



Productividad y sustentabilidad de
la agricultura familiar para la
seguridad alimentaria y economía rural.

Guía metodológica Encuentros asociativos: pasantías empresariales en agricultura familiar

Margarita Baquero

Carmen Lucía Jaramillo

Abril 2017

Barquero, Margarita

Encuentros asociativos: pasantías empresariales en agricultura familiar: guía metodológica / Carmen Lucía Jaramillo; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. – Ecuador: IICA, 2017.
48 p.; 21 cm x 29,7 cm

ISBN: 978-92-9248-726-3
Publicado también en inglés

1. Explotación agrícola familiar 2. Agroindustria 3. Asociaciones de agricultores 4. Empresas 5. Explotaciones agrarias 6. Gestión del conocimiento 7. Metodología 8. Creación de capacidad I. Jaramillo, Carmen Lucía II. IICA III. Título

AGRIS
E20

DEWEY
306.349

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Encuentros asociativos: pasantías empresariales en agricultura familiar: guía metodológica por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>) Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Margarita Baquero
Corrección de estilo: Gioconda Faini
Diagramación: Comunicación IICA Ecuador
Diseño de portada: Comunicación IICA Ecuador
Publicación en formato digital

Quito, Ecuador
2017

Encuentros asociativos: programa
de pasantías en agricultura familiar

Contenido

1.	Antecedentes	7
2.	Enfoque conceptual y metodológico	7
	Referentes metodológicos	
3.	Propuesta metodológica e instrumentos	10
	Fases de los encuentros asociativos	12
	Fase 1: Exploración.	
	Fase 2: Preparación.	
	Fase 3: Encuentro asociativo	
	Fases transversales para la sostenibilidad: seguimiento, evaluación, identificación de elementos de aprendizajes y formación de tutores empresariales.	
	Plan de ejecución del programa	23
	Referencias bibliográficas	25
	Anexos: Instrumentos	27
	ANEXO 1	29
	Formulario de manifestación de interés en participar en un encuentro asociativo: pasantía empresarial en agricultura familiar	
	ANEXO 2	34
	Formalización de compromisos para participar en un encuentro asociativo	
	ANEXO 3	36
	Formalización de compromisos entre el IICA y la organización anfitriona en el encuentro asociativo	
	ANEXO 4	39
	Rubros presupuestales generales	
	ANEXO 5	41
	Pautas para elaborar el plan de mejoramiento	
	ANEXO 6	44
	Seguimiento a los avances de las organizaciones en el plan de mejoramiento	
	ANEXO 7	45
	Elementos para el seguimiento, evaluación e identificación de aprendizajes desde el IICA 36	

1. Antecedentes

Los proyectos insignia definidos por el IICA en su Plan de Mediano Plazo 2014-2018, son el principal instrumento de su cooperación técnica y tienen alcance hemisférico, aunque buscan resultados concretos en las esferas regional, plurinacional y nacional. Uno de ellos es el de “Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y economía rural (PIAF)”, dentro del cual se inscribe esta propuesta metodológica de encuentros asociativos.

El PIAF “busca contribuir al desarrollo de la agricultura familiar (AF) mediante el fomento de una adecuada gestión y organización de los territorios rurales, el mejoramiento de acciones formativas, el impulso a la participación y al acceso de dichos productores a las cadenas agro-productivas y el aprovechamiento eficiente de la tierra para una actividad agrícola sustentable que incorpore innovación como elemento esencial tendiente a incrementar la productividad, así como también para contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad público-privada y mejorar la toma de decisiones y el impacto de las políticas públicas diferenciadas (PPD), con énfasis en la AF” (IICA, 2014, pág. 1)

En este marco se inscribe el presente producto insignia de encuentros asociativos, que busca aportar al fortalecimiento asociativo de organizaciones de productores de la agricultura familiar. Es uno de los instrumentos para la ejecución del componente 4 del PIAF: Fortalecimiento de los procesos asociativos de la AF para la seguridad alimentaria y la economía rural.

Los encuentros asociativos son un programa general de pasantías empresariales para América Latina y El Caribe, basado en un grupo de agroempresas rurales que han tenido éxito y se encuentran interesadas en compartir sus conocimientos y experiencias con sus pares en su mismo país o en otros países; permitiendo que estos, bajo un programa pre-establecido, aprendan de los procesos por los cuales han debido pasar estas empresas para tener “éxito”, insertándose en dinámicas sostenibles de las economías rurales. (IICA, 2015)

2. Enfoque conceptual y metodológico

Como referentes conceptuales de esta propuesta se toman principalmente dos de los que están contemplados en el proyecto insignia: la agricultura familiar y la gestión del conocimiento.

La agricultura familiar se refiere a una categoría socio-económica fundada en un sistema de producción con base agraria. Se constatan por lo menos tres aspectos comunes para caracterizarla: i) el uso predominante de la mano de obra familiar, sin perjuicio del empleo ocasional en otras actividades; ii) una creciente pluriactividad de los miembros de sus hogares, aunque la mayor proporción del ingreso proviene de la explotación agrícola; iii) el locus de la actividad productiva coincide con o está cercano del lugar de la vivienda. (IICA, 2014, pág. 5)

La gestión del conocimiento es entendida en el proyecto insignia como un conjunto de procesos de información, comunicación, vinculación y sistematización del conocimiento (aprovechando también los saberes locales) mediante los cuales este se usa en procesos de innovación, solución de problemas y toma oportuna de decisiones en los Estados Miembros. (IICA, 2014, pág. 6)

Empresas asociativas

Con respecto al concepto de asociatividad, se retoman las nociones centrales trabajadas por IICA-PRODAR y FAO en un módulo de capacitación sobre organización de agroempresas y asociatividad elaborado en 2006.

Allí se define la organización como el proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas, logrando un uso más efectivo de los factores de producción, que el que se alcanza a nivel individual. Las empresas por su parte, no son sólo unidades de producción, sino también una forma de organización, que tiene por función central la creación de valor.

Las características básicas de una empresa asociativa son las siguientes:

- La asociación es voluntaria.
- Los socios tienen intereses comunes tan fuertes que superan sus intenciones particulares.
- Los socios son dueños del negocio, por cuanto son propietarios de los bienes materiales, como también de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio).
- Los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y actuación de la empresa (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte).
- Hay una vocación de permanencia; se pretende que la empresa exista por un largo periodo de tiempo o indefinidamente.
- Se considera el entorno, reconociendo no sólo su influencia en el desarrollo de la organización, sino también el efecto que pueden causar sobre él, acciones de la misma empresa. (IICA-PRODAR, FAO, 2006, pág. 14)

Por otra parte, autores como Díaz y Rojas de la universidad de Talca en Chile, afirman que uno de los pilares sobre los cuales debe desarrollarse la agricultura familiar es la generación de formas asociativas de cooperación en materia de gestión empresarial e innovación productiva. Por ello, es importante propender hacia el fomento del espíritu asociativo de los agricultores; la generación de un ambiente proclive a la innovación; la integración de los agricultores a los mercados de insumos y productos; especialización de los productores; la optimización del uso de recursos; y aportar información que sea útil en el sistema institucional y a los niveles de decisión político agrarios. (Díaz Osorio & Rojas Marín, s.f., pág. 5 y 6)

Con respecto a la gestión asociativa, el IICA ha venido impulsando acciones que contrarresten la dispersión de los productores agropecuarios, especialmente los de pequeña y mediana escala, toda vez que afecta a la competitividad de las cadenas agroalimentarias. Es así como publicó, en 2013, un documento sobre orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa, para contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones públicas y gremiales privadas que promueven la asociatividad como un medio para favorecer la vinculación de los productores organizados al mercado. (Amézaga et.al, 2013)

Se busca con ello responder al desafío que tienen los países latinoamericanos de promover la asociatividad con enfoque de negocios, de tal forma que los productores pequeños y medianos puedan generar economías de escala, aumentar su productividad y competir adecuadamente en los mercados, mejorando su posición en las cadenas agroproductivas. Con la asociatividad se contrarrestan las consecuencias que comun-

mente genera la dispersión entre los productores, como son: “a) poco o ningún acceso a tecnologías (es decir, baja productividad; b) bajos estándares de calidad; c) poco o ningún poder de negociación (aún si hacen transformaciones productivas, no logran generar mejores ingresos); d) dificultades para acceder al crédito convencional y para recibir apoyos directos del estado (financiamientos blandos o sin retorno)”. (Amézaga et.al, 2013, pág. 3)

Como mencionan estos autores, las principales formas asociativas en América Latina, corresponden a las que tienen fines agroempresariales o de negocio y las que tienen fines gremiales o reivindicativos. La presente guía metodológica para los encuentros asociativos, se centra en las organizaciones de productores con fines económicos, tanto de producción primaria, como las enfocadas a la agroindustria.

Valoración de la capacidad organizacional

Diversos instrumentos se han desarrollado con la finalidad de medir el grado de desarrollo y la capacidad de las organizaciones comunitarias y de productores de pequeña escala. En concreto, para esta propuesta, se retoman algunos elementos contemplados en el Índice de Capacidad Organizacional (ICO), elaborado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (MADR), junto con el IICA y el Banco Mundial en 2003.

Los autores miden el desarrollo de las organizaciones comunitarias desde dos ámbitos: el interno u organizacional y el externo o institucional. El primero “hace referencia a la información básica sobre el tipo de organización, su estructura, funcionamiento, proyección interna y beneficios que reporta a sus miembros, a la sostenibilidad de sus operaciones, su visión de futuro, sus fortalezas y debilidades y el grado de participación de sus miembros en la toma de decisiones”. El ámbito externo “se refiere a la proyección de las organizaciones, a su capacidad para establecer y mantener relaciones de interés y beneficio mutuo con otras organizaciones públicas y privadas y de ejecutar acciones concertadas en sus zonas, así como a su capacidad de desempeño bajo reglas de juego específicas y de incidir en su proceso de cambio”. (MADR, IICA, Banco Mundial, 2003, pág. 14 y 17)

En estos dos ámbitos, desde el ICO, se analiza el compromiso y la decisión de las organizaciones en trabajar constantemente para fortalecer su capacidad de convocatoria, de generar credibilidad, confianza y liderazgo entre sus asociados. Igualmente su habilidad para gestionar acciones, proyectos y manejar recursos. A la par, es parte de sus funciones el establecer interlocución efectiva con otras organizaciones y con entidades públicas y privadas que hacen parte de su ámbito externo.

Referentes metodológicos

La propuesta de encuentros asociativos tiene como principal referente metodológico la escuela – empresa, metodología desarrollada por el IICA y el Ministerio de Agricultura de Colombia. Es una metodología de interaprendizaje que facilita una relación no competitiva y estimulante entre los productores, a la vez que propicia la interacción entre los conocimientos locales y el conocimiento especializado. Se busca aproximaciones innovadoras a problemas no resueltos en el contexto de sus negocios, sobre la base del trabajo participativo que permite la motivación, la inspiración para el cambio y la asesoría técnica.

La metodología “se basa en el fortalecimiento de capacidades de actores claves dentro de las organizaciones, en la gestión de espacios de circulación y creación de nuevo conocimiento, y en la configuración de redes de apoyo mutuo (...) Se reconoce el valor de los conocimientos previos, de la experiencia y del potencial del desarrollo de capacidades mediante el intercambio entre pares”. (Jaramillo & Riveros, 2013, pág. 8)

Se acepta que la integración entre el conocimiento local y el conocimiento técnico no necesariamente conduce a la transformación en la estructura o funcionamiento de los negocios. Se requiere dotar de sentido a los procesos de intercambio de conocimientos a través de una real participación en la identificación de los factores críticos en el tema de aprendizaje, y en la definición creativa de estrategias y acciones que les permitan mejorar con la utilización de los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.

El factor humano es determinante para el éxito de este tipo de pasantías, por lo que es necesario propender a establecer relaciones horizontales (en la medida de lo posible), crear espacios propicios para el aprendizaje (incluyendo también elementos lúdicos e informales) y la valoración del conocimiento “técnico- práctico” y no sólo el “técnico- teórico”.

3. Propuesta metodológica e instrumentos

Los pasos e instrumentos que se presentan a continuación son una guía general que requiere ajustarse a las particularidades de los países y las condiciones específicas de cada una de las pasantías. Asimismo, incorporará posteriormente los ajustes metodológicos y aprendizajes derivados de su puesta en práctica, por lo que resulta fundamental documentar las adaptaciones que se hagan de la metodología en cada uno de los países.

Los encuentros asociativos están previstos para tres días de duración (sin contar con los desplazamientos hasta el lugar). Este tiempo puede variar en función del número de organizaciones visitantes, aunque se recomienda que no sean más de tres, con el fin de optimizar la asesoría directa, enfocada a las necesidades particulares.

Se sugiere que el número de personas por organización que asistan a la pasantía sea como mínimo entre 4 y 6, y máximo 10. En cuanto a los organizadores, por parte del IICA, se requiere (idealmente) al menos dos personas, una de ellas como experto(a) temático y otro como apoyo y facilitador metodológico, cuando el número de participantes es alto (varias organizaciones que participan en la pasantía). No obstante, esto puede variar, por ejemplo, en los casos en que una misma persona cuente con los dos perfiles y el número de participantes en la pasantía no sea alto.

En el componente teórico de la pasantía se tienen tres grandes temas, que a su vez son centrales en el trabajo del IICA dentro del componente de asociatividad del PIAF: la vinculación a los mercados, la agregación de valor (incluyendo procesamiento, certificaciones, etc.) y los elementos socio-organizativos. Estos temas serán abordados en cada uno de los encuentros asociativos, sin dejar de lado énfasis especiales que se hagan de acuerdo con las necesidades y particularidades de las organizaciones visitantes.

Con el fin de identificar a las organizaciones para los encuentros asociativos, tanto oferentes como demandantes, se cuenta con formularios en los que se indaga acerca de sus características, fortalezas y necesidades. Los temas allí contemplados toman parcialmente algunos elementos contemplados en el Índice de Capacidad Organizacional (ICO), mencionado anteriormente, así como su división entre aspectos internos y externos.

ASPECTOS INTERNOS:

“Hace referencia a la información básica sobre el tipo de organización, su estructura, funcionamiento, proyección interna y beneficios que reporta a sus miembros, a la sostenibilidad de sus operaciones, su visión de futuro, sus fortalezas y debilidades y el grado de participación de sus miembros en la toma de decisiones” (MADR, IICA, Banco Mundial, 2003, pág. 14). Para facilitar su correlación con los temas priorizados en el PIAF, se clasifican dentro de estas tres grandes áreas: socio-organizacional, agregación de valor y vinculación a los mercados.

Socio-organizacional:

- Liderazgo hacia el medio externo
- Intereses comunes de los asociados
- Distribución de responsabilidades directivas
- Órganos internos de control
- Participación democrática al interior de la organización o procedimientos par lamentarios
- Confianza de los asociados frente a la organización
- Cohesión organizacional
- Participación de los jóvenes en la organización
- Participación de las mujeres en la organización
- Resiliencia (capacidad de afrontar las dificultades y de adaptarse a situaciones nuevas)
- Experiencia de asociatividad entre productores
- Aprovechamiento de los saberes locales

Agregación de valor:

- Capacidad instalada en infraestructura
- Agregación de valor y procesos agroindustriales
- Sellos o marcas colectivas
- Prácticas productivas con bajo impacto ambiental

Acceso a mercados:

- Gestión administrativa
- Manejo financiero
- Estructura organizativa (organigrama, empleados, etc.)
- Solidez y sostenibilidad de la organización
- Gestión de riesgos agroclimáticos
- Estrategias explícitas de seguridad alimentaria

ASPECTOS EXTERNOS:

“Se refiere a la proyección de las organizaciones, a su capacidad para establecer y mantener relaciones de interés y beneficio mutuo con otras organizaciones públicas y privadas y de ejecutar acciones concertadas en sus zonas, así como su capacidad de desempeño bajo reglas de juego específicas y de incidir en su proceso de cambio”. (MADR, IICA, Banco Mundial, 2003, pág. 17). En el caso de esta guía, se han clasificado en aspectos socio-organizacionales y de acceso a mercados.

Socio-organizacional:

- Imagen que tienen otros actores sobre la organización
- Procesos de investigación participativa
- Intercambio de información
- Reacción ante cambios de política pública (fijación de precios, subsidios, incentivos, etc.)

Acceso a mercados:

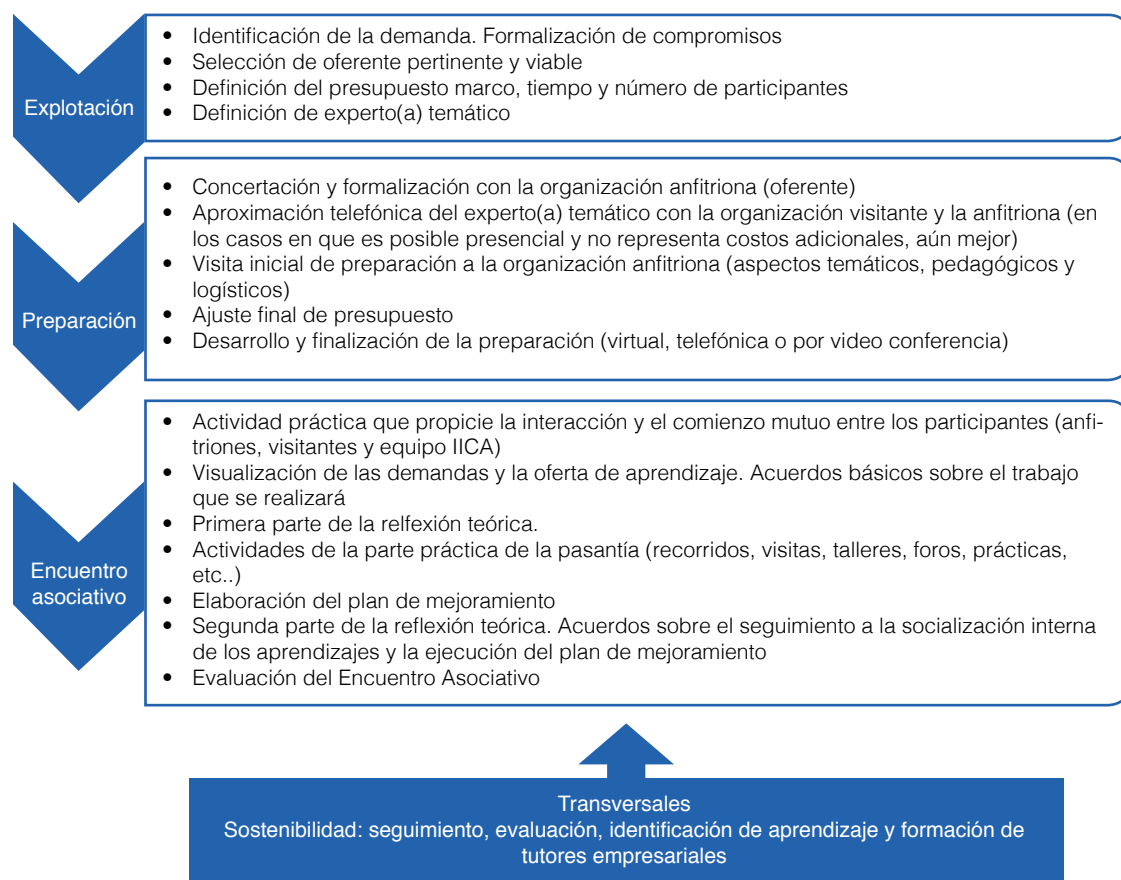
- Articulación con otras organizaciones de productores de agricultura familiar
- Coordinación con el sector público
- Coordinación con el sector privado
- Gestión comercial (relación con clientes, facturación, etc.)
- Articulación a mercados locales
- Articulación a mercados institucionales
- Participación en ferias y mercados de agricultura familiar
- Articulación a procesos de desarrollo territorial

Fases de los encuentros asociativos

Se han establecido tres grandes fases, dos de ellas antes de iniciar el encuentro (exploración y preparación), luego la pasantía misma, que se subdivide en siete momentos y unas fases transversales que corresponden a la sostenibilidad: el seguimiento, la evaluación, la identificación de aprendizajes y la formación de tutores empresariales.

En el *Gráfico 1* se presenta una síntesis de las principales acciones contempladas en cada una de las fases:

Gráfico 1. Síntesis por fases.



Fase 1: Exploración

- Identificación de la demanda en las organizaciones interesadas en el encuentro asociativo: temáticas sobre las cuales quieren trabajar y en concreto cuáles son sus necesidades. Igualmente identificar dos áreas en las que sean fuertes y puedan ofrecer (a manera de intercambio) sus conocimientos y experiencia. Ver [ANEXO 1](#)
- Identificación de la alternativa viable para visitar en pasantía, a partir de la oferta disponible. Para ello se tiene organizada en una matriz la información sobre experiencias asociativas exitosas en agricultura familiar, formulario que debe ser respondido por los técnicos de las diferentes oficinas locales del IICA en los países que hacen parte del programa, con base en la experiencia de cada oficina. Una vez preseleccionados los oferentes más idóneos, se sugiere realizar entrevistas telefónicas exploratorias para tener indicios sobre aspectos logísticos y presupuestales.

- Definición del marco de tiempo y presupuesto en que se realizará la pasantía, así como el número de personas que viajarán (estos pueden variar en función del sitio de la pasantía, posibilidades de cofinanciación, etc.). Se sugiere que el número de personas que asista a la pasantía sea como mínimo entre 4 y 6, y máximo 10. Esto en función de facilitar la institucionalización de los aprendizajes, que haya suficiente “masa crítica” para transmitir lo aprendido y convencer a otros a implementar cambios y además, en función de optimizar los costos asociados a la preparación, los honorarios y los viajes de las personas que acompañan. Es muy importante indagar sobre el perfil de las personas que asistirán a la pasantía, en especial sus condiciones de lecto-escritura, lengua en la que se expresan habitualmente (para el caso de comunidades indígenas), condiciones de discapacidad de algunos de ellos o atención especial que requieran, etc.
- Identificación de la(s) persona(s) expertas temáticas en los contenidos que serán el centro de la pasantía (Puede coincidir o no con los especialistas locales del IICA en cada país)
- Formalización de los compromisos frente a la participación en el encuentro asociativo. Ver [ANEXO 2](#)

Fase 2: Preparación

Tiempo estimado: un mes

- Verificación telefónica o por videoconferencia con la organización anfitriona sobre su disponibilidad de recibir la pasantía. Se debe acordar también la fecha para realizar una visita a campo y adelantar una jornada de trabajo preparatoria para el encuentro asociativo.
- Coordinación con el experto(a) temático para que amplíe telefónicamente la información sobre las necesidades de aprendizaje y los cambios concretos que esperan la(s) organizaciones visitantes. Igualmente, ampliación vía telefónica o por video conferencia con la organización anfitriona sobre sus experiencias más significativas a compartir, en función de los temas centrales de interés de quienes la van a visitar. Se debe también indagar acerca de lo que no están dispuestos a compartir, en virtud de proteger la propiedad intelectual y sus intereses comerciales, por ejemplo frente a ciertos procesos técnicos específicos, nombre de productos, fórmulas, costos, mercados, precios de venta, etc.
- Definición conjunta con el experto(a) temático de los aspectos a observar e indagar con la organización anfitriona, durante la visita preparatoria para la pasantía. Esto en caso de realizar la visita alguien diferente del experto(a) temático, ya que es éste el responsable de la indagación previa que se haya hecho con las organizaciones.

- Visita preparatoria o de reconocimiento, con el fin de constatar las condiciones de la organización, sus integrantes y su entorno, para identificar las mejores opciones para tomar su experiencia como ejemplo demostrativo. Abarca tanto lo temático, como lo pedagógico y lo logístico. Lo temático se aborda a partir de lo definido conjuntamente con el experto(a). En cuanto a lo pedagógico y lo logístico, se sugiere considerar los siguientes aspectos, adaptados de la metodología de Escuela Empresa (Jaramillo & Riveros, 2013, pág. 13):

Se sugiere entrevistar a varios miembros de la organización, para conocer sus principales fortalezas personales en el tema de formación. La visita también es clave para conocer las vías de acceso, la infraestructura, los recursos con que cuenta ésta a fin de facilitar los espacios de intercambio de experiencias y la identificación de otros actores del territorio que es importante visitar en la pasantía, bien sea por su incidencia en el éxito de la organización anfitriona o por el papel estratégico que pueden tener en la agricultura familiar.

Es fundamental durante la visita preparatoria, apoyar la preparación de la agenda para recibir a los visitantes, de manera que se contemplen los aspectos técnicos y logísticos, así como los recursos pedagógicos necesarios. Este punto es esencial para garantizar que la presentación de la experiencia tenga un orden y un rigor orientados a resultados de aprendizaje, y no se convierta en un recuento histórico o anecdótico de las experiencias organizativas.

Para definir la agenda de visita conviene realizar un ejercicio participativo donde se puedan visibilizar y elegir por consenso las estrategias exitosas y buenas prácticas de la organización en los temas de interés, así como otros actores externos (instituciones o personas) que han sido influyentes en el éxito de la organización y que sería importante visitar durante la pasantía. En ocasiones, utilizar herramientas como la construcción de una línea del tiempo, facilita el ejercicio de análisis crítico sobre sus experiencias. Este además se complementa con el resultado de la información recopilada en el formulario de identificación de experiencias exitosas, a cargo de cada oficina del IICA.

Igualmente estratégico resulta identificar aprendizajes a partir de los errores en que se ha incurrido o las dificultades experimentadas, pero reinterpretados a modo de lecciones aprendidas, de tal forma que puedan ser compartidos con otras personas. Poder contar las vicisitudes vividas por las organizaciones en su camino de desarrollo, resulta estratégico para crear un ambiente de aprendizaje tranquilo, donde las personas no sientan temor o vergüenza de sus propias dificultades y se pueda conversar abiertamente acerca de las realidades de cada organización.

Como producto de la visita preparatoria queda la agenda de la pasantía, que debe contemplar los diferentes momentos, lo que se espera en cada uno de ellos, las herramientas pedagógicas a utilizar, los materiales que se requiere preparar y las personas que van a intervenir. Igualmente, es fundamental precisar los aspectos logísticos y administrativos (transporte, sitios de reunión, materiales, forma de pago, facturas, etc.

- Formalización de compromisos y de la remuneración a la organización anfitriona. *Ver formato en el ANEXO 3*. En lo posible, resulta ideal que el alojamiento y la alimentación durante la estadía de los visitantes sea proporcionado por las personas de la organización anfitriona. De esta forma se multiplican las oportunidades para el intercambio entre visitantes y anfitriones y adicionalmente el dinero pagado por estos conceptos se convierte en ganancia para ellos.

Es también importante definir el reconocimiento monetario a la organización anfitriona, como valoración de su conocimiento, experiencia y tiempo dedicado en la preparación y realización del encuentro asociativo. Así como se pagan honorarios profesionales por cualquier asesoría, un reflejo de la valoración real de los conocimientos locales, es el pago por hacer uso de ellos. Este valor sería cubierto institucionalmente, bien sea por el IICA o por entidades aliadas. Para calcularlo se puede estimar teniendo como base lo que se cobre en el país por cada día de una gira técnica o a partir del valor de los jornales que le implica a la organización la preparación y la atención de los visitantes. También se puede pensar, como complemento, en un aporte en especie que hagan los visitantes (semillas, productos, etc.), a manera de intercambio.

- Ajuste final de presupuesto a partir de la realidad conocida en campo y los acuerdos a los que se haya llegado con la organización anfitriona sobre alojamiento, alimentación, desplazamientos en el territorio para conocer la experiencia y visitar otros actores, etc. *Ver en el ANEXO 4* una guía general sobre rubros a tener en cuenta.
- Definición de jornadas de trabajo a distancia para concretar y finalizar la preparación del encuentro asociativo. Estas serían virtuales (donde sea posible en video conferencia por *Skype*, sería ideal), de lo contrario sería a través del teléfono para verificar avances. Donde no haya comunicación, habría que dejar un plan de trabajo detallado durante la visita preparatoria en campo, por lo que esta tendría que incluir también los aspectos que a continuación se describen. La preparación implica dos cosas: 1) Un refuerzo teórico-conceptual a las personas que serán responsables de conducir la pasantía en la organización anfitriona (preferiblemente el experto temático definirá con ellos o por lo menos pondrá a su consideración los principales conceptos que trabajará durante la parte teórica en la pasantía), 2) Terminar de concretar los detalles que se requieran con respecto a la agenda de trabajo y los aspectos logísticos, a partir de lo concertado en la visita preparatoria.

Fase 3: Encuentro asociativo

Se espera desarrollar la pasantía con base en la agenda específica que se ha definido previamente entre el equipo facilitador del IICA (responsable de la pasantía y experto(a) temático(a) y la organización anfitriona. En este apartado se presentan las pautas generales y criterios de trabajo que se sugieren tener en cuenta en el momento de definir dicha agenda.

Primer momento:

Se recomienda que el primer momento de la pasantía propicie el conocimiento mutuo de los anfitriones y visitantes, así como las personas que van por parte del IICA (experto(a) temático y responsable de la pasantía). De allí que se propone que, luego de la presentación inicial, se realice alguna actividad práctica que implique interacción, facilite el “romper el hielo” y permita ir creando lazos, sin la formalidad de los cursos de formación. No se está aludiendo a dinámicas de integración, sino a alguna tarea que conduzca a resultados concretos.

El tipo de actividad dependerá de las particularidades culturales en cada país y región, teniendo presente que la forma de aprendizaje de los productores es generalmente inductiva (de lo particular a lo general) y siempre enfocado a lo práctico y concreto. Se sugieren cosas como: a) Dividirse por grupos y apoyar alguna de las actividades cotidianas de la organización anfitriona (sumarse como uno más), de esta forma se tiene la posibilidad de ir conociendo desde la realidad el trabajo de la organización; b) Hacer un recorrido por las instalaciones y por el entorno cercano para que vayan surgiendo preguntas; c) Preparar entre todos el espacio y la cartelera donde se van a consignar las expectativas de cada quien y las ofertas y demandas de aprendizaje, utilizando materiales que impliquen construcción e interacción (pueden reutilizarse materiales reciclables, maderas de bajo costo, etc.); d) Preparar los alimentos en “olla comunitaria” donde todos intervienen en su preparación; e) Organizar conjuntamente alguna actividad cultural, etc..

Segundo momento

Ejercicio de visualización de las expectativas de aprendizaje de la organización visitante y los cambios concretos que quisiera generar. Asimismo, de la oferta de intercambio a partir de sus fortalezas, como aquello que puede ofrecer desde su experiencia a la organización anfitriona. Esto se puede hacer en una cartelera o espacio que se haya adecuado creativamente para este fin, utilizando materiales de la zona y tarjetas de cartulina. La idea es que allí también haya un espacio para las expectativas personales, tanto de los que visitan, como los que reciben e idealmente, también del equipo del IICA.

A partir de esta información que está visible para todos, los facilitadores del IICA pueden conducir un ejercicio de clasificación, donde se identifique lo que es posible y se espera cumplir desde la pasantía, lo que no es posible y que luego se analizará para buscar opciones entre todos de cómo abordarlo posteriormente y lo que no está previsto, pero posiblemente se logrará cumplir.

Este ejercicio permite a todos los participantes ubicarse frente a las necesidades concretas que se espera abordar en el encuentro asociativo y luego dar paso a una explicación más detallada del programa que se tiene previsto para los tres días, acordar reglas mínimas de trabajo para ese tiempo, precisar los aspectos logísticos, etc..

Tercer momento

Primera parte de la reflexión teórica y definición de los conceptos centrales que se utilizarán como referentes en el encuentro asociativo. Es importante tener presente que no se trata de un curso teórico, sino de una pasantía con finalidad práctica que se refuerza desde la teoría. Al tener conceptos unificados, se facilita el análisis de la realidad y la comunicación entre los participantes.

En este momento se abordan los tres grandes temas definidos por el IICA en el proyecto insignia de agricultura familiar: lo socio-organizativo, la agregación de valor (procesamiento, certificaciones, etc.) y la vinculación a los mercados.

Con respecto a otros elementos conceptuales específicos para la pasantía, se recomienda seleccionarlos a partir del cruce entre las necesidades concretas de la organización visitante y la experiencia específica de la organización anfitriona. Es muy posible que desde la experiencia no se logre cubrir todos los tópicos, por lo que resulta fundamental el complemento que pueda hacer el experto(a), siempre combinando con ejemplos concretos de otras experiencias, para que no se quede en un análisis conceptual.

Se sugiere diseñar herramientas didácticas que permitan la apropiación de los conceptos centrales y su utilización durante toda la pasantía. Ejemplo: fichas para tomar notas, carteleras donde se pueda ir colocando información, etc.) Es fundamental tener en cuenta las condiciones de lecto-escritura de los participantes (esto se indagó previamente en la fase de exploración) y la posibilidad de utilizar recursos visuales como dibujos, imágenes, fotos, etc.

De este momento se espera que los participantes, tanto visitantes como anfitriones, tengan la visión general de los temas y los conceptos centrales asociados a ellos. Se convierte además en una oportunidad de aprendizaje para los anfitriones, quienes también pueden tomar elementos para su propio fortalecimiento.

Se cierra identificando elementos de conexión con las expectativas y necesidades que se plantearon en el segundo momento.

Cuarto momento

Corresponde a la parte de intercambio en la pasantía, con recorridos, visitas y las actividades que se hayan definido conjuntamente entre el IICA y la organización anfitriona. Es muy importante que se propicien espacios para preguntar, profundizar en las experiencias, aprender de los errores, etc.

Aunque el énfasis está en los elementos asociativos, contemplando lo socio-organizativo, la agregación de valor y el acceso a mercados, es también importante dejar espacio para compartir experiencias en torno a aspectos técnico-productivos, pues es una oportunidad para profundizar en esos aspectos.

En este momento es clave la dimensión de la conexión con otros actores del territorio, por lo que conviene realizar visitas o reuniones diferentes a la organización anfitriona, para analizar lo que implica la articulación con el entorno institucional, el acceso a cadenas agro-productivas, etc.

Quinto momento

Elaboración del plan de mejoramiento. Este momento es definitivo para apoyar a la organización visitante a concretar sus estrategias y acciones para lograr los cambios que esperan, tanto el corto como en el mediano plazo, derivado de los aprendizajes e inspiración para el cambio en el encuentro asociativo. La propuesta que se presenta a continuación es adaptada de la metodología de Escuela Empresa (Jaramillo & Riveros, 2013, pág. 18)

El plan de mejoramiento es una herramienta sencilla que facilita planificar las estrate-

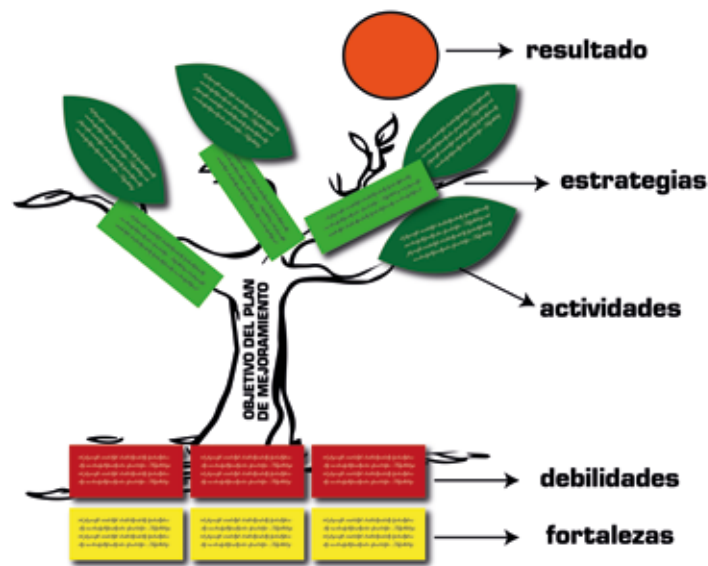
gias y actividades que le permitan a la organización mejorar su gestión empresarial en los aspectos priorizados a lo largo del encuentro asociativo.

Se busca partir de la realidad en que se encuentra inmersa la organización y contando con los recursos disponibles, para definir acciones y resultados realistas de alcanzar en el corto plazo, de tal forma que motiven a continuar en un proceso de aprendizaje y mejoramiento continuos. De allí que se identifiquen tanto los logros esperados en el corto plazo (idealmente con acompañamiento del IICA y/o entidades aliadas), como otros de mediano plazo que deben ser asumidos o gestionados directamente por la organización.

El instrumento que se elija para la formulación del plan de mejoramiento debe ser suficientemente sencillo pero completo, para lograr plasmar de manera concreta la realidad de cada organización y facilitar el análisis lógico para el planteamiento de estrategias viables y pertinentes que den respuesta a sus necesidades. Es recomendable contar con un instructivo para facilitar su elaboración (ver propuesta en el [ANEXO 5](#)).

Se sugiere emplear métodos e instrumentos de planificación que resulten cercanos a los productores, evitando la utilización de las clásicas matrices, que si bien son ampliamente manejadas por los profesionales, están poco conectadas a la realidad concreta de los participantes. Se aconseja utilizar metáforas que faciliten el ejercicio; por ejemplo, el dibujo de un árbol como el que se presenta en la Figura 1, donde se plasma el plan de mejoramiento (es importante no confundirlo con un árbol de problemas).

Como metáfora es fácil relacionar el suelo con las condiciones propias de la organización (sus fortalezas y debilidades) y, por ende, con las posibilidades reales de plantar uno u otro árbol (un plan de mejoramiento u otro), sin tratar de llevar a cabo acciones de mejora que resulten ilusorias en las condiciones reales de la organización. De igual forma, las ramas del árbol se asemejan a las estrategias (o los objetivos específicos dependiendo como se les defina), las hojas equivalen a las actividades y los frutos a los resultados o cambios esperados (estos pueden ser de diferentes tamaños para representar su complejidad o de distintos colores para diferenciar los de corto y los de mediano plazo).



Con una metáfora como la del árbol, es fácil conducir el proceso reflexivo hacia la pertinencia o no de las estrategias, evaluar la cantidad que se defina de ellas (un árbol con demasiadas ramas o muy pocas), revisar el número de actividades que sean suficientes para llevar a cabo las estrategias (una rama con suficientes hojas), mirar el conjunto del plan a la luz de las fortalezas y las debilidades (un árbol muy pesado con un suelo frágil o un suelo muy bueno que se desperdicia con un árbol débil...).

También se puede jugar con el tipo de frutos que se espera del árbol (los resultados), el tiempo que se requiere para que florezca, las acciones complementarias que se necesitan para fertilizar el suelo (el presupuesto asociado), etc. Estos son solo ejemplos que buscan evidenciar la importancia de utilizar metáforas que permitan llevar a cabo un ejercicio de planificación didáctico y que a la vez sea profundo, sin sumergir a los participantes en los pesados instrumentos que tradicionalmente se manejan. Esto no excluye que, para efectos formales de documentar el plan de mejoramiento y hacerle seguimiento desde el IICA, este sea luego transcrito en una matriz. Lo importante es darle prevalencia al ejercicio de reflexión, priorización y apropiación de los productores, frente a lo que esperan hacer en sus organizaciones, a la vez que se les facilita la transmisión posterior de la información hacia los demás asociados.

La temporalidad del plan de mejoramiento dependerá de las condiciones particulares del IICA en cada país, sus posibilidades de acompañar y financiar algunas acciones y de las características mismas de cada organización. En todo caso, el plan debe contener acciones y resultados concretos para el corto y el mediano plazo, especificando el presupuesto y los tiempos asociados.

Sexto momento

Refuerzo teórico a partir de lo visto en la parte práctica y las prioridades establecidas en la elaboración del plan de mejoramiento. Este momento es conducido por el exper-

to(a) temático, y busca conectar, de forma pragmática, los principales elementos conceptuales, previamente abordados, con los desafíos que se evidencian en el plan de mejoramiento elaborado por las organizaciones. Así, el componente técnico – teórico se convierte en referente y apoyo para las acciones que desarrollará la organización.

Se debe establecer también acuerdos sobre la forma en que se hará el seguimiento a la socialización interna del plan de mejoramiento y la implementación de sus actividades.

Séptimo momento

Evaluación del Encuentro Asociativo. Para ello se puede utilizar cualquier herramienta que usualmente utilicen los facilitadores, lo importante es indagar por diferentes aspectos como: cumplimiento de expectativas de aprendizaje, metodología utilizada, profundidad en los temas, aplicabilidad de lo aprendido, pertinencia de la experiencia de la organización anfitriona, aspectos logísticos, etc.

Fases transversales para la sostenibilidad: seguimiento, evaluación, identificación de elementos de aprendizajes y formación de tutores empresariales.

El seguimiento y la evaluación tienen dos expresiones: desde las organizaciones y desde el IICA. En el primer caso se sugiere utilizar mecanismos sencillos que les permita dar cuenta de los avances en las actividades del plan de mejoramiento y el logro de los resultados, identificando los factores claves (tanto favorables como limitantes) en su implementación.

Para este seguimiento es central el papel que tiene el equipo del IICA que participó en el encuentro asociativo, pues es a su vez el responsable del acompañamiento posterior a la organización. Para no complejizar el trabajo de los productores con informes escritos, más allá de información puntual y sucinta, se les puede pedir que guarden en sus teléfonos móviles o en grabadoras de voz (si los tienen), los cambios más relevantes que van logrando, así como sus aprendizajes en el proceso de implantación de las mejoras. Si esto no es posible, se les puede pedir que piensen en ello y en una conversación telefónica o por *Skype* con los profesionales del IICA, estos documenten los aspectos mencionados por los productores. En el [ANEXO 6](#) se presentan pautas para este seguimiento.

El seguimiento y evaluación que se realice institucionalmente desde el IICA, se orienta en cuatro direcciones: 1) desde el punto de vista técnico, para valorar la eficacia y la sostenibilidad de los resultados logrados, teniendo como punto de partida la identificación de necesidades de la organización visitante y sus compromisos en el plan de mejoramiento; 2) desde el punto de vista metodológico, para valorar la pertinencia de la propuesta de Encuentro Asociativo, sus diferentes momentos y actividades, herramientas pedagógicas, etc.; 3) desde lo institucional, se busca recopilar información que sea útil para el PIAF, por ejemplo el Observatorio de agricultura familiar, el componente de extensión rural, etc.; 4) desde lo estratégico, se pueden recopilar elementos para un diseño más acabado de estrategias de inserción comercial, diferenciación de productos o fortalecimiento socio-organizativo, en función del interés de la organización demandante (tarea que algunas oficinas del IICA deben abordar con posterioridad).

Para recopilar elementos de aprendizaje, es importante considerar como preguntas generales: En un futuro encuentro asociativo, ¿qué haría igual y qué cambiaría? Para ello

se requiere también documentar los ajustes que se vayan haciendo sobre la marcha a la propuesta metodológica y las razones para ello. Asimismo, identificar resultados no previstos (positivos y negativos), dificultades en la implementación de la propuesta, nuevas oportunidades y factores claves a tener en cuenta para el logro de los resultados esperados. Se recomienda además la coordinación con el componente de Gestión del Conocimiento del PIAF para utilizar algunos de los mecanismos e instrumentos que desde allí se hayan definido.

En el [ANEXO 7](#) se presentan instrumentos sugeridos para el seguimiento, evaluación y documentación de aprendizajes desde el IICA.

Es importante considerar la posibilidad de tener un mecanismo de colaboración entre técnicos, consultores y responsables de los encuentros asociativos, para responder de manera ágil y eficaz a las múltiples necesidades de asesoría que tendrán las organizaciones visitantes en cada caso, así como los retos que implica la preparación y realización de las pasantías. Puede ser un grupo informal de profesionales de los diferentes países, para apoyarse mutuamente a resolver inquietudes técnicas, metodológicas y operativas, basados en sus múltiples experticias. Los mecanismos pueden ser diversos, pero lo importante es que sean sencillos, ágiles y oportunos, por ejemplo, foros por *Skype* preparados y moderados por una persona, a partir de las inquietudes que reciba de los diferentes países.

Formación de tutores empresariales¹

En aras de la sostenibilidad de los resultados, es importante la formación de personas de las organizaciones anfitrionas para que estén en condiciones de acompañar y asesorar a las organizaciones visitantes en su proceso de fortalecimiento empresarial, más allá del período de tiempo en que el IICA pueda estar presente. A ellos se les denomina tutores empresariales. Adicional a su papel en el seguimiento, algunos de ellos podrían tener el rol de expertos(as) temáticos en futuras pasantías, de acuerdo con una evaluación previa que se realice.

Con este fin se propone realizar un taller por país, luego de realizados los primeros encuentros asociativos (aproximadamente los tres primeros), para reunir allí a las personas que se hayan identificado como potenciales tutores empresariales en las organizaciones anfitrionas y adelantar un proceso de formación de formadores. Los objetivos centrales de este taller son:

- Proporcionar elementos conceptuales de profundización sobre agricultura familiar, en especial en los aspectos socio-organizativos, de agregación de valor y acceso a mercados.
- Fortalecer a los potenciales tutores empresariales con medios, herramientas pedagógicas e instrumentos que les permitan comunicar sus aprendizajes y experiencias a otros productores.
- Reforzar las potencialidades que tienen las organizaciones anfitrionas de las pasantías, mediante la retroalimentación sobre los aprendizajes y sugerencias a partir de los encuentros asociativos ya realizados.

¹ En este apartado se toman y adaptan elementos de la Escuela Empresa (Jaramillo & Riveros, 2013, págs. 14-15)

En este taller es muy importante proporcionar herramientas a los potenciales tutores empresariales para facilitarles el proceso pedagógico de asesorar y acompañar a otras organizaciones. No basta con tener una amplia experiencia y conocimientos técnicos sólidos, se requieren habilidades personales y sociales para poner su experiencia al servicio de otras personas, especialmente tratándose de realidades diferentes.

Entre los temas que son importantes para abordar en el taller, con el apoyo de documentos y manuales sobre trabajo con organizaciones, están²:

- Cómo aprenden los adultos – relación con la finalidad práctica de los aprendizajes.
- Las condiciones para una relación empática y respetuosa con las personas a quienes se presta una asesoría.
- Cómo planificar los diferentes momentos de la asesoría, tanto en campo como a distancia, centrado en los resultados que se espera obtener.
- Técnicas y herramientas didácticas para el trabajo en grupo.
- Cómo apoyar el análisis de problemas y oportunidades para la construcción participativa de soluciones acordes con la realidad de la organización que se asesora. Cómo evitar llegar con soluciones pre-elaboradas o tratar de copiar a ciegas soluciones que en el pasado fueron eficaces en su propio contexto.
- Comunicación verbal y no verbal. Problemas en la comunicación.
- Elaboración de informes.

Como resultado del taller, en cada país se contará con tutores empresariales pertenecientes a las organizaciones exitosas en agricultura familiar, quienes estarán en condiciones de realizar futuras pasantías, actuando como responsables del acompañamiento y seguimiento a las organizaciones e incluso, en algunos casos, también como expertos temáticos.

Algunos de los criterios de evaluación de los potenciales tutores empresariales a lo largo del taller de formación de formadores son:

- Dominio sobre aspectos técnicos en agricultura familiar (elementos socio-organizacionales, agregación de valor, acceso a mercados). Es muy importante valorar el conocimiento aplicado, más que la conceptualización teórica que pueda ser fruto de un ejercicio de memorización en el momento.
- Habilidades para expresar y transmitir sus conocimientos y experiencias, apoyado en ejemplos que puedan poner en contexto a las demás personas.
- Habilidades para escuchar y comprender las realidades ajenas, interesándose en facilitar la búsqueda de soluciones, más que en entregar recetas o fórmulas.

2 Se recomienda el texto de Gesa Grundmann y Joachim Stahl “Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo”. Ediciones Abya-Yala, Quito, Ecuador. 2002. <http://www.grupopertiga.com/site/wp-content/uploads/2013/12/Como-la-Sal-en-la-Sopa-Grundmann-y-Stahl2.pdf>

Plan de ejecución del programa

Por aspectos logísticos, el producto insignia podría dividirse en regiones: América Central, Caribe, Región Andina y Región Sur; sin embargo esto no debería ser un limitante para que en cualquier momento, si las condiciones económicas permiten, los productores puedan desplazarse entre regiones y eventualmente incluso los técnicos de las instituciones que trabajan en fortalecimiento institucional de estos grupos.

Inicialmente se tiene contemplado que en 2015 los encuentros asociativos sean prioritariamente dentro del mismo país y sólo excepcionalmente entre países.

Dado que este producto se espera que sea un bien público que pueda ser aprovechado por las contrapartes del IICA tanto públicas institucionales como privadas, la participación como invitados de técnicos de instituciones contrapartes del IICA como ministerios, gobiernos locales, entre otros, es un aspecto a considerarse.

Adicionalmente, la idea es que—producto de la identificación de organizaciones exitosas oferentes de estos servicios de capacitación a través de pasantías—se forme una red a nivel de América Latina y El Caribe que sirva de ejemplo y motivación a sus pares, que requieren fortalecimiento para continuar mejorando, así como de base para aprender.

Referencias bibliográficas

- Amézaga, C. (et.al). (2013). Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador: IICA.
- Díaz Osorio, J., & Rojas Marín, A. (s.f.). Centros de gestión empresarial: alternativa de asociatividad para la agricultura familiar campesina. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/003/y0434t/y0434t06.htm>
- IICA. (2014). Proyecto insignia Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y economía rural.
- IICA. (2015). Términos de referencia consultoría en pasantías empresariales.
- IICA-PRODAR, FAO. (2006). Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad. Lima: IICA.
- Jaramillo, C. L., & Riveros, H. (2013). La metodología de la escuela - empresa: una herramienta para fortalecer las capacidades de los microempresarios rurales en comercialización. San José, C.R: IICA; MADR. Obtenido de http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/colombia/Publicaciones%20de%20la%20Oficina/2013/metodologia_de_la_escuela_empresa.pdf
- MADR, IICA, Banco Mundial. (2003). Índice de capacidad organizacional – ICO: instrumento de diagnóstico del estado organizativo de las comunidades campesinas locales. Bogotá. Obtenido de <http://207.239.251.110:8080/jspui/handle/11348/6369>

Anexos: Instrumentos

ANEXO 1

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA -
Proyecto Insignia "Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y economía rural" (PIAF)

Componente 4: Fortalecimiento de los procesos asociativos de la agricultura familiar

Formulario de manifestación de interés en participar en un Encuentro Asociativo: pasantía empresarial en agricultura familiar

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

1	Nombre de la organización:
2	Municipalidad o cantón donde tiene sede:
3	Estado / Provincia / Departamento:
4	País:
5	Personas de contacto (indicar al menos dos):
6	Correos electrónicos:
7	Teléfono (señalar indicativo de la municipalidad):

CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

8	¿Cuál fue la motivación principal en el origen de la organización? (Marcar una sola opción)
	Económica / productiva
	Social / solución de problemas comunitarios
	Otro:
9	El origen de la organización respondió principalmente a: (Marcar una sola opción)

	Iniciativa propia de los asociados	
	Iniciativa externa (ONG, instituciones, etc.)	
	La participación en un proyecto específico	
	Otro:	
10	Cobertura: Número de municipalidades / cantones donde tiene asociados	
	Cobertura: Número de estados / provincias / departamentos donde tiene asociados	
	Número total de asociados formalmente inscritos (sólo aplica para organizaciones de primer grado)	
	Número total de asociados activos:	
	Número de mujeres socias:	
	Número de hombres socios:	
11	Rango de edad promedio de los asociados (Marcar una sola opción)	
	Entre 18 y 30 años	
	Entre 30 y 40 años	
	Entre 40 y 50 años	
	Más de 50 años	
12	Pertenencia étnica predominante de los asociados	
	Mestizos	
	Indígenas	
	Afrodescendientes	
	Organización multiétnica	
	No aplica	
13	Respