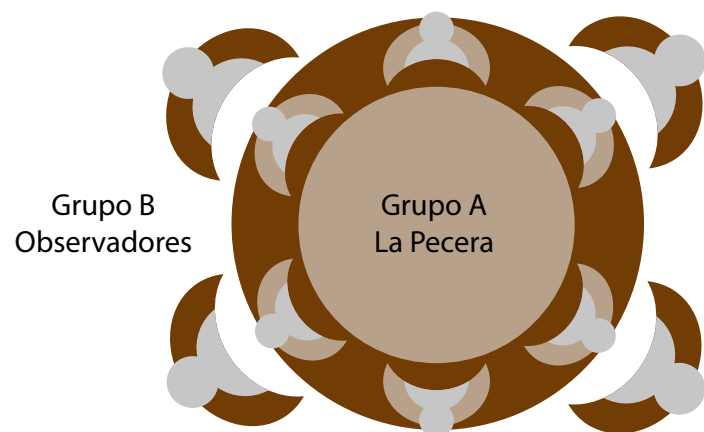
- Dos círculos concéntricos de sillas.
- Pliegos de papel para la recapitulación
- Un marcador para la recapitulación.

Sugerencias

- Haga un resumen de la discusión.
- Comience la recapitulación cuando se hayan terminado los temas de conversación o el tiempo asignado.
- Permita los debates participativos de recapitulación, resultan muy propicios para la reflexión conjunta.
- Revise los puntos clave, comentarios interesantes y sentimientos del grupo con relación a cuestiones específicas.
- Tenga una lista de empresas certificadoras de interés para las cooperativas.
- Coordine previamente con los expertos la dinámica de la actividad, para que sus intervenciones sean concretas, directas y se ajusten a los tiempos previstos.

Tiempo

1 hora y 30 minutos.



Todos los módulos

Tema. Cómo gestionar su cooperativa agropecuaria

Actividad 1. Mesa redonda



Objetivo

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



Metodología

1. Introducción

El espacio abierto es una herramienta muy productiva y eficaz. Brinda libertad a los participantes al tiempo que establece pautas organizativas estructuradas que atienden a un conjunto de principios y normas.

1.1 Características

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

- **Conexión:** todos estamos aquí porque la gestión de cooperativas agropecuarias nos apasiona y es una oportunidad única de conectarnos con otras personas que también desean aprender, planificar y tomar acciones.

- **Foco:** no se puede anticipar qué sucederá en desarrollo de la actividad espacio abierto. Cualquier intento de anticiparse obstaculizará la organización efectiva y el rendimiento. Los participantes se harán cargo de la elaboración de la agenda de un modo mucho más eficiente que si lo hiciera otra persona. El facilitador 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:** cualquier participante que se sienta comprometido con el tema My.Coop, podrá formular sus preguntas “candentes”, plantear los temas que le apasionan o compartir sus grandes ideas. Los participantes se gestionan a sí mismos en términos de sus contribuciones o aprendizajes. El proceso es una optimización constante de la eficiencia.
- **Resultados:** las mismas personas que convocan a las sesiones son las responsables de tomar notas y pasarlas a la computadora o a otro soporte.

1.2 Pautas para su realización

- Ubique las sillas en círculo.
- Elija una pared en blanco sobre la cual estructurar la agenda. Se deben usar papeles autoadhesivos grandes para organizar las propuestas para la agenda.
- Explique el tema y los objetivos.
- Invite a los participantes al centro del círculo para generar y organizar la agenda.
- Instruya a los participantes para que presenten sus propuestas y las ubiquen en la agenda, incluyendo en los papeles sus nombres como referencia.
- Evite las duplicaciones indicando a los participantes que creen un solo papel por tema.

- Identifique al participante más apasionado o con mayor experiencia en el tema, para que sea quien convoque a las actividades referidas y tome las notas.
- Proponga que las actividades se combinen o ejecuten en paralelo si varios han identificado las mismas áreas focales.
- Sea discreto. El facilitador debe estar presente pero ser invisible y solo proporcionar asistencia y orientación cuando sea necesario. El proceso de aprendizaje debe ser definido por los propios participantes.
- Asegúrese de que se entienda 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.
- Este atento a los conflictos que pueden producirse cuando una persona quiera asistir dos actividades programadas al mismo tiempo. 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 va de un lado a otro.
- Asigne 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, la 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.
- Reúnase 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.

Tema. Los desafíos de las cooperativas

Actividad 2. Espacio abierto



Objetivo

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



Metodología

1. Introducción

Este ejercicio se basa en los temas identificados por los participantes sobre los desafíos en la gestión de cooperativas agropecuarias.

2. 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

3. Principios del espacio abierto

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

4. La ley de los dos pies

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

Tema. Competencias emprendedoras

Actividad 3. Pasantía



Objetivo

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



Metodología

1. Introducción (5 minutos)

Las visitas de estudio crean un valor agregado al programa de formación My.Coop porque 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 estudio.

2. Consejos para la visita de estudios

- Explique los objetivos y el programa de la visita de estudios con anterioridad.
- Destaque los vínculos con las secciones específicas de los módulos My.Coop.
- Entregue diarios de aprendizaje vacíos donde los participantes puedan registrar sus experiencias. Incluya algunas preguntas guía como ¿qué es lo que aprendí? y ¿cómo puedo aplicar lo aprendido 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.

