

MÓDULO 4

Reciprocidad, asociatividad y cooperación

Coordinación:

Roberto Di Meglio, Monica Lisa,
Martha Pacheco, Mario Tueros

Autores:

René F. Apaza Añamuro, Silvia Moreno Roque

Desarrollo metodológico y revisión pedagógica:
Monica Lisa

Revisión lingüística:

Luvia Soto Cabrera

Ilustraciones:

Jorge Hidalgo

Diseño gráfico:

Maurizio Costanza

Esta publicación goza de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Organización Internacional del Trabajo y al Centro Internacional de Formación de la OIT, solicitudes que serán bien acogidas.

Programa Modular: Emprendimientos para pueblos indígenas

MÓDULO 4 - Reciprocidad, asociatividad y cooperación

ISBN 978-92-9049-466-9

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones del Centro no implican juicio alguno por parte de la OIT o del Centro Internacional de Formación de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las comparta.

Las referencias a firmas o procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT o el Centro Internacional de Formación de la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Programa EUROsociAL- Empleo
<http://lamp.itcilo.org/eurosoci-al-empleo/>
y

Programa de Educación a Distancia
y Tecnología del Aprendizaje (DELTA)

Centro Internacional de Formación de la OIT
Viale Maestri del Lavoro 10
10127 Torino
Italia
<http://www.itcilo.org/es>

Oficina Sub-regional de la OIT para los Países Andinos
<http://www.oitandina.org>

Las Flores 275
San Isidro, Lima 27
Apartado 14-124
Lima, Perú
Teléfono: +5116150300
Facsimile: +5116150400
E-mail: lima@oit.org.pe

Contactos:

Programa EUROsociAL- Empleo
Teléfono: + 390116936306
Facsimile: +390116936789
E-mail: d.ferrari@itcilo.org

Programa DELTA

Teléfono: +39 011 6936504
Facsimile: +39 011 6936469
E-mail: delta@itcilo.org

TABLA DE CONTENIDOS

Objetivos generales	1
Introducción	1
SESIÓN 1 - Reciprocidad y cooperación	3
Objetivos específicos	3
Introducción	3
ACTIVIDAD 4.1 “Cuadrados de cooperación y colaboración”	4
ACTIVIDAD 4.2 “El zorro y el sapo”	8
SESIÓN 2 - Cadenas de valor	13
Objetivos específicos	13
Introducción	13
ACTIVIDAD 4.3 “El problema espinoso”	14
Cadena productiva	19
SESIÓN 3 - Importancia y aspectos básicos de la organización	25
Objetivo específico	25
Introducción	25
ACTIVIDAD 4.4 “Las casa locas”	26
ACTIVIDAD 4.5 “El tinku”	30
SESIÓN 4 - Importancia de la moderación y la facilitación para establecer cooperación, tolerancia, diálogo y realizar trabajos de grupo efectivos	37
Objetivos específicos	37
Introducción	37
ACTIVIDAD 4.6 “Accidente aéreo en los Andes”	38
ACTIVIDAD 4.7 “Reunión de amigos en un restaurante”	41
ACTIVIDAD 4.8 “El dilema con el nuevo minibús”	50
ACTIVIDAD 4.9 “Las sillas”	53
SESION 5 - Redes, asociatividad y alianzas estratégicas	57
Objetivo específico	57
Introducción	57
ACTIVIDAD 4.10 “Estudio de caso: experiencia de asociatividad de productores agrarios”	58
¿Qué he aprendido? ¿Cómo voy a utilizar lo aprendido?	65
Bibliografía	66

Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que implicaría utilizar en español “o/a” incluir ambos géneros, se ha optado emplear el masculino, en el entendido que comprende a hombres y mujeres.



Objetivos generales

Al finalizar el módulo los participantes habrán tenido oportunidad de:

- ▶ Identificar las ventajas de la reciprocidad, asociatividad y cooperación para el fortalecimiento de los emprendimientos económicos y sus organizaciones.
- ▶ Analizar la estructura de una cadena productiva de valor, basada en la cosmovisión andina.
- ▶ Utilizar herramientas para la negociación y el diálogo.

Introducción

La *reciprocidad*, *cooperación*, el *establecimiento de redes* y la *asociatividad* son propias de las culturas originarias de la región andina y constituyen las principales fortalezas para el surgimiento de iniciativas económicas y empresas capaces de mantenerse en el mercado. Existen innumerables ejemplos de asociatividad de productores rurales y pueblos indígenas en los países de Perú, Bolivia y Ecuador. Estos se relacionan con el inicio de actividades productivas, de transformación, comercialización de productos mediante redes de distribución minorista y mayorista o con el establecimiento de contactos y acuerdos con articuladores comerciales en los ámbitos local, nacional y regional.

Hoy en día se siguen construyendo nuevos vínculos con mercados emergentes, se promueven empresas de transformación de productos con valor agregado, turismo rural, artesanía, confecciones, restaurantes; se fomentan la creación y difusión de música, danzas, compitiendo en los medios con propuestas musicales foráneas.

La cualidad común de estas iniciativas diversas es justamente la cooperación, el funcionamiento de las redes y la reciprocidad que se mantienen vigentes desde tiempos ancestrales.

Las estrategias de desarrollo económico de los pueblos indígenas combinan la economía ancestral, acercándose a la economía de mercado y otras formas alternativas, surgiendo de ella nuevas propuestas de desarrollo económico intercultural.

SESIÓN 1

Reciprocidad y cooperación

Objetivos específicos

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- ▶ Reconocer la importancia de la cooperación en un grupo para alcanzar objetivos comunes.
- ▶ Analizar sus propias conductas cuando trabajan en grupos y en la comunidad.

Introducción

En esta sesión analizaremos los resultados que se pueden alcanzar por medio del trabajo individual y los compararemos con los posibles resultados del trabajo en equipo. También examinaremos la importancia de la confianza y reciprocidad para alcanzar objetivos comunes.

ACTIVIDAD 4.1

“Cuadrados de cooperación y colaboración”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Reconocen la importancia de la cooperación y colaboración para alcanzar los objetivos que se proponen.
- ▶ Analizan sus propias conductas cuando trabajen en grupo.
- ▶ Determinan si (y cómo) deben mejorar su manera de trabajar en grupo.



Materiales:

- ▶ Un juego de 5 sobres etiquetados A, B, C, D, E para cada grupo. Cada sobre contendrá un número de piezas exacto, de acuerdo con el Anexo 1.
- ▶ Islas de mesas y sillas para grupos de 5 personas.



Instrucciones:

1. Forme grupos de 5 personas, procurando, si es posible, que haya el mismo número de hombres y mujeres en cada grupo.
2. Nombre un observador para cada grupo, para que después retroalimente al grupo observado, teniendo en cuenta de:
 - ♦ Describir las situaciones observadas y no dar juicios de valor sobre los diferentes desempeños.
 - ♦ Narrar si hubo liderazgo, cooperación, si se cumplieron las reglas y se logró el objetivo.
3. Explique que cada grupo debe armar 5 cuadrados de igual medida en 7 minutos. La tarea debe realizarse en silencio, es decir que nadie puede hablar ni hacer señales. No se puede pedir, ni tomar, las piezas de los compañeros. (Sin embargo, cualquiera puede entregar las piezas a otro miembro de su grupo).
4. Distribuya los sobres y cuide que todos los grupos inicien al mismo tiempo.

5. Una vez culminada la tarea, facilite el análisis de lo ocurrido, preguntando:
 - a todos los participantes, cómo se sienten con los resultados;
 - a los grupos que culminaron la tarea a tiempo, si creen de haber realizado la tarea correctamente;
 - a los grupos que acertaron la respuesta, por qué piensan que tuvieron éxito en la tarea y gracias a qué;
 - a los grupos que no completaron la tarea o que se equivocaron, por qué piensan que no tuvieron éxito en la tarea.
6. Muestre la hoja de respuesta, que encuentra en el Anexo 2 y pida a los grupos que elaboren sus conclusiones.
7. Posteriormente al análisis, puede conversar con los participantes acerca de:
 - las formas ancestrales de organización en los pueblos indígenas y todavía vigentes. ¿Qué aspectos se deben fortalecer y qué debilidades se deben superar?
 - las experiencias, exitosas y no exitosas de asociatividad, organización comunal que conozcan;
 - la importancia de fortalecer el territorio y la gobernabilidad de los pueblos indígenas;
 - la necesidad de reducir la exclusión y la marginación, promoviendo oportunidades de desarrollo;
 - las ventajas comparativas¹ de los pueblos indígenas basadas en su capital natural, cultural, social y económico.



Tiempo:

7 minutos para la ejecución de la tarea, 20 minutos para el análisis de los resultados y el intercambio de opiniones, 20 minutos para el debate sobre la colaboración y la asociatividad como elementos clave de la cultura indígena.

¹ Las *ventajas comparativas* están relacionadas con la especialización propia de cada país, organización o comunidad: aquello(a) que es capaz de producir comparativamente mejor, es decir, donde la ventaja es mayor o la desventaja menor. Las fuentes de las ventajas comparativas se basan fundamentalmente en la productividad, y ésta a su vez, en los factores productivos: trabajo, capital, recursos naturales y tecnología. Se entiende por *ventaja competitiva* o diferencial, a cualquier característica del país, organización o comunidad que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia.



Posibles resultados de la actividad:

- Es fundamental que todos tengan claro el objetivo a alcanzar.
- Ante un problema, es necesario buscar varias alternativas para solucionarlo.
- Siempre es bueno tener una “mirada” desde afuera.
- La voluntad de llegar a la meta es clave en el trabajo en equipo.
- Sin comunicación no se puede lograr nada.
- Mientras más se desarrollen las capacidades de los miembros de una organización más eficiente será el trabajo.
- Mentalidad positiva para el cambio.
- Es importante tener iniciativa.

Factores que coadyuvan a la cooperación	Barreras a la cooperación
Objetivos comunes	
Trabajo en equipo	
Comunicación adecuada	
Información	
Métodos	
Percepción	
Hechos	
Valores	
...	

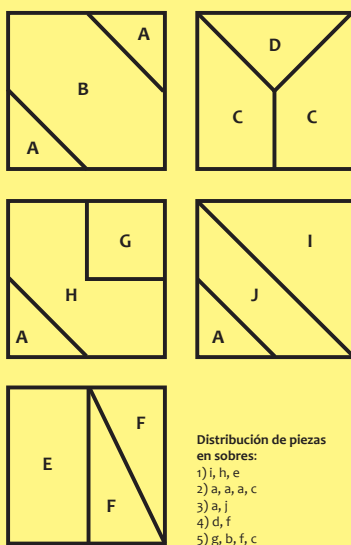
Anexo 1: “Cuadrados de cooperación”

Para cada grupo necesitará cinco sobres etiquetados A, B, C, D y E, y cinco piezas de carta fina de 10 cm². Para cada grupo corte sus cinco cuadrados exactamente como muestra la figura de abajo.



Todos los cortes están en un ángulo o a la mitad de un lado. Es importante que usted mida y corte cuidadosamente. Etiquete las piezas como está indicado, y ponga las piezas en los sobres correspondientes.

Anexo 2: Hoja de respuesta



ACTIVIDAD 4.2

“El zorro y el sapo”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivo:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Reflexionan sobre la importancia de la solidaridad y la cooperación entre los miembros de una misma familia, comunidad u organización, para el logro de objetivos y la resolución de problemas.



Instrucciones:

1. Introduzca la actividad señalando que es conocido que los pueblos originarios aprenden escuchando/leyendo cuentos, adivinanzas e historias. La versión del cuento que usted leerá y los participantes escucharán es de la zona aymara, de la provincia de Moho, departamento de Puno, Perú, relatada por el abuelo Francisco Apaza Huanca, el *Warankani*². En otras zonas del Perú, en El Alto, en La Paz, Bolivia existen otras versiones semejantes y todas tienen valencia educativas. Son los llamados *cuentos formadores*.
2. Entregue una fotocopia del cuento “El zorro y el sapo” a todos los participantes.
3. Lea el cuento “El zorro y el sapo” y vigile que todos sigan la lectura y estén atentos escuchando.
4. Una vez concluida la lectura haga las siguientes preguntas a los grupos:
 - ¿Qué buscaba el zorro al desafiar al sapo?
 - ¿Por qué el sapo aceptó el desafío?
 - ¿Por qué el problema fue tratado en la familia y luego en la asamblea de los sapos?
 - ¿Cosas similares suceden en la vida real?
 - ¿Qué lecciones podemos sacar de este cuento?
 - ¿Cómo podemos aplicar las lecciones aprendidas?



Tiempo:

40 minutos

² Persona que tiene mucho dinero.

Cuento andino: “El zorro y el sapo”

Este es un cuento muy común en los pueblos originarios de la región andina (Bolivia, Perú, Ecuador). La versión que viene a continuación es de la zona aymara de la provincia de Moho, departamento de Puno, Perú, relatada por el abuelo Francisco Apaza Huanca, el Warankani y dice así:

Hace muchos años, en aquél tiempo cuando los animales hablaban, se encontraron de pronto en el camino el zorro y el sapo. Como siempre, el zorro que es muy astuto y burlón le dijo al sapo: *“oye tú que eres lento al caminar, te mueves y arrastras a las justas, en cambio yo soy veloz, te desafío a una competencia, a ver quién llega primero a la punta del cerro más alto”* y añadió además, *“si no llegas a la meta, te devoro a ti y a todos los sapos de tu comunidad”*.

Entonces, el sapo muy sobrecogido por el desafío del zorro, porque estaba seguro que iba a perder, pensó un poco y después de un rato le respondió al zorro: *“acepto el reto, pero con la condición de que la carrera a la punta del cerro sea mañana bien temprano a las dos de la mañana y partiremos desde la orilla del río, ¿estás de acuerdo?”*

El zorro sorprendido por la respuesta del sapo y riéndose a carcajadas, porque estaba seguro de que iba a ganar, le dice: *“mira eh?, a nada arrepentirse a última hora, porque ya sabes, si pierdes te comeré a ti y a toda tu parentela”*. El sapo le miró la cara al zorro y responde: *“no hay problema”*. El zorro, para asegurarse de ganar le dijo a su rival: *“cada cierto trecho te preguntaré dónde estás y tendrás que contestar diciendo croac, croac”*.

Al día siguiente, bien temprano, a las dos de la madrugada se ven las caras otra vez el sapo y el zorro en el punto de partida para iniciar la competencia y arrancó la carrera para llegar primero a la punta del cerro más alto de la comarca y como siempre bien astuto el zorro, al poco rato de iniciada la competencia preguntó: *“¿cómo estás sapo?”*, y el sapo contestó de un lugar más alto que el zorro *“croac, croac”*. Ah, caramba – se dijo así mismo el zorro *“¿cómo puede ser que el sapo esté más adelante que yo, si estoy corriendo más que el viento?”*. Entonces, le imprimió mayor velocidad a su carrera cuesta arriba y otra vez preguntó: *“¿sapo, dónde estás?”*. E inmediatamente de más arriba el sapo contestó *“croac, croac”*.

Al escuchar la respuesta del sapo, el zorro corrió con todas sus fuerzas y seguía preguntando a cada rato sobre el sapo y este contestaba *“croac, croac”*, siempre de más arriba y más adelante que el zorro que estaba desesperado, porque cómo un animalito del que siempre se burlaba por su andar lento, le iba a ganar la competencia y se preocupó al pensar: *“¿qué dirán los demás zorros si se enteran que he perdido una carrera con el sapo?”*.

Entonces, el zorro dijo: *“ahora o nunca”* y corrió a más velocidad todavía y otra vez preguntó: *“¿sapo dónde estás?”*. Sin perder el tiempo el sapo contestaba *“croac, croac, croac”*, siempre desde más arriba. Ante ello el zorro se desesperó, su corazón latía muy fuerte y al poco rato, desde la punta del cerro, el sapo le grita: *“¡zorro, zorro, ya llegué*

a la meta, te gané!!!"; entonces, como el corazón del zorro estaba trabajando mucho, reventó y murió en el acto y de vergüenza también, por haber perdido la competencia con el sapo.



La pregunta es: ¿cómo ganó el sapo la competencia al zorro?

Aquí parte de la respuesta:

Una vez que el sapo había aceptado el desafío de competir con el zorro, llegó a su comunidad muy preocupado y comentó en su familia, quienes le dijeron que mejor era tratarlo en la asamblea, porque además el zorro había amenazado que si ganaba la carrera, se lo comería y a todos sus parientes, amigos y a la comunidad de los sapos.

Después de escuchar el relato del sapo atrevido, hubo un gran murmullo en la reunión. Unos decían: “cómo se te ocurre aceptar el reto del zorro, sabiendo que es un animal veloz y nosotros los sapos somos lentos, pues caminamos despacio, rengueando, ni siquiera somos como las ranas que saltan”.

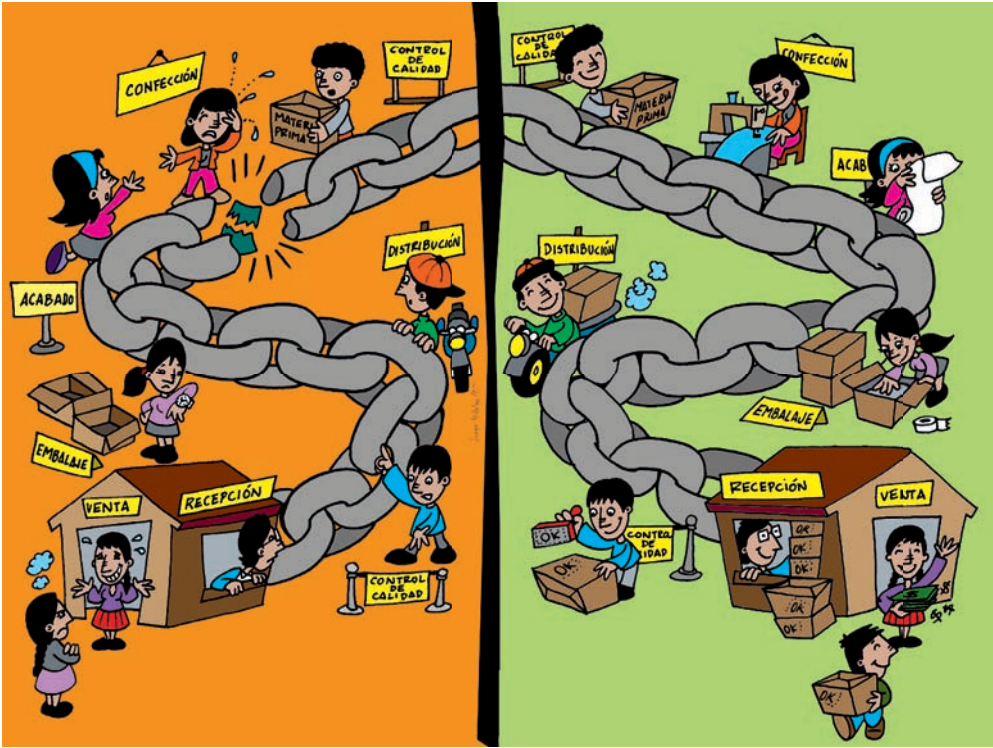
Otros dijeron: “calma, calma, vamos a pensar cómo podemos salvar la vida de nuestro hermano sapo y de todos nosotros”. Y de pronto desde un rincón, alguien tomó la palabra y dijo: “fácil, miren, como la carrera va a ser a las dos de la mañana y es todavía muy oscuro, todos los sapitos de la comunidad nos vamos a distribuir en toda la cuesta del cerro, desde la orilla del río hasta la punta. De tal manera que cuando el zorro pregunte: ¿sapo dónde estás?, entonces le contestaremos “croac, croac” y así sucesivamente, cualquiera de nuestros hermanos y hermanas podrá contestar al zorro, siempre de más arriba, haciéndole sentir al zorro que le estamos ganando. ¿Qué dicen?”. Todos los sapitos asambleístas contestaron: “bravo, bravo, a derrotar al zorro taimado y astuto”.

Así acordaron y así se hizo. Por eso perdió el zorro, hasta su vida, por ser burlón y por menospreciar a los demás.

Arequipa, 25 de Octubre de 2006.

SESIÓN 2

Cadenas de valor



Objetivos específicos

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- Definir qué es una *cadena de valor*;
- Examinar la relevancia que tiene cada uno de los miembros de la cadena de valor;
- Tomar conciencia de que juntos pueden encontrar soluciones a los problemas y aprovechar oportunidades.

Introducción

En esta sesión trataremos acerca del concepto de cadena de valor, cuáles son sus elementos y su estructura, quiénes participan y trataremos de la colaboración horizontal y vertical que se da en las cadenas de valor.

ACTIVIDAD 4.3

“El problema espinoso”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivo:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Reconocen que los grupos que tienen la capacidad para resolver sus propios problemas son más exitosos que aquellos que reciben apoyo e instrucciones de extraños.



Instrucciones:

1. Pida dos voluntarios, los cuales deben dejar la sala mientras usted da instrucciones al resto del grupo. Los voluntarios actuarán como gerentes.
2. Forme dos grupos: cada grupo representará a una empresa.
3. Designe un lugar para cada grupo y pida a los participantes lo siguiente:
 - permanecer de pie,
 - formar un círculo en el cual mirarán hacia adentro,
 - formar un nudo con sus manos. Para hacer el nudo, cada participante dará ambas manos a otros participantes del grupo, pero que no sean sus vecinos. No deben soltar las manos.
4. Una vez que los dos grupos han formado los nudos, invite a los “gerentes” a entrar en la sala y a desatar el nudo que han hecho sus respectivas empresas. Los gerentes mantendrán sus manos detrás de sus espaldas; tendrán tres minutos para resolver la tarea, podrán sólo dar instrucciones verbales a los miembros de la empresa y no podrán tocar al grupo.
5. Generalmente los gerentes no logran desatar los nudos; al contrario, producen nudos más complejos. En ese caso, pida a los participantes “que salgan por sí mismos del nudo”. Generalmente, los miembros de los dos grupos, son capaces de hacerlo rápidamente y sin dificultades.

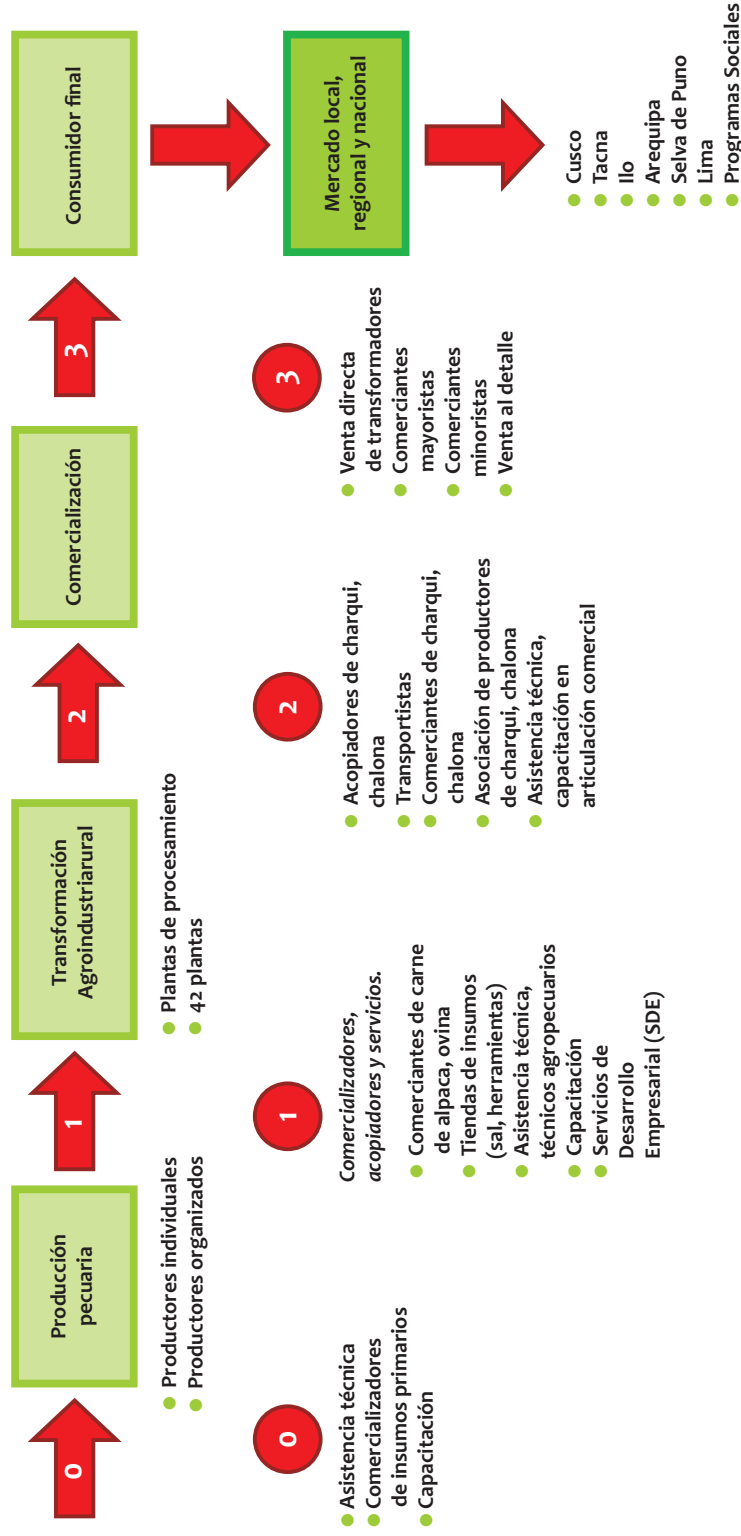
6. Pregunte a los participantes:
 - ♦ ¿Qué hemos observado en la actividad?
 - ♦ ¿Cuáles fueron los comportamientos de los gerentes y de los miembros de la organización?
 - ♦ ¿Quiénes tuvieron mayor eficacia en la organización?
 - ♦ ¿Qué conclusiones podemos sacar para facilitar la participación en el desarrollo de las organizaciones?
 - ♦ ¿Tiene relación lo vivido con las realidades de sus organizaciones?
7. Sobre la base de las respuestas, explique que en un sistema productivo (de productos o servicios) los varios actores dependen los unos de los otros: un *anillo débil* afecta a todo el sistema, como en una cadena.
8. Muestre el esquema de cadena productiva de los productores de charqui/chalona de Azángaro Puno, Perú (a continuación) y analícelo junto a los participantes.
9. Concluya la actividad mostrando el gráfico de desafíos y oportunidades de las pequeñas asociaciones de pueblos originarios e indígenas.



Tiempo:

50 minutos.

Ejemplo de cadena productiva: la cadena de Charqui/Chalona Azangaro, Puno, Perú



Desafíos y oportunidades de la pequeñas asociaciones de productores de pueblos originarios e indígenas

LIMITACIONES	DESAFIOS	INSTRUMENTOS DE APOYO
1. Insuficiente acceso a la información sobre las demandas de los mercados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el acceso a la información sobre los mercados. ➤ Bajar los costos de la información 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rueda de negocios ➤ Sondeos de mercado ➤ Giras comerciales ➤ Ferias ➤ Intercambio de experiencias ➤ Punto de información rurales
2. Ofertas individuales pequeñas y dispersas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover la asociatividad y la fase de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Articulación de productores del mismo rubro ➤ Creación de empresas comercializadoras de 2º nivel
3. Deficiente calidad de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la calidad de las cadenas de producción y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación en control de calidad ➤ Programa de innovación ➤ Producción sin contaminantes
4. Débil integración a cadenas de valor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivar nexos con cadenas de valor y cadenas agroindustriales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación en valor agregado y procesamiento ➤ Mecanismo de concentración entre productores, empresas, entidades privadas y el estado
5. Limitadas estrategias y planes de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer capacidad para elaborar estrategias y planes de comercialización ➤ Desarrollar capacidades de adaptación a cambios del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sondeos de mercado ➤ Técnicas de comercialización ➤ Marketing estratégico ➤ Elaboración de planes de negocio
6. Escasa diferencia de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover estrategias y acciones de diferenciación 	<p>Capacitación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferenciación ➤ Nichos de mercado ➤ Innovación en productos y proceso

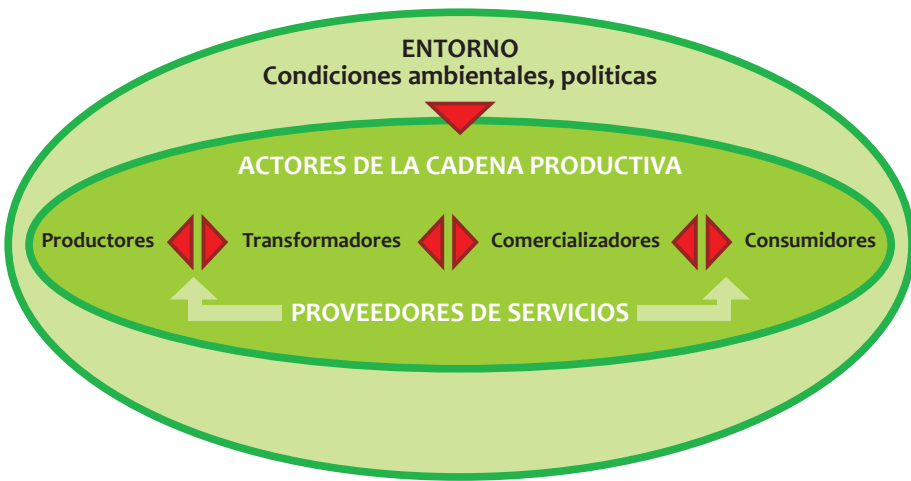
LIMITACIONES	DESAFIOS	INSTRUMENTOS DE APOYO
7. Débil enfoque empresarial de la producción	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fortalecer habilidad para manejar y mejorar los negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Talleres sobre desarrollo de capacidades en gestión empresarial
8. Limitado acceso a servicios de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promover conexiones con servicios de apoyo públicos, privados y entidades especializadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Asesoría y asistencia para elaborar propuestas ▶ Promoción de redes institucionales de apoyo (mesas, conglomerados, etc.)
9. Escaso acceso a financiamiento focalizado en la comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Apoyar la creación y/o el reforzamiento de los sistemas de financiación rurales formales e informales 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fondos de pre-inversión para explorar nuevos mercados ▶ Reforzar y expandir líneas de financiamientos formales e informales orientadas a las inversiones y capital de trabajo para la comercialización ▶ Vincular a los productores con fondos de promoción para la reconversión productiva, ingreso a mercados competitivos, exportaciones
10. Escasa diversificación productiva hacia el sector rural y agrícola	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ampliar el concepto de negocios rurales 	<p>Identificar oportunidades de negocios vinculadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Transporte rural ▶ Servicios contables ▶ Turismo rural ▶ Reparación de equipos, herramientas ▶ Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE)

Cadena productiva³

Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.

En una cadena productiva, intervienen varios actores que desarrollan actividades y están relacionados entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos actores intervienen directamente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios. Este conjunto de actores está sometido a la influencia del medio o entorno y a sus condiciones ambientales o las políticas.

Esquema simplificado de cadena productiva



Una cadena productiva refleja una *situación dinámica*: sus actores cambian y pueden pertenecer también a otras cadenas productivas. Su entorno también evoluciona y se modifica. Una cadena es un sistema en el cual intervienen muchos actores que mantienen entre ellos relaciones complejas.

Elementos de una cadena

En general, una cadena de valor comprende tres elementos básicos: *las actividades primarias, de soporte y el margen*.

Las actividades primarias están relacionadas con la creación física del bien o servicio (consecución de materias primas, producción, comercialización, mercadeo, así como los servicios de después de la venta o post-venta), incluyen logística entrante, operaciones, logística saliente, comercialización/ventas y servicios.

³ La información aquí presentada no pretende ser exhaustiva: se invitan los formadores a complementarla según las necesidades de la población enfocada y su contexto de vida y trabajo.

Las actividades de apoyo o soporte se refieren a aquellas tareas que contribuyen o permiten ejecutar las actividades primarias (prestan respaldo general y especializado), pudiendo contarse entre otras: abastecimiento, desarrollo de tecnologías, gestión de recursos humanos, e infraestructura de la empresa (finanzas, contabilidad, gerencia y asesoría legal).

Se denomina *margen* a la diferencia entre el precio total y los costos totales en que incurre la empresa para desempeñar las actividades creadoras de valor⁴.

Componentes o eslabones de la cadena:

Investigación y desarrollo de productos y servicios de alta calidad y bajo precio, que incorporen todas las ventajas de la innovación tecnológica.

Diseño de nuevos productos, servicios y procesos que adecuen continuamente la cadena de valor a las tecnologías y modos de producción, distribución y comunicación más eficaces.

Producción – Compras: Realización de las operaciones por medio de tecnologías productivas más eficientes y eliminando toda actividad que no añada valor. También puede incorporarse la actividad de los proveedores de materias primas (y otros suministros), a la mejora continua de los procesos de producción y reducción continua de costos.

Mercadeo: Actividad por la cual la empresa se vuelca al mundo exterior, mostrando los valores de los productos y servicios y demostrando a los clientes que el valor que se transfiere es muy superior al costo que soportan. Esta actividad también debe investigar la existencia de nuevos mercados y la posibilidad de desarrollar productos complementarios.

Distribución: Es la actividad por la cual los productos o servicios son puestos a disposición de los clientes. Es importante porque constituye el buen fin de toda la cadena de valor generada por la empresa.

Servicio posventa al cliente: Se encarga de mantener e incrementar la clientela. Debe servir para restaurar la confianza del cliente cuando hay algún fallo de calidad.

Competitividad de la cadena

Una cadena productiva puede ser competitiva o no. Es competitiva cuando sus actores han desarrollado capacidades y condiciones para mantenerse y aumentar su participación en el mercado de manera sostenible. La competitividad de una cadena tiene que ver con las habilidades, actitudes, talentos, competencias, visión empresarial de sus actores. Algunos autores hablan de *competitividad sistémica* para hacer entender que una cadena es competitiva no solo cuando una empresa o un grupo de actores tienen rentabilidad, sino que el conjunto de actores es competitivo.

Una cadena productiva es competitiva cuando sus diferentes actores: han desarrollado relaciones eficientes y equitativas entre ellos, se han organizado, coordinan y comparten

⁴ Adaptado desde 'Ayala y Arias', 2003.

información, tienen intereses diferentes pero comparten una visión común del desarrollo de la cadena, producen en función de una demanda de mercado, se diferencian por elaborar productos de calidad e innovadores y son eficientes en costos.

Equidad como criterio clave de competitividad en cadenas

En una cadena equitativa, los diferentes actores generan y mantienen relaciones justas, acceden y controlan recursos, aprovechan oportunidades, tienen poder de decisión y negociación y reciben beneficios acorde con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido⁵. Además tienen derecho a vivir su propia cultura – y a identificarse según ella – en los diversos ámbitos (costumbres, organización, tecnología, tradiciones, etcétera), sin que esto sea motivo de discriminación.

La participación y retribución equitativa de los beneficios entre los actores genera mayor motivación, estimula la innovación, la confianza y la coordinación. Las relaciones de confianza entre actores, permite lograr mejores acuerdos comerciales y reducir costos de transacción.

El reconocimiento de los diferentes aportes de los actores y el pleno uso de sus capacidades, habilidades y perspectivas, genera mayor valor agregado.

La inequidad genera conflictos, riesgos con altos costos económicos y sociales a nivel de las familias, territorios, cadenas.

Análisis de cadena productiva y diseño de estrategias de acción

Para mejorar la competitividad de una cadena productiva, es necesario implementar:

1) un análisis de la cadena productiva, 2) el diseño de estrategias de acción.

1. *El análisis de una cadena productiva* busca conocer y entender el estado y funcionamiento de la cadena productiva. Permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad de la cadena y las ventajas competitivas que ayudan al desarrollo de esta. Permite también reconocer y visualizar las principales barreras de participación y brechas de acceso a oportunidades y recursos que existen en las cadenas.

No debe confundirse con un diagnóstico de sistemas de producción, pues la finalidad de este último es distinta. El diagnóstico de sistemas de producción permite analizar el funcionamiento de los sistemas de cultivos, crianzas y no agropecuario en general, y de esta forma, entender las estrategias desarrolladas por los productores para valorizar de la mejor forma posible sus escasos recursos (tierra, mano de obra y/o capital). En general, es recomendable disponer de un estudio de sistemas de producción antes de iniciar un análisis de cadenas, pues esto permitirá entender mejor la relación que existe entre el producto central del estudio de la cadena y los otros productos y actividades desarrollados por los productores.

5 En base de concepto definido por Alianza Andina de Aprendizaje sobre cadenas productivas, 2005.

Un análisis de cadenas no es un estudio de mercado, aunque incorpora elementos de análisis de la oferta, demanda, precios y competencia.

2. *El diseño de estrategias de acción:* sobre la base de los puntos críticos, ventajas competitivas e inequidades identificados en el análisis, se establece un conjunto de acciones para mejorar la competitividad y la equidad en la cadena productiva. Las acciones planificadas deben ser realistas y concertadas entre los diferentes actores.

El CIAT⁶ distingue tres diferentes escalas para el diseño de estrategias de acción en cadenas productivas:

- ♦ *Escala Micro Regional:* se refiere a una escala local que puede ir desde una aldea hasta un Municipio. Esta escala es útil cuando se pretende trabajar a la mano con procesos de desarrollo comunitario y manejo comunitario de recursos naturales.
- ♦ *Escala Regional:* Incluye más de un municipio y puede llegar hasta cubrir territorios más amplios, tipo provincia o departamento. Esta escala es útil para trabajar cadenas agroempresariales más amplias, en términos geográficos, o más complejas, en términos de interacciones (...).
- ♦ *Escala Nacional:* Se enfoca hacia una sola cadena a nivel de la nación y presenta ventajas cuando el objetivo del ejercicio es formular políticas o planes de mediano a largo plazo para fomentar la competitividad nacional en un producto dado.

Tipo de participación en el análisis de cadenas productivas

La participación en el análisis de la cadena permite recoger opiniones desde diferentes visiones, formular propuestas legítimas desde las necesidades e intereses de los propios actores, tomar decisiones consensuales sobre las estrategias que hay que adoptar y facilitar la generación de responsabilidad local entre los actores para su desarrollo.

A lo largo del análisis de la cadena, se debe buscar las mejores condiciones para promover la participación y retroalimentación de la información, aunque ello implique procesos lentos y largos hasta conseguir suficientes garantías para que los actores participen en un clima satisfactorio y de mutuo respeto.

A continuación se presentan algunas pautas para identificar diferentes momentos y niveles de participación en el análisis de cadenas.

6 Lundy M. y otros, *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productos de pequeña escala*, Manual de Campo, Proyecto de desarrollo de agro empresas rurales, CIAT, 2003.

NIVELES DE PARTICIPACIÓN	TIPO DE PARTICIPACIÓN
Recolección de información	Los actores ofrecen información de forma individual y/o grupal
Análisis de información	Los actores reflexionan juntos y desarrollan nuevos conocimientos sobre su cadena
Socialización de información, retroalimentación y definición de estrategias con los actores	Los actores definen nuevas opciones y toman decisiones consensuadas
Ejecución de acciones concertadas	Los actores participan en la ejecución de acciones

Es recomendable lograr la participación de todos los actores clave en los diferentes momentos del análisis de cadenas productivas (no solo de los productores), pero la experiencia enseña que a veces es difícil lograr la concurrencia de los actores de los eslabones comerciales e industriales.

Los facilitadores del análisis deben generar un clima de confianza suficiente para que la participación sea lo más completa posible. Los métodos para la recolección y análisis de la información tienen que ser participativos, se recomienda la realización de talleres participativos, entrevistas, visitas de campo, revisión de información secundaria, paneles de expertos, grupos focales.

SESIÓN 3

Importancia y aspectos básicos de la organización



Objetivos específicos

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- Determinar por qué la organización es importante.
- Identificar los elementos que hacen que una organización sea eficiente.

Introducción

En esta sesión trataremos acerca de las características de una organización efectiva: confianza y respeto, objetivos compartidos, integración grupal, adecuado desempeño individual y grupal, retroalimentación abundante y liderazgo efectivo y de cómo podemos identificarlas. También estudiaremos los elementos indispensables: *personas, equipos, tareas y ambiente*.

ACTIVIDAD 4.4

“Las casa locas”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivo:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Comprenden y experimentan la importancia de la cooperación y del liderazgo efectivo para alcanzar metas.



Materiales:

- ▶ 5 juegos de casas para cada grupo (azul, blanca, rosada, verde, amarilla). Cada casa consta de 5 piezas (pared, ventana, puerta, techo y chimenea); cada juego es de diferente color.
- ▶ Una hoja con las reglas del juego por cada grupo.
- ▶ Un sobre por grupo donde poner las piezas de las casas y las reglas del juego.



Instrucciones:

Es importante que usted tenga claras las reglas del ejercicio y lo haya practicado previamente: la actividad es compleja y sólo si usted la conoce en detalle, podrá dar las instrucciones correctamente a los participantes.

1. Forme grupos de 4 ó 5 personas, procurando, si posible, que haya el mismo número de hombres y mujeres en cada grupo. Pida que cada grupo nombre un moderador.
2. Explique que cada grupo debe armar 5 casas cuyas piezas son de diferente color en el tiempo previsto (10 minutos).
3. Distribuya los sobres con las reglas del juego y las piezas de las casas, que encuentra en el Anexo 1 (utilice el modelo para preparar las piezas de las casas. Recuerde que cada casa tiene 5 piezas y que cada pieza es de diferente color).
4. Pida a los grupos que lean con detenimiento las reglas del juego y que revisen el contenido de los sobres (es importante que no se queden piezas en los sobres).

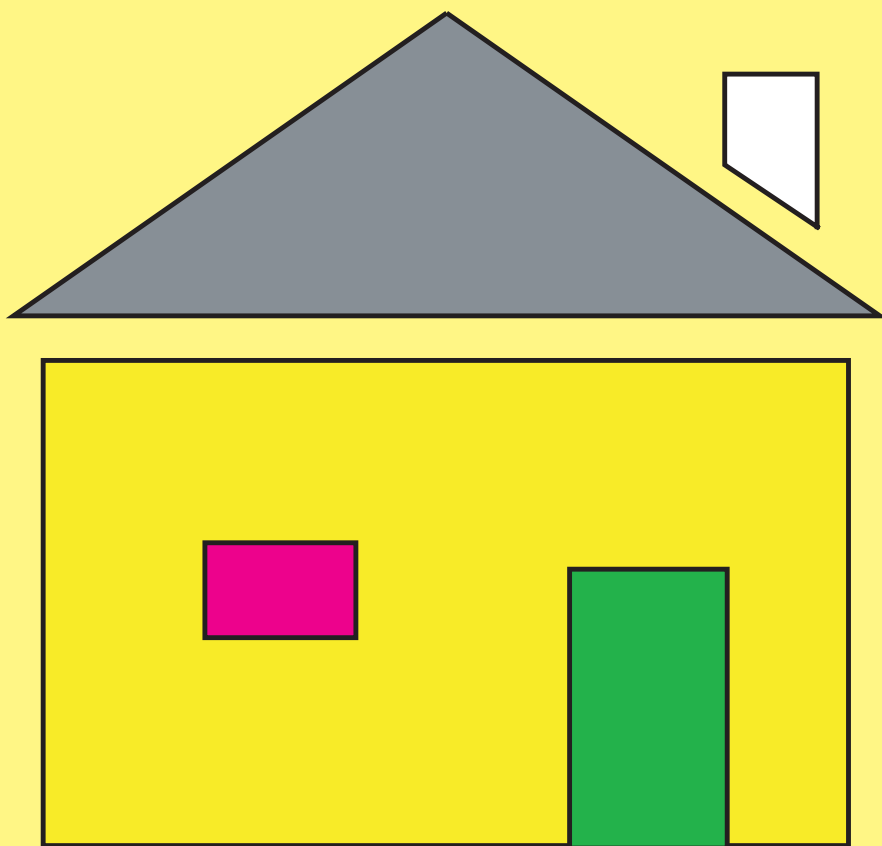
5. Presente una casa como modelo en la pizarra, así como las siguientes preguntas a contestar:
 - a. ¿Cuál casa tiene ventana azul?
 - b. ¿Cuál casa tiene puerta blanca?
6. Facilite el análisis de lo ocurrido una vez culminada la tarea, preguntando:
 - ♦ a los participantes cómo se sienten con sus resultados;
 - ♦ a los grupos que culminaron la tarea a tiempo, si creen que acertaron con la respuesta encontrada;
 - ♦ a los grupos que acertaron la respuesta, por qué piensan que alcanzaron el éxito y cuáles fueron las causas de ello;
 - ♦ a los grupos que no completaron la tarea o que se equivocaron, por qué piensan que no alcanzaron el éxito y cuáles fueron las causas de ello.
7. Muestre la Hoja de Respuestas, que encuentra en el Anexo 2 y pida a los grupos que elaboren conclusiones, basándose en lo que han aprendido.



Tiempo:

1 hora 30 minutos.

Anexo 1: Modelo de casa



Reglas del juego

1. Cada parte de la casa tiene un color diferente.
2. Cada casa tiene 5 piezas: pared, ventana, puerta, techo y chimenea.
3. Las reglas de abajo también deben ser respetada para poder armar las casas y contestar a las preguntas:

La casa del medio tiene ventana rosada	La casa de chimenea blanca es vecina a la que tiene puerta rosada
La casa de pared blanca tiene techo amarillo	La casa de pared amarilla, que también tiene chimenea azul, no tiene ventana blanca
La casa de techo verde, tiene ventana blanca	La casa de chimenea verde tiene ventana rosada
La primera casa tiene pared verde	La casa de chimenea verde tiene puerta azul
La casa de pared verde queda al lado de la casa de techo azul	La casa vecina a la de puerta verde tiene chimenea amarilla
La casa de techo rosado, la cual tiene ventana verde, queda a la izquierda de la que tiene techo verde	La casa de pared azul cuya chimenea es rosada, tiene puerta amarilla
La casa de pared rosada tiene ventana amarilla	La casa de techo blanco tiene chimenea amarilla

Anexo 2: Hoja de Respuestas

-
- a) La primera casa, aquella que tiene pared verde, techo blanco, puerta rosada y chimenea amarilla.
 - b) La cuarta casa que tiene pared amarilla, ventana verde, techo rosado, chimenea celeste y puerta blanca.

ACTIVIDAD 4.5

“El tinku”⁷



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Toman conciencia de la importancia de la organización, sus elementos, objetivos y acciones.
- ▶ Analizan y comparan lo vivenciado con lo que pasa en sus comunidades.
- ▶ Identifican algunos elementos existentes a nivel comunal en lo referente a los estilos de comunicación y formas de trabajo.



Materiales:

- ▶ Fotocopias de las funciones relativas a cada papel (Anexo 1).
- ▶ Fotocopias para todos los participantes de “Realizar ejercicios de cálculo” y del concepto MAREA (Anexos 3 y 4).
- ▶ Pelota y cancha de fútbol, con arcos.
- ▶ Biscochos, plátanos y gaseosas (para la competencia de comelones).
- ▶ 20 naranjas por grupo (para preparar la jarra de jugo de naranja).
- ▶ Jarras, cuchillos, tazones y vasos.



Instrucciones:

Las tareas que se dan en esta competencia se pueden modificar de acuerdo al contexto y a las características del grupo meta, teniendo cuidado de que sigan siendo pertinentes a este ejercicio (*tinku*).

1. Forme grupos de 7 personas, tratando de que haya el mismo número de mujeres y hombres en cada grupo.
2. Explique que los grupos representan a comunidades u organizaciones en com-

⁷ El *tinku* **no** es una danza, cómo erróneamente se cree. Es un enfrentamiento de carácter ritual que se realiza en particular en las poblaciones del Norte de Potosí, Bolivia. El significado de la palabra *tinku* es *encuentro* (de la palabra quechua *tinkuy*, encontrarse).

petencia: hay siete tareas y cada una tiene un puntaje determinado; tres tareas son individuales y cuatro grupales.

3. Pida a los grupos de poner un nombre a su comunidad u organización y de definir los papeles antes de iniciar la actividad:
 - Presidente (1 participante)
 - Directivos (2 participantes)
 - Técnicos (2 participantes)
 - Comuneros / socios (2 participantes)
4. Distribuya el listado de funciones relativas a cada papel (Anexo 1).
5. Pida a los grupos que organicen y planifiquen cómo cumplirán de manera eficiente las 7 tareas siguientes:
 - i. *Realizar ejercicios de cálculo*: individual; 30 minutos (15 puntos).
 - ii. *Escribir una canción*: grupal; 30 minutos (10 puntos). Pueden usar música de su zona y varios sonidos que asemejan instrumentos musicales. La canción será cantada por todos los integrantes de la comunidad. (Se evaluarán: letras, afinación, voz, participación, creatividad, uso de sonidos que asemejan instrumentos musicales, ritmo, música de referencia).
 - iii. *Definir el Objetivo de la comunidad / organización asociativa* (usar el concepto MAREA): grupal; 30 minutos (10 puntos).
 - iv. *Patear al arco y anotar un gol desde el centro de la cancha con la izquierda*: individual; 3 intentos: puede ser la misma persona o diferente (2 puntos).
 - v. *Competencia de comelones con ojos vendados*: grupal/individual; Participan dos por grupo: uno le da de comer al otro (4 puntos al grupo que termina antes).
 - vi. *Carrera de lagartos*: grupal/individual; dos miembros de cada equipo. Uno de los miembros agarra las piernas del otro que tendrá que caminar con las manos (10 puntos).
 - vii. *Preparar una jarra de jugo de naranja* (pura) para que todos los integrantes de cada institución tomen: grupal; No se permite desperdiciar el jugo de naranja (10 puntos).

Recuerde: No comunique todavía los puntos relativos a cada tarea.

6. Mencione que habrá un premio para la comunidad/organización asociativa ganadora.
7. Mientras se desarrollan las tareas, llene la Hoja de Resultados (Anexo 2). En

caso de conflictos, un jurado debe ser él que decide como solucionarlo. El jurado puede ser un facilitador o algún otro invitado, capaz de desempeñarse con éxito en la resolución de conflictos.

8. Una vez concluida la actividad, muestre la Hoja de Resultados completada por usted y pregunte a los participantes:

- ¿Cómo se sienten con los resultados? ¿Están de acuerdo?
- ¿Cómo se organizaron?
- ¿Cómo fue el trabajo en el grupo?
- ¿Concuerdan con los roles asignados?
- ¿Cada uno cumplió su rol?
- ¿Cómo fue la comunicación en el momento de la ejecución de las tareas?
- ¿Por qué creen que la comunidad X ganó el *tinku*?
- ¿Por qué creen que la organización Y no ganó el *tinku*?
- ¿Cómo podemos comparar esta situación vivenciada con la realidad que vivimos en nuestras organizaciones?
- ¿Qué elementos debo considerar para cambiar esa situación?

9. Sintetice las ideas surgidas de las respuestas y explique más en detalle los conceptos de *organización* y *competencia*.



Tiempo:

3 horas.



Posibles resultados de la actividad:

- ▶ Debemos asumir una actitud positiva frente a los retos y los fracasos.
- ▶ Es importante aprender de los errores.
- ▶ Nunca debemos sentirnos ganadores absolutos.
- ▶ Debemos estar constantemente preparados para asumir riesgos.
- ▶ Los roles deben ser determinados y distribuidos adecuadamente, para aprovechar de las calidades de cada uno.
- ▶ En nuestras organizaciones, se necesita un liderazgo democrático y cooperación.
- ▶ Apuntemos a rescatar y aprovechar las experiencias exitosas, así como a reconocer y aceptar las derrotas.
- ▶ Los miembros de nuestras organizaciones necesitan orientaciones correctas y puntuales.
- ▶ Las alternativas deberían ser planteadas de manera concertada.
- ▶ Debemos impulsar procesos de fortalecimiento de las organizaciones.
- ▶ Es importante tomar en consideración la posibilidad de aunar organizaciones para solucionar problemas comunes.

Anexo 1: Funciones relativas a los diferentes papeles

Presidente:

- › Toma decisiones, pero no realiza ninguna tarea.
- › Aporta 1 Unidad Monetaria por integrante de la comunidad/organización asociativa.
- › Recibirá un conjunto de tareas que deben cumplirse en un plazo determinado.
- › Sólo él puede apelar ante los jueces.
- › Debe entregar la lista con los nombres de los responsables de cada tarea.

Directivos:

- › No puede participar más de uno por actividad.
- › No puede realizar tareas individuales.

Técnicos:

- › Las tareas individuales serán ejecutadas por los técnicos.
- › Solo se dirigen a los directivos.

Comuneros / socios:

- › Participan en las reuniones para tomar acuerdos; pueden asumir tareas individuales y de grupo, sin superponer acciones, para lo cual deben estar debidamente inscritos.
- › Apoyan y hacen barra a sus equipos.

Facilitadores:

- › Serán los jueces y tienen la última palabra.
- › Definirán el momento de la competencia entre las comunidades/organizaciones asociativas.

Anexo 2: Hoja de Resultados

TAREAS	COMUNIDAD / ORGANIZACIÓN *****	PUNTOS	COMUNIDAD / ORGANIZACIÓN *****	PUNTOS
i. Cálculo				
ii. Canción				
iii. Objetivo				
iv. Anotar gol				
v. Comelones				
vi. Carrera de lagartos				
vii. Jugo de naranja				
TOTAL				

Anexo 3: Realizar ejercicios de cálculo

Resuelve las siguientes situaciones:

- a) Juana mide 167 cm. Si Susana crece 23 cm., medirá lo mismo que Juana. ¿Cuánto mide Susana?

Susana mide: 144 cm (sólo para el facilitador).

- b) Jaime tenía cierta cantidad de dinero para comprar un terreno. Dio 5 908 U.M. de cuota inicial y ahora pagará 4 301 U.M. ¿Cuál es el precio del terreno?

El precio del terreno es 10 209 U.M. (sólo para el facilitador).

Nota:

También se puede solicitar:

- ▶ 7 características emprendedoras personales.
- ▶ Las características de una buena idea de negocios.
- ▶ Las características de un emprendedor exitoso.

Anexo 4: Concepto Marea

Las características que debe tener un objetivo para estar bien formulado están descritas en el acrónimo MAREA:

Medible: que sea posible cuantificar los fines y beneficios.

Alcanzable/realizable: que sea posible lograr, con los recursos y las capacidades disponibles.

Realista: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.

Específico: que sea claro y relacionado a una determinada la situación.

Acotado en el tiempo: que establezca el periodo de tiempo en el que se debe realizar.

SESIÓN 4

Importancia de la moderación y la facilitación para establecer cooperación, tolerancia, diálogo y realizar trabajos de grupo efectivos

Objetivos específicos

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- ▶ Apreciar la importancia de trabajar en equipo para lograr los objetivos.
- ▶ Reconocer cómo un moderador entrenado puede incrementar la participación, la eficiencia del trabajo de los grupos y la resolución de posibles conflictos.
- ▶ Definir qué es una comunicación efectiva, que permita mejorar el dialogo y negociación en los grupos.

Introducción

En esta sesión trataremos sobre los factores que inciden en la dinámica interna de un grupo. También analizaremos la toma de decisiones y los criterios a tener en cuenta. Finalmente examinaremos cómo un moderador puede incrementar los resultados de un trabajo de grupo.

ACTIVIDAD 4.6

“Accidente aéreo en los Andes”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Toman decisiones, según las prioridades.
- ▶ Incrementan su capacidad de argumentar.
- ▶ Reconocen y respetan el papel del moderador durante un trabajo de grupo.



Instrucciones:

1. Explique a los participantes que tendrán que involucrarse en una situación en la cual todos los participantes están viajando en avión hacia Santiago de Chile. Hay un accidente y sólo sobreviven 7 pasajeros.

Antes de que el avión desaparezca en llamas se salvan los siguientes objetos:

- ♦ Varias linternas con baterías
 - ♦ Frazadas de lana
 - ♦ Una pistola
 - ♦ Una caja de vendaje
 - ♦ Impermeables
 - ♦ Un paracaídas rojo y blanco
 - ♦ Un cuchillo
 - ♦ 20 metros de hilo nylon
 - ♦ 2 damajuanas con 20 litros de agua
 - ♦ Una brújula.
2. Forme grupos de 7 personas.
 3. Pida que cada grupo nombre su moderador, quien buscará la participación de todos los integrantes y presentará sucesivamente los resultados del trabajo de grupos.

4. Explique a los grupos que deben ordenar los elementos de acuerdo a la importancia y prioridad para la sobrevivencia.
5. Distribuya material para que puedan representar las razones de sus decisiones: paneles, papelógrafos, tarjetas, marcadores.
6. Solicite que los moderadores presenten los resultados, comentando como estuvo la participación en el grupo, la comunicación, las dificultades en la resolución de la tarea y como las resolvieron, si hubo liderazgo.
7. En plenaria, después de las presentaciones, pregunte:
 - ¿Creen que lograron un resultado satisfactorio?
 - (Al moderador) ¿Cómo siente que estuvo su desempeño?
 - (Al resto del grupo) ¿Cómo estuvo el desempeño del moderador?
 - ¿Qué grupo tuvo un mejor resultado?
 - ¿Qué conclusiones podemos deducir de la actividad para tomar decisiones, según las prioridades?
 - ¿Tiene relación lo vivido con las realidades de sus organizaciones?
8. Fomente la reflexión, ayudando los participantes a elaborar conclusiones como:
 - Es necesario tomar las decisiones según criterios racionales, las ventajas y las desventajas de las diferentes opciones. Por ejemplo: es básico preocuparse del abrigo (están a mucha altura y la hipotermia es uno de los principales problemas), curar a los heridos (luego de semejante caída, la mayoría de los sobrevivientes debe estar herida), hacer visible la zona en la que se encuentran (pensando en el rescate), reconocer la zona en la cual se encuentran, buscar comunicarse.
 - Los resultados positivos se basan en criterios correctos, independientemente de la voluntad de las partes.
 - Es esencial poder argumentar las decisiones de manera lógica y no decidir irracionalmente.
 - Es importante dialogar y no atacar a las personas.



Tiempo:

15 minutos para resolver la tarea, 5 minutos para preparar la presentación, 5 minutos para presentar los resultados, 20 minutos para elaborar las conclusiones.



Posibles resultados de la actividad:

- ▶ Se debe tomar el tiempo necesario, no desesperarse.
- ▶ Es necesario saber proponer criterios de decisión y saber argumentarlo.
- ▶ Debemos ponernos de acuerdo antes de tomar decisiones.
- ▶ El moderador debe tener carácter democrático, ayudar a entender a los demás. Debe tener una visión clara para orientara todos los integrantes del grupo, ayudar a construir, motivar.
- ▶ El moderador tiene que conocer la realidad; de ser posible debe tener una propuesta. Debe asumir con responsabilidad su papel y ayudar a tomar decisiones. Debe tener una agenda clara, establecida; recibir opiniones; identificar criterios claros con la participación del grupo. Debe saber tranquilizar al grupo.
- ▶ Es importante priorizar de acuerdo a la mayor necesidad común, de acuerdo a las circunstancias.
- ▶ La prioridad debe estar en relación con la visión común de desarrollo.

ACTIVIDAD 4.7

“Reunión de amigos en un restaurante”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Reconocen la función de las técnicas de facilitación y moderación en la resolución de un problema.
- ▶ Definen el papel de cada miembro del grupo en relación con el trabajo a realizar.



Instrucciones:

1. Forme grupos de 5 participantes.
Pida que cada grupo nombre su moderador, quien buscará la participación de todos los integrantes y presentará sucesivamente los resultados del trabajo de grupo. Pida también que algunos de los participantes actúen como voluntarios para retroalimentar a los grupos que observen. (Cada grupo contará con un observador).
2. Explique que el ejercicio consiste en definir ‘qué come, bebe y que postre se sirve’ cada uno de 5 amigos de nacionalidad diferente (un peruano, un bolivia-

no, un ecuatoriano, un chileno y un colombiano) que van a un restaurante de comidas típicas latinoamericanas.

Distribuya el Anexo 1 con las instrucciones detalladas.

3. Distribuya paneles, pápelografos, tarjetas, marcadores: el material servirá para sistematizar y representar las ideas. Si lo considera necesario, distribuya el Anexo 2 con la Hoja de Resultados.
4. Solicite que los moderadores presenten los resultados, comentando como estuvo la participación en el grupo, la comunicación, el liderazgo (en el caso que alguien se desempeñó como líder), las dificultades y las soluciones encontradas.
5. Después de las presentaciones, en plenaria pregunte:
 - ¿Creen que lograron obtener los resultados correctos?
 - (Al moderador) ¿Cómo siente que estuvo su desempeño?
 - (Al resto del grupo) ¿Cómo estuvo el desempeño del moderador?
 - ¿Qué grupos tuvieron mayor éxito?
 - ¿Qué conclusiones podemos deducir de la actividad? ¿Qué hemos aprendido?
 - ¿Tiene relación lo que han vivido con las realidades de sus organizaciones?

En esta actividad, como en la anterior “Accidente aéreo en los Andes” y la siguiente “El dilema con el minibús”, se pueden presentar conflictos y es necesario reconocerlos y manejarlos.

El *conflicto* es un hecho cotidiano de la vida y una oportunidad constante de aprender. A pesar de ello, tiene connotaciones negativas, en especial para quienes desempeñan funciones de liderazgo.

Para lograr solucionar los conflictos es necesario tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

- ▶ Tomar conciencia del conflicto, analizándolo, junto con nuestras creencias, supuestos y actitudes sobre el mismo;
- ▶ Conocer y saber aplicar algunas técnicas de resolución de conflictos.

Consulte el texto “Resolución pacífica de conflictos” (Anexo 3), para tener más sinformaciones sobre los conflictos y su resolución.



Tiempo:

15 minutos para resolver la tarea, 5 minutos para preparar la presentación, 3 minutos para presentar el resultado, 20 minutos para elaborar las conclusiones en plenario.

Anexo 1: Instrucciones para el ejercicio “Reunión de amigos en un restaurante”

El problema a resolver es el siguiente:

En un restaurante de comidas típicas latinoamericanas almuerzan cinco amigos: un peruano, un boliviano, un ecuatoriano, un chileno y un colombiano.

Todos piden un plato principal, una bebida y un postre.

Tarea: Averiguar qué plato principal, bebida y postre se sirve cada persona.

Para la solución del problema cuenta con la siguiente información.

Platos principales: Chairo, chupe de quinua, cuy (al horno / chactao / a la brasa), fricasé, cerdo (fritada/ lechón al horno).

Bebidas: agua mineral, chicha de jora, chicha blanca, cerveza negra, cerveza rubia.

Postres: helado, torta de frutillas, mate de coca, ensalada de frutas, leche asada.

- Él que toma chicha de jora no toma mate de coca como postre. Es boliviano y come chupe.
- Otro come antes de su leche asada un cuy (al horno / a la brasa).
- La persona que toma agua mineral, tiene una torta de frutillas como postre.
- Después del chairo, que es acompañado por una cerveza rubia, uno pide mate de coca.
- El ecuatoriano no come cuy, ni fricasé.
- El colombiano acompaña su plato de carne con una cerveza negra.
- Después de su plato de carne, el peruano pide un helado.
- El plato de fricasé es acompañado por un vaso de chicha.
- El colombiano no come cerdo (fritada / lechón al horno).
- El plato de cuy, como el plato de chupe del ecuatoriano, es acompañado por cerveza.

Nota:

Chairo: es un chupe, almuerzo típico de la zona del altiplano peruano y boliviano y del norte de Chile, compuesto de varias verduras, carne de cordero, chuño.

Fricasé: plato típico de la zona del altiplano peruano y boliviano, compuesto de carne de cerdo aderezado con ají colorado, lleva caldo, maíz pelado y chuño, es algo picante.

Chicha de jora: bebida preparada con guiñapo de maíz morado.

Chicha blanca: bebida preparada con guiñapo de maíz blanco, a veces también lleva quinua.

Fritada de cerdo: plato típico del Ecuador, es muy parecida a los chicharrones.

Anexo 2: Hoja de Respuestas

	Peruano	Boliviano	Ecuatoriano	Chileno	Colombiano
Chicha de jora		X			
Agua mineral				X	
Chicha blanca	X				
Cerveza negra					X
Cerveza rubia			X		
Chairo			X		
Chupe de quinua		X			
Fricase	X				
Fritada de cerdo o lechón al horno				X	
Cuy al horno o a la braza					X
Mate de coca			X		
Ensalada de fruta		X			
Helado	X				
Torta de frutilla				X	
Leche asada					X

Anexo 3: Resolución pacífica de conflictos⁸

Existen diversas formas para resolver los conflictos, sin tener que recurrir a la violencia o a las autoridades del Poder Judicial: las alternativas de solución de conflictos tratan de encontrar maneras creativas y participativas de resolverlos.

La resolución pacífica de conflictos supone:

- ▶ Rechazar las ideas, tradiciones y costumbres que hacen creer que la violencia es la única respuesta.
- ▶ Creer firmemente que, mediante la no violencia, podemos encontrar soluciones que nos beneficien a todos y a todas.
- ▶ Escoger, elegir conscientemente la vía de la no violencia.

La violencia, como salida desesperada para resolver problemas, está muy presente en la vida diaria de nuestras sociedades, pero la realidad nos enseña que no ha solucionado nada. Por lo contrario, sólo ha profundizado los problemas, dejándonos rencores, tristeza y soledad.

Por eso es urgente que cada persona se convierta en un agente de cambio, propiciando una nueva forma de ver la vida y abordar los conflictos, a fin de ir construyendo una sociedad más humana y fraterna (...)

Los procesos de negociación social

Mediante estos procesos se recurre a la participación social y comunitaria. Así, personas integrantes de las organizaciones de la sociedad civil usan la negociación para lograr sus objetivos.

La negociación

Las dos o más partes pueden intentar solucionar el conflicto dialogando directamente y sin la intervención de otra persona. Si reflexionamos un poco, veremos que nosotros negociamos todos los días: en la familia, en nuestro trabajo, con nuestros amigos.

Por ejemplo, en nuestro barrio, cuando se decide como dividir las tareas para realizar una obra comunal; en nuestra familia, cuando se decide en que se gastarán los ahorros o, en nuestra comunidad, cuando se discute con los vecinos ante un problema de límites de tierras.

En otras palabras, la negociación es una comunicación de doble vía que permite a personas que tienen intereses similares y/o opuestos llegar a un acuerdo.

El Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard ha elaborado una guía para la negociación que se basa en el desarrollo de *siete ideas*. Estas deben aplicarse en la resolución de cada conflicto en el cual haya que negociar (...)

⁸ Instituto Interamericano de Derecho Humanos: Primera edición, con el apoyo de Gobierno de Dinamarca / PRODECA, Gobierno de Suecia / ASDI (adaptación)

Revisemos entonces cada una de estas siete ideas:

- *Las alternativas*
- *Los intereses*
- *Las opciones*
- *La legitimidad*
- *La comunicación*
- *La relación*
- *El compromiso*

Las alternativas

Antes de empezar a negociar, cada una de las partes debe pensar en por qué participa a la negociación. Eso supone, también, pensar en las alternativas que ofrece la negociación.

En esta etapa, ambas partes deben encontrar la mejor alternativa para negociar un acuerdo.

¿Cuál es nuestra mejor alternativa para negociar un acuerdo? ¿Podemos mejorarla? ¿Cuál es la de ellos? ¿Podemos empeorarla?

Los intereses

Debemos entender que el conflicto real que existe entre las partes se debe a que tienen intereses diferentes. Generalmente el conflicto no es entre las posiciones de las personas, sino entre las razones que cada una tiene de acuerdo a sus intereses.

Empezar la negociación defendiendo posiciones implica asumir que la negociación es un simple regateo, en el que cada uno presenta y defiende su posición, casi siempre exagerada. Así, es difícil que una de las partes pueda ceder; o, como se dice comúnmente, “dé su brazo a torcer”.

Además, aunque se llegue a un acuerdo en ese “estira y encoge”, una parte siempre se sentirá ganadora y la otra perdedora. Este tipo de negociación más bien puede deteriorar la relación entre las personas.

Los intereses definen aquello que alguien quiere. Detrás de las posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas, temores. Cuando los demás factores son iguales, un convenio es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes.

¿Los nuestros?, ¿Los de ellos?, ¿Cómo perciben ellos la situación? ¿Les estamos presentando un problema o una solución?

A veces es más fácil encontrar soluciones de mutuo beneficio consultando a otras personas que no participan en el conflicto y que tienen diversas ocupaciones, profesiones e intereses.

Las opciones de mutuo beneficio ayudan a que nos pongamos de acuerdo.

Negociar sobre la base de intereses y no de posiciones ayuda a que se formulen salidas de mutuo beneficio y que no existan personas perdedoras ni ganadoras.

Las opciones

Al conocer los intereses, podremos conocer las distintas opciones o soluciones validas para las dos partes. Por eso es bueno poner en claro cuáles son las posibles soluciones que se están discutiendo.

A veces pensamos en opciones muy radicales y exageradas lo cual, en la mayoría de los casos, no resulta. Tomar una posición así nos lleva, en muchas ocasiones, a desperdiciar recursos.

Para poder tener más variedad de opciones es importante, tanto antes como durante la negociación, separar el momento de aporte de ideas, del momento en que se hacen los compromisos.

Es conveniente que las partes, en una negociación, se pongan de acuerdo en que momento darán ideas encaminadas a solucionar el problema. Hay que tener claro que dar ideas no significa para las partes establecer ningún compromiso.

¿Podemos idear otros arreglos? ¿Son de beneficio mutuo?

La legitimidad

Las partes de un conflicto casi siempre creen que es justo lo que quieren lograr de una negociación.

Esa justicia se relaciona con ejemplos que ayuden a convencer a la otra parte.

Así, se acude a ideas como: lo que es costumbre en la comunidad, el justo medio, el valor de mercado, la ley.

Y las otras partes piensan parecido. *Por eso es necesario preguntarnos las razones que asisten a la otra u otras partes.* Si las soluciones u opciones no parten de criterios objetivos, razonables o justos; en hechos que se puedan explicar y comprender, los rechazaremos.

Esas referencias, a las que llamaremos criterios *objetivos*, también pueden ayudarnos en la negociación.

Un criterio objetivo hace parecer las exigencias más razonables. Además, saber que hay criterios objetivos nos recuerda que no debemos ceder ante la presión, sino ante criterios objetivos razonables.

¿Estamos usando criterios objetivos? ¿Les parecerán justos esos criterios a las terceras partes?

La comunicación

Una comunicación efectiva entre las partes es fundamental para negociar eficientemente. Escuche atentamente, reconozca lo que le dicen, hable con el fin de que se le entienda y con un propósito.

Es importante tener presente algunas ideas respecto a la comunicación:

1. No puede haber comunicación si queremos imponer nuestras ideas.

Puede ser que tengamos las mejores ideas, formuladas tomando en cuenta los intereses de las partes. Sin embargo, es fundamental recordar que a los demás les gusta que se les consulte para tomar decisiones.

Además, escuchar a la otra parte puede ser muy enriquecedor y puede ayudarnos a comprender mejor todas las dimensiones de un conflicto.

2. Trate de exponer sus ideas e intereses con mucha claridad.

Si no le entienden, más difícil será que le den opciones válidas para usted.

3. Preocúpese por mantener una comunicación fluida.

Escuche con atención y demuestre que escucha. Para estar seguro o segura de que entendió repita a la otra parte, con sus palabras, lo que le han dicho. Así revisara sus ideas y las de las otras personas.

¿Escuchamos? ¿Estamos dispuestos a entender? ¿Lo percibe también la otra parte?

La relación

Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan aumentado su capacidad para trabajar colaborativamente.

Las negociaciones más importantes se hacen con las personas e instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo.

¿Podemos mejorar las interrelaciones personales? ¿Debemos tratar mejor a la gente?
¿Debemos ser más firmes con el problema? ¿Debemos consultar antes de decidir?

Se deberá trabajar fundamentalmente sobre *percepciones* y *emociones*:

- ▶ **Percepción:** Póngase en el lugar del otro, no deduzca sus intenciones con base en sus temores, no los culpe por sus problemas, comente las mutuas percepciones, haga que sus propuestas sean consistentes con sus valores.

- ▶ **Emoción:** Reconozca y comprenda las emociones propias y ajenas, procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas, permita que la otra parte se desahogue, no reaccione ante un estallido emocional, use gestos simbólicos.

El compromiso

Generalmente una persona o un grupo empiezan una negociación buscando que la otra parte se comprometa. Siempre se espera que la o las otras partes digan lo que harán o lo que no harán.

Si busca compromisos apresurados, puede encontrar promesas pobres.

Hay dos elementos esenciales:

- ▶ Las promesas que se formulen deben ser fáciles de comprender.
- ▶ Es conveniente dejar para el final los compromisos. Así estarán todos los intereses identificados y habrá muchas opciones sobre la mesa.

Por eso es muy importante separar el momento de dar las ideas, del momento de tomar las decisiones. Sin embargo, para no seguir discutiendo sobre los mismos puntos, se puede hacer un borrador de convenio, dejando en blanco las partes en que falta ponerse de acuerdo. Al final solo se trabajará sobre los puntos en blanco.

Un último aspecto sobre los compromisos: no basta llegar a acuerdos para solucionar un problema. Es importante también que en el compromiso se establezca cómo se ejecutarán estos acuerdos y las personas responsables de cumplirlos.

ACTIVIDAD 4.8

“El dilema con el nuevo minibús”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivo:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Desarrollan capacidades para el manejo de conflictos.



Instrucciones:

1. Solicite 6 voluntarios y pídales que se retiren de la sala en compañía de otro formador o asistente quien les dará instrucciones.
2. Explique al resto de participantes que deberán desempeñarse como observadores: deberán permanecer callados durante la representación de sus compañeros; tomar nota de sus observaciones y brindar retroalimentación a los actores.
3. Seleccione, entre los 6 voluntarios que salieron de la clase, a la persona que hará de moderador: éste deberá coordinar la preparación de la representación de una escena, según el guión que el otro formador o asistente consignará al grupo de voluntarios (Anexo 1).
4. Después de la representación, en plenaria, pregunte al participante que actuó de moderador cómo considera su propio desempeño. Haga la misma pregunta también a los actores y a los observadores.
5. Concluya la actividad, sintetizando los comentarios y reiterando la importancia de la gestión pacífica de conflictos en nuestra vida personal y profesional.



Tiempo: 10 minutos para preparar la escena, 20 minutos para la representarla, 30 minutos para el debate en plenario.



Posibles resultados de la actividad:

- ▶ Es importante tener poder de convencimiento (argumento).
- ▶ El diálogo con los miembros de nuestras organizaciones es clave.
- ▶ Es necesario tener conciencia de todas las situaciones y de lo que le pasa a nuestros colegas.

Anexo 1: Guión para la escena: “El dilema con el minibus”

Para la persona que actuará de moderador:

Una empresa municipal de transportes obtendrá un financiamiento para comprar una nueva unidad vehicular.

La noticia del financiamiento ha creado un conflicto al interior de la empresa, ya que la mayoría de pilotos se siente con el derecho de recibir la nueva unidad: todos los días hay peleas y discusiones al respecto. Por consiguiente, la productividad de la empresa está bajando. Ante esta situación el gerente de la municipalidad ha decidido buscar una solución y ha contratado a un moderador para que ayude a decidir que piloto es el merecedor de la nueva máquina.

El moderador llega muy temprano y prepara la sala de reuniones; ha citado a todos los pilotos a las 8 de la mañana.

El moderador(a) (Juan o Juana López) cuenta con la siguiente información de cada piloto: años de trabajo en la empresa, tiempo de vida de la unidad vehicular y recorrido.

Luis o Luisa:

15 años en la empresa, minibús de 2 años con 20.000 Km.

Miguel o Micaela:

11 años en la empresa, minibús de 5 años con 60.000 Km.

Paulo o Paula:

10 años en la empresa, minibús de 4 años con 48.000 Km.

Tomás o Tomasa:

5 años en la empresa, minibús de 3 años con 35.000 Km.

Francisco o Francisca:

3 años en la empresa, minibús de 5 años con 65.000 Km.

Para los otros 5 voluntarios que actuarán como pilotos de minibús

Papel para Luis /Luisa:

Cuando se habla de la adjudicación del nuevo vehículo, piensa que le corresponde a usted. Primero porque usted es el empleado(a) de mayor antigüedad y segundo porque a usted no le gusta su bus actual, porque tiene pequeños problemas, aunque se esfuerce en tratarlo con cuidado. Usted espera desde hace mucho tiempo encontrar una posibilidad para deshacerse de ese vehículo.

Papel para Miguel/Micaela:

Usted piensa que es un/a buen/a candidato/a para obtener el nuevo vehículo. Su bus actual es bastante viejo y Luis/Luisa, que es el empleado(a) de más antigüedad, ya tiene un bus bastante nuevo, así que el nuevo vehículo le corresponde. Usted mantiene su vehículo actual en muy buenas condiciones, tanto que parece como nuevo. Un/a empleado/a debe ser recompensado, si trata un vehículo de la empresa como si fuera el propio.

Papel para Paulo/Paula:

Usted debe viajar más que sus colegas, ya que tiene clientes fuera del radio de la ciudad. Usted tiene un vehículo bastante viejo, pero funciona. Sin embargo, le parece que le corresponda el vehículo nuevo, ya que tiene viajes más largos que los otros.

Papel para Tomás/Tomasa:

En su vehículo actual, la calefacción es muy débil y cuando Francisco/Francisca chocó la puerta de la izquierda, la reparación se realizó en forma muy superficial. Las puertas dejan entrar el aire frío y seguramente esa es la causa de que usted tenga resfríos con tanta frecuencia. Usted quisiera tener un vehículo caliente, con buenas ruedas y frenos; no le interesa si es nuevo o no.

Papel para Francisco y Francisca:

Usted maneja sin ninguna duda el peor vehículo del grupo. No solo tiene ya 5 años, sino que cuando lo recibió ya estaba chocado. Nunca estuvo completamente en buenas condiciones y usted se está enojando desde hace ya 3 años con todo esto. Ya es hora de que usted reciba un vehículo como los otros y le parece justo que este nuevo vehículo le sea entregado. Usted no tuvo accidentes, a excepción de una vez, cuando chocó las puertas del auto de Tomás/Tomasa.

ACTIVIDAD 4.9

“Las sillas”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivos:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Experimentan que los conflictos pueden manejarse, mediante la cooperación.
- ▶ Reconocen las diferencias culturales en la gestión de los conflictos.
- ▶ Identifican cuestiones relacionadas con conflictos de metas y normas (impuestas o auto-impuestas).



Materiales:

- ▶ Fotocopias de los tres tipos de instrucciones: A, B, C.



Instrucciones:

Se necesita una habitación con una silla para cada participante y sin mesas.

1. Divida mentalmente al grupo en tres subgrupos, de tal manera que entregue igual número de las tres diferentes instrucciones a cada subgrupo (sea, A, B, o C). Cada participante recibe un sólo tipo de instrucciones (A o B o C), según el grupo al cual pertenece (Anexo 1).
2. Pida a los participantes que no muestren su hoja de instrucciones a otros participantes ya que esto frustraría el propósito del ejercicio y comprometería su realización.
3. Una vez que todos los participantes cuentan con sus instrucciones indique que pueden formar los grupos y comenzar el ejercicio, siguiendo las instrucciones que recibieron.
4. Si los participantes preguntan, méncioneles que los sub-grupos no podrán llevar a cabo sus instrucciones, salvo que cooperen entre sí. Si bien no pueden mostrar sus instrucciones, pueden negociar la solución.

5. Solicíteles que analicen la situación dada utilizando las siguientes preguntas:
- ¿Cuál ha sido su experiencia al realizar esta actividad?
 - ¿Sintió que la silla en que estaba sentado era suya, qué hizo usted cuando se la pidieron?
 - ¿Cómo se relacionó con las personas que querían otra cosa? ¿Cooperaron, argumentaron, combatieron o cedieron?
 - ¿Siguió las instrucciones? ¿Por qué las interpretó así?
 - ¿Vio como otros grupos cumplían las instrucciones?
 - ¿En qué medida tiene la sensación de que las instrucciones son influenciadas por su manera de interpretarlas?
 - El modo en que se comportó en esta situación ¿estuvo influenciado por su cultura?
 - ¿Cómo se comportaría si tendría que realizar esta actividad una segunda vez?
 - ¿Puede relacionar lo que ocurrió en clase con situaciones reales en un proceso cooperativo?



Tiempo:

10 minutos para explicar la tarea y entregar las instrucciones, 15 minutos para llevar a cabo la tarea, 20 minutos para la plenaria.



Posibles resultados de la actividad:

Este ejercicio tiene un gran alcance para la solución creativa de conflictos. Los grupos con frecuencia estallan en acción frenética, emplean la fuerza y algunas veces llevan las sillas a su ángulo, aun con las personas sentadas y desesperadamente aferradas a ellas.

Cuando algunos participantes están probando encontrar una solución cooperativa, pueden verse a otros que continúan recogiendo y defendiendo sus sillas. Esto, a su vez, frustra a los cooperadores, quienes olvidan sus intenciones positivas y el propósito de la actividad.

Anexo 1: Instrucciones para los subgrupos

A: Ponga todas las sillas en un círculo. Usted tiene 15 minutos para hacerlo.

Esta actividad tiene varias posibles soluciones:

- Ponga consecutivamente todas las sillas en un círculo, ahora cerca de la puerta, después cerca de la ventana.
- Designe con otros nombres la situación, colgando dos hojas en medio de la habitación, en una de las cuales escriba “Ventana”, y en la otra “Puerta”.
- Ponga todas las sillas en un círculo entre la puerta y la ventana.
- Desobedezca parte de las instrucciones poniendo un tercio de las sillas en un círculo, un tercio cerca de la puerta, un tercio cerca de la ventana.
- Desobedezca las instrucciones enteramente.

B: Ponga todas las sillas cerca de la puerta. Usted tiene 15 minutos para hacerlo.

Esta actividad tiene varias posibles soluciones:

- Ponga consecutivamente todas las sillas en un círculo, ahora cerca de la puerta, después cerca de la ventana.
- Designe con otros nombres la situación, colgando dos hojas en medio de la habitación, en una de las cuales escriba “Ventana”, y en la otra “Puerta”.
- Ponga todas las sillas en un círculo entre la puerta y la ventana.
- Desobedezca parte de las instrucciones poniendo un tercio de las sillas en un círculo, un tercio cerca de la puerta, un tercio cerca de la ventana.
- Desobedezca las instrucciones enteramente.

C: Ponga todas las sillas cerca de la ventana. Usted tiene 15 minutos para hacerlo.

Esta actividad tiene varias posibles soluciones:

- Ponga consecutivamente todas las sillas en un círculo, ahora cerca de la puerta, después cerca de la ventana.
- Designe con otros nombres la situación, colgando dos hojas en medio de la habitación, en una de las cuales escriba “Ventana”, y en la otra “Puerta”.
- Ponga todas las sillas en un círculo entre la puerta y la ventana.
- Desobedezca parte de las instrucciones poniendo un tercio de las sillas en un círculo, un tercio cerca de la puerta, un tercio cerca de la ventana.
- Desobedezca las instrucciones enteramente.

SESIÓN 5

Redes, asociatividad y alianzas estratégicas

Objetivo específico

Al finalizar la sesión los participantes habrán tenido oportunidad de:

- ▶ determinar la importancia de la asociatividad, de las redes y alianzas estratégicas para el fortalecimiento y el desarrollo de su organización, empresa y comunidad.

Introducción

En esta sesión trataremos acerca de que se entiende por *redes* y *alianzas estratégicas*, cuáles son sus características, objetivos y ventajas.

La experiencia enseña que los conceptos modernos de organización y gestión empresarial no “chocan” con los principios de las culturas originarias, sino bien se complementan.

Las formas de organización asociativa y cooperativa, donde participan individuos y familias, pueden ser ventajosas para emprender acciones conjuntas y que beneficien a la comunidad. De todas maneras, siempre es importante considerar posibles ventajas y desventajas antes de tomar una decisión y empezar los procedimientos legales de constitución de la asociación o de la cooperativa. Un análisis previo nos ayudará a evitar los fracasos, que traen mucha frustración y ponen en riesgo a la familia y a los socios de la iniciativa.

ACTIVIDAD 4.10

“Estudio de caso: experiencia de asociatividad de productores agrarios”



HOJA DEL FORMADOR



Objetivo:

Con esta actividad los participantes:

- ▶ Identifican los principales aspectos de una experiencia exitosa de organización y emprendimiento de productores agrarios.



Instrucciones:

1. Empiece la actividad con la siguiente reflexión: existen diversas maneras de aprender; una de estas formas es a través del análisis de casos, que están debidamente sistematizados y que pueden darnos elementos para replicar las experiencias en otros ámbitos.
2. Forme grupos de 4 o 5 personas y pida que elijan su moderador.
3. Distribuya las hojas con el estudio de caso: “Experiencia de organización de la Federación de Productores Agropecuarios de Acobamba” (Anexo 1) y solicite a los grupos que lo lean con atención.
4. Entregue a los grupos una hoja con las siguientes preguntas:
 - ♦ ¿Cuáles eran los principales problemas que enfrentaban los productores de haba y arveja de Acobamba?
 - ♦ ¿Por qué se organizaron los productores de Acobamba?
 - ♦ ¿Qué resultados obtuvieron los productores al organizarse?
 - ♦ ¿Cuál fue el motor del cambio?
 - ♦ ¿Considera que problemas similares suceden a su alrededor, en la vida real?
 - ♦ ¿Qué lecciones podemos traer de este caso?
 - ♦ ¿Podemos aplicar las lecciones aprendidas?

5. Facilite un debate en plenario para que los representantes de los grupos presenten sus resultados. De manera colaborativa, sintetice las ideas principales y elabore conclusiones.
6. Pida que los grupos vuelvan a reunirse y comenten acerca de experiencias de asociatividad de organizaciones de productores, sea aquellas en que participen, sea aquellas de algunos familiares, amigos, conocidos. El objetivo es identificar y comentar las circunstancias en las que las asociaciones surgieron, cómo se encuentran y qué planes tienen para el futuro.
7. Pida a los grupos que presenten en plenaria los casos más significativos, poniendo en evidencia las similitudes y diferencias detectadas.



Tiempo:

30 minutos para la lectura y el análisis del caso, 5 minutos para preparar la presentación y 30 minutos para las presentaciones y el de debate en plenario. 20 minutos para comentar sobre experiencias de asociatividad, 20 minutos para presentar los casos más resaltantes y 10 minutos para las conclusiones.

Anexo 1: Estudio de caso: “Experiencia de organización de la Federación de Productores Agropecuarios de Acobamba”

Como consecuencia de la apertura económica, y ante la ausencia de una política agraria diseñada desde el Estado Peruano para promover la pequeña agricultura, especialmente de la sierra, los productores se vieron obligados a organizarse en forma asociativa a nivel nacional y una de sus expresiones es la *Federación de Productores Agropecuarios de Acobamba* (FAPAAH) con el enfoque de construir cadenas productivas, buscando el diálogo y alianzas estratégicas con los actores de la cadena - en este caso de arveja y haba -de manera competitiva. Ello implicó la necesidad de buscar una mayor coordinación y concertación para participar en mejores condiciones en el mercado local y nacional.

Para los pequeños productores agrarios, la competitividad es un reto donde intervienen, además de los agricultores, otros agentes como los proveedores de insumos, los prestadores de servicios de capacitación, asistencia técnica, distribuidores mayoristas y minoristas, los industriales, el consumidor final.

La FAPAAH (*agrupa a cerca de 45 asociaciones de productores agrarios en actividad – en la zona existen más de 90 asociaciones de productores*), desde al año 2003 hasta la fecha, se convirtió en un actor fundamental en la comercialización de arveja y haba, con la tarea de aprender haciendo. Lo primero que hicieron fue organizarse de manera asociativa, en tres niveles (asociaciones de nivel comunal, los coordinadores distritales y la propia FAPAAH), luego buscaron información y tenían que compartir con los asociados. De esa manera comenzaron a evolucionar hacia la generación de información y actuar como un facilitador de las acciones de articulación al mercado, llegando a convertirse en una instancia especializada para comercializar en el mercado (Mercado Mayorista de Lima).

Esta experiencia de asociatividad y articulación comercial, es el resultado de la validación de una propuesta del Programa REDESA⁹, cuyas lecciones y aprendizajes es importante compartirlas, pues tienen la posibilidad de ser replicadas en zonas similares del país, usando la metodología de manera secuencial y realizando adaptaciones de acuerdo a las características donde se opere. La experiencia se realiza bajo un enfoque de cadena de valor, mostrando las actividades de organización de los pequeños productores para el mercado mediante la FAPAAH.

La experiencia muestra los siguientes resultados:

En materia de *organización*, se ha formalizado la FAPAAH ante los Registros Públicos, SUNAT; reconocimiento a nivel local y regional, como una organización representativa de los productores a Acobamba y las asociaciones de base están en proceso de ser autogestionarias. Los productores organizados participan en los espacios de concertación donde toman decisiones para el desarrollo de su comunidad, distrito y provincia, como los Consejo de Coordinación Local a nivel provincial y distrital y en las comunidades en los CODECOS (Comités de Desarrollo Comunal).

⁹ REDESA (Redes de Seguridad Alimentaria), Programa ejecutado por CARE Perú en el período 2002 al 2006.

En *producción* se incrementó la productividad por unidad de área en variedades mejoradas de arveja en más del 100 % (de 1,544 a 5,000 kg./ha) y en variedades locales de 1544 a 3,500 kg/ha. Los productores han mejorado sus capacidades y habilidades en la producción y productividad. Fabrican y utilizan abonos orgánicos como el Biol, Bocashe. Se incrementó la demanda de mano de obra no calificada para la producción. Hubo un incremento de 25 jornales por hectárea. Se ha logrado introducir variedades mejoradas de arveja, que fueron adaptadas y validadas (Utrillo, Remate, Usuy y Alderman). Las familias de pequeños productores están dispuestas a producir variedades mejoradas que demanda el mercado y hay un cambio de actitud y mentalidad más positiva.

En cuanto a la *comercialización* se ha logrado conocer el funcionamiento del mercado mayorista de Lima. Los precios de arveja por kilogramo se incrementaron de S/. 0.30 y S/. 0.50 céntimos de Nuevo Sol a S/. 0.85 céntimos de Nuevo Sol en promedio, lográndose precios a S/. 1.30 y S/. 1.50 céntimos de Nuevo Sol. Desarrollo del producto (envase, marca) para diferenciarse en el mercado, colocando la arveja verde al mercado limeño en volúmenes significativos con la Marca “SUMAQ RURU” alcanzando reconocimiento y posicionamiento como *la arveja en vaina verde acobambina*. Se realizaron ruedas de negocios en ferias y festivales. Se incrementaron los ingresos económicos para las familias y se establecieron acuerdos con los compradores en el mercado de Lima.

Una característica esencial del Programa REDESA fue en proponer el reforzamiento de la institucionalidad local, como una de las dimensiones del desarrollo, que tiene que ver con generar mecanismos institucionalizados para la participación democrática de las familias en situación de pobreza en el marco de la estrategia de seguridad alimentaria. De esta manera, se buscó evitar el reforzar de nuevo prácticas únicamente asistencialistas y no sostenibles, algo que caracterizó a los programas de alivio a la pobreza impulsados por el Estado a fines del siglo XX.

La experiencia se ubica en la provincia de Acobamba, departamento de Huancavelica, Perú. Tiene 8 distritos: Andabamba, Paucara, Anta, Rosario, Acobamba, Pomacocha, Caja Espíritu, Marcas. El Programa ha intervenido directamente en el apoyo a la FAPA AH en 4 distritos: Acobamba, Pomacocha, Caja Espíritu y Marcas. El clima es variado y se encuentran diversos pisos ecológicos, desde el frío al templado, desde los 2,100 a 4,200 m.

La zona de producción en arveja verde está comprendida entre los 3,000 a 3,660 m. que corresponde al piso ecológico quechua – suni, caracterizado por presentar un clima seco frígido cuya temperatura promedio anual es de 12° C y mínima de 1° C; las precipitaciones pluviales en promedio son de 600 ml/m2 , la topografía de los terrenos agrícolas es accidentado en algunos casos agreste con pendientes de 20 a 30 % cuyos suelos presentan en su mayoría texturas francos y franco arcillosos con presencia media de materia orgánica.

Situación Inicial

Antes del año 2002, la gran mayoría de los productores de la provincia de Acobamba y en otras zonas del país, estaban desorganizados. La venta de los productos como la arveja y haba se realizaba de manera individual y se entregaba a los acopiadores o intermediarios locales, quienes les pagaban precios muy bajos y adulteraban las balanzas para realizar el pesado. El kilo de arveja tenía precios de S/. 0.20 a S/. 0.30 céntimos de Nuevo Sol. Los productos eran de mala calidad (uso de variedades no mejoradas y no demandadas por el mercado nacional, con bajo rendimiento, vainas no llenas y de tamaño variable). Los rendimientos promedio de las variedades “criollas” de arveja verde eran de 1,544 kilos por hectárea campaña¹⁰.

Según cuentan los productores: *“antes, los intermediados ganaban mucho dinero, se compraban camionetas y camiones cada año. Ahora que nos hemos organizado y vendemos en el mercado de Lima a mejor precio, a través de la Federación, vemos que ya no compran carros cada año. Quiere decir que durante mucho tiempo los acopiadores se enriquecieron a costa de nosotros”* (Testimonio Marino Aguilar, Asociación ALISAL de Comunidad Paloma).

Desde el año 2001 se dieron los primeros intentos de organización de los productores, pero de manera informal, nunca habían logrado articularse en una representación de productores con fines concretos. Había desconfianza entre los productores, directivos y celos entre los líderes.

Hay que tener en cuenta que la provincia de Acobamba, en la década de los años 80 y 90, sufrió los efectos de la violencia política que vivió el país. Los diversos intentos para promover formas de organización social fracasaron. A esto se suma las dificultades y debilidades en la institucionalidad rural y local para promover acciones concertadas entre comunidades, instituciones públicas y privadas. Todo ello es también la expresión de la exclusión social y económica de la zona.

“Esta experiencia se desarrolla principalmente con familias productoras que se encuentran en situación de pobreza y exclusión social, económica y política. Es decir, familias que no tienen acceso a servicios sociales básicos de calidad (educación, salud, vivienda, saneamiento). Así mismo no tienen los ingresos necesarios para balancear una dieta alimentaria que permita cubrir los requerimientos nutricionales mínimos. En suma a todo ello, hay las deficientes condiciones de agua y saneamiento. Tenían limitados niveles de participación en los niveles de decisión y la gran mayoría tienen pequeñas parcelas de tierra, por la excesiva división de la propiedad de la tierra”. (Testimonio de Efraín Quicaño, Programa REDESA, CARE Perú).

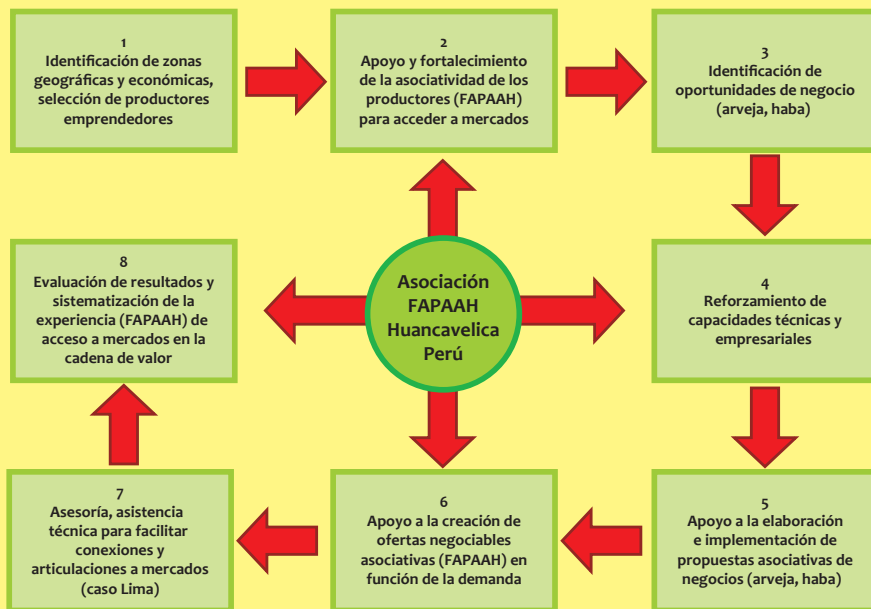
Según la línea de base elaborada el 2002 por CARE, los rendimientos de la arveja 1,544 kg/ha campaña y haba 1,157 kg./ha campaña en Acobamba, son mayores que en Andahuaylas y Huamanga, lo cual significa que las comunidades de Acobamba son más aptas para el cultivo de estas leguminosas y que con la asistencia técnica correspondiente pueden incrementar la productividad. Además la inversión que se requiere es menor que para el cultivo de la papa y el maíz.

¹⁰ Documento línea de Base Programa REDESA, 2002.

La baja productividad tiene su origen en la insuficiente inversión de capital, el retraso tecnológico y el déficit en la calidad del trabajo. Se trata de una actividad económica que involucra el trabajo de la mayoría de las familias, pero cuyo nivel de inversiones y de tecnificación es reducido y, por tanto, ni demanda mayor calificación de sus recursos humanos, ni los promueve. Existe además un extendido problema de escala económica, que reduce la eficiencia productiva, ya que se trata de productores campesinos que trabajan en pequeñas unidades familiares.

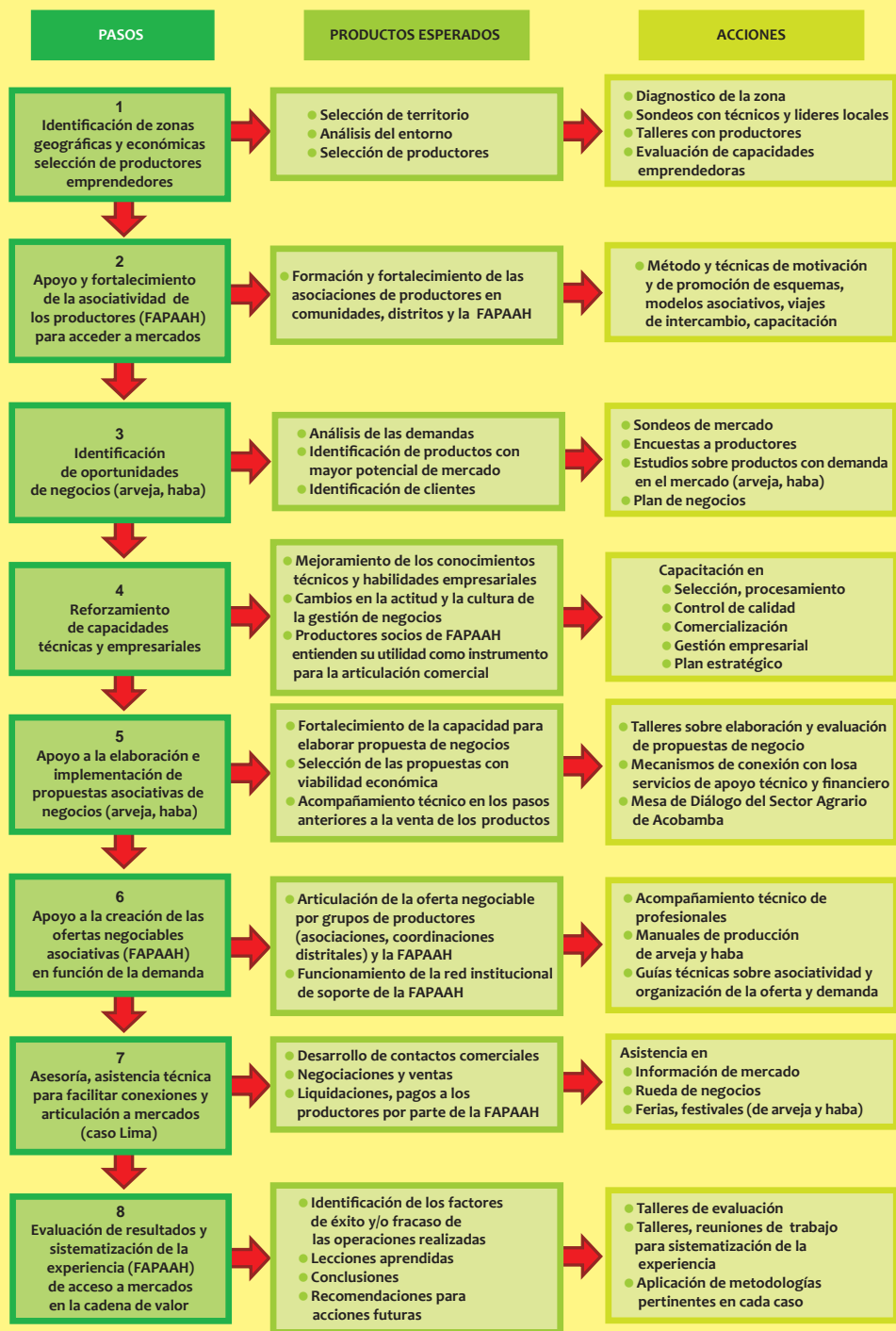
Para alcanzar los objetivos planteados hubo que introducir y complementar a nivel de los productores, sobre la base de sus conocimientos previos, conceptos como la *competitividad* y la *asociatividad* y junto a ellos, conceptos claves como la *innovación* tecnológica, que se dio principalmente en aspectos relacionados a los cambios que había que hacer en la calidad y eficiencia de la producción de arveja y haba (bienes de capital), una adecuada selección de los insumos, así como modificar la forma de organizar los procesos productivos (siembra, cosecha, post-cosecha). Estas acciones estuvieron vinculadas al *cambio de actitud* de las familias de productores, quienes descubrieron paulatinamente sus potencialidades, destrezas, valorando su experiencia, todo ello en el marco de un nuevo enfoque, el de la articulación de sus actividades económicas a cadenas de valor y cadenas productivas lo cuál, más adelante, se tradujo en contar con productos como la *arveja* y *haba* de mayor calidad, más competitivos, articulándose al mercado local y nacional a mejores precios.

Pasos para el acceso a mercados de los pequeños productores de arveja y haba de acobamba huancavelica, asociados en la FAPAAH desde la perspectiva del programa REDESA



Fuente: Sistematización de la experiencia de la Asociación de Productores de Arveja y Haba de la Provincia de Acobamba, Huancavelica, Perú, CARE, Perú, julio 2006.

Diagrama de flujo para facilitar el acceso a mercados para pequeñas asociaciones empresariales y empresas rurales, desde la perspectiva del programa REDESA



Fuente: Sistematización de la experiencia de la Asociación de Productores de Arveja y Haba de la Provincia de Acobamba, Huancavelica, Perú, CARE, Perú, julio 2006.

¿Qué he aprendido? ¿Cómo voy a utilizar lo aprendido?

En este módulo hemos reconocido las ventajas de la reciprocidad, asociatividad y cooperación para alcanzar objetivos comunes: estos principios nos sirven para el fortalecimiento de nuestros emprendimientos económicos y organizaciones. También hemos analizado el concepto de cadena de valor, basado en la cosmovisión andina y hemos examinado sus elementos: estructura, participantes, colaboración horizontal y vertical. Hemos utilizado herramientas para la negociación y el diálogo y hemos reconocido los factores que inciden en las dinámicas de grupo, así como la importancia del apoyo de un moderador hacia el trabajo de grupos. Por último, hemos estudiado ejemplos exitosos de redes y alianzas estratégicas.

En la tabla a continuación liste por lo menos tres conceptos y herramientas que ha adquirido a través del estudio de este módulo y cómo puede beneficiar de ellos, aplicándolos en su trabajo:

Conceptos y herramientas	Cómo los voy a aplicar
1.	
2.	
3.	
Otro...	

Bibliografía

- Cayuqueo S., *Conocimiento Indígena en la globalización*, Argentina.
- Delgado F., San Martín J. y Torrico D., *La Reciprocidad Andina: Principio de Seguridad Vital*, Publicado en: Boletín ILEIA. Ecuador DEBATE N° 47, marzo 1999.
- Diversidad cultural y territorios para la vida*. Federación plurinacional de turismo comunitario del Ecuador, FEPTCE.
- Durston J., *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, noviembre 2002.
- Estermann J., *Filosofía andina: Estudio intercultural de la sabiduría andina*, Ediciones Abya Yala. Comentarios: José Juncosa, Quito, 1998.
- Fisher M., *Manual de Métodos y Técnicas de Facilitación y Moderación, Denkmodell*, 2002.
- Gaiger L. I., *Emprendimientos económicos solidarios*.
- Lundy M. y otros, *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala*, Manual de Campo, proyecto de desarrollo de agro empresas rurales, CIAT, 2003.
- Macas L., *Dialogo de culturas: hacia el reconocimiento del otro*. Revista Yachaykuna. No. 2, Instituto Científico de Culturas Indígenas, ICCL. Quito, Ecuador, diciembre 2001.
- Manual de Formación Básica de Facilitadores en la Metodología CEFE*. Tercer Taller Nacional, Perú. MITINCI, COPEME, GTZ, 1999.
- Michaux J., Gonzáles M., Blanco E., *Territorialidades andinas de reciprocidad*, La comunidad.
- Morales J. E., *Asociatividad empresarial: aspectos clave, tendencias y casos exitosos*, Cámara de Comercio de Bogota.
- Padilla Acosta L. A., *La empresa asociativa solidaria y el desarrollo local*. Marco conceptual, Bogotá, octubre 2004.
- Plan estratégico de turismo comunitario*. Plan realizado por la FEPTCE en coordinación con el CODENPE, 2004.
- Resolución pacífica de conflictos*. Instituto Interamericano de Derecho Humanos: Primera Edición con el apoyo de Gobierno de Dinamarca/ PRODECA, Gobierno de Suecia / ASDI.
- Rodas N.A., *Las culturas indígenas y sus saberes ancestrales*. Sistematización de los resultados de los estudios nacionales de la investigación Latautonomy, Quito, 16 enero 2005.
- Ruiz Maldonado L., *Política de integración en la diversidad*. Escuela de Gobierno y Política Públicas – Primer foro de intelectuales e investigadores indígenas, Ecuador, 2007.
- Sandoval D. C., *Políticas Públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina*, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá DC, Colombia.
- Zaldívar V. B., *Capital social, etnicidad y desarrollo: Algunas consideraciones críticas desde los andes Ecuatorianos*. Revista Yachaykuna. No. 2, Instituto Científico de Culturas Indígenas, ICCL. Quito, Ecuador, diciembre 2001.