Tema. Retroalimentación

Actividad 4. Concurso My.Coop Colombia



Objetivos

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



Metodología

1. Introducción (15 minutos)

Los participantes se dividirán al azar en tres grupos. Los grupos repasarán las sesiones de los días uno y dos para generar una lista de cinco 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 pliegos de papel).

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.

2. Competencia entre los subgrupos (30 minutos)

El equipo ganador es el que haya propuesto la mayor cantidad de preguntas que no sean respondidas correctamente.



Recursos para lograr los objetivos de aprendizaje

Material

- Tres pliegos de papel.
- Tres marcadores gruesos de colores oscuros.
- Un premio para el equipo ganador.

Tiempo

De 30 a 45 minutos.

Tema. Modelando la idea de negocio

Actividad 5. Creación del modelo de negocios



Objetivos

- Revisar los conocimientos, capacidades y actitudes adquiridas hasta ahora en el curso.
- Aplicar e integrar los conocimientos adquiridos y resultados de las actividades en la creación del modelo de negocio de la cooperativa.



Metodología

1. Introducción (40 minutos)

Una vez finalizadas las actividades de los diferentes módulos aplicados, el facilitador realizará una breve presentación de máximo 40 minutos sobre la forma y utilidad de la aplicación del modelo CANVAS para la modelación de ideas de negocios (utilizando el anexo 1 del módulo 2).

Terminada la presentación se procederá a dividir a los asistentes en nueve grupos. Cada grupo se encargará de plasmar en una cartelera mediante gráficos, recortes o en forma escrita las ideas, conceptos o actividades relacionadas con los bloques del modelo de negocio, para esto se dispondrá de 30 minutos.

Al terminar las carteleras se deben poner juntas en el orden descrito por el modelo, puede ser en el suelo o en una pared. Seguidamente se escogerán

dos personas del grupo que realizarán la función de describir los resultados de los módulos en orden. Posteriormente orientarán una última plenaria, donde se discutan, articulen y acuerden los resultados de los bloques de manera que se genere un solo modelo final. Las dos personas se encargarán de recoger y anotar los resultados en una sola cartelera, para esto se dispondrá de 30 minutos.



Fuente: MODELO CANVAS. Explicación visual del modelo CANVAS (ilustración). 2013. Disponible en: <http://modelocanvas.com/modelo-de-negocios-yo-modelo-canvas/> (consultado el 21 de enero de 2015).



Verificación de los objetivos de aprendizaje

Material

- Nueve pliegos de papel para el lienzo.
- Diez marcadores gruesos de colores oscuros
- Revistas, periódicos y similares.
- Nueve tijeras.
- Un rollo de cinta de enmascarar.
- Cuatro tarros de pegante líquido o en barra.

Tiempo

2 horas divididas en:

- 40 minutos de exposición inicial.
- 30 minutos de elaboración de las carteleras.
- 30 minutos de plenaria final.



Lista de literatura

BAUER, S.; FINNEGAN, G. y HASPELS, N. *GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit*. Bangkok: Organización Internacional del Trabajo, 2004.

BUSINESS DICTIONARY. *Certification*. En BusinessDictionary.com (en línea). Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/certification.html> (consultado el 19 de octubre de 2011).

BUSINESS DICTIONARY. *Pricing*. En BusinessDictionary.com (en línea). Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/pricing.html> (consultado el 19 de octubre de 2011).

CHATAFRIK. *Jean Piaget: Men of Ideas* (fotografía). 2012. Disponible en: http://chatafrik.com/special/world-ideas/jean-piaget--men-of-ideas#.VPHJC_mG9e8 (consultado el 21 de enero de 2015).

KIT. *Upgrading* (en línea). Disponible en: http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1687 (consultado el 19 de octubre de 2011).

MODELO CANVAS. *Explicación visual del modelo CANVAS* (ilustración). 2013. Disponible en: <http://modelocanvas.com/modelo-de-negocios-yo-modelo-canvas/> (consultado el 21 de enero de 2015).

MÜNKNER, H.H. y J. TXAPARTEGI ZENDOIA. *Glosario cooperativo anotado*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2011.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. R193 Recomendación sobre la promoción de las cooperativas (en línea). 2002. Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/IMG/recomendacion193.pdf> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO y COOPAFRICA. *Manual de elaboración de proyectos: Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda* (en línea). Disponible en: <http://itcilo.wordpress.com/2009/03/02/map-your-mind/> (consultado el 22 de septiembre de 2011).

OSTERWALDER, A y PIGNEUR, Y. *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO S.A. EDICIONES, 2011.

THE COMPASS. *Map ideas and relationships: Identify networks,*



patterns and categories (en línea). Disponible en: <http://compass.itcilo.org/activity/identify-networks-patterns-and-categories/> (consultado el 21 de enero de 2015).

THE COMPASS. *Mindmapping* (en línea). Disponible en: <http://compass.itcilo.org/methodology/mindmapping/#> (consultado el 21 de enero de 2015).

THE COMPASS. *Participate and network: Social Network Webbing* (en línea). Disponible en: <http://compass.itcilo.org/methodology/social-network-webbing/> (consultado el 21 de enero de 2015).

www.agriculture-my.coop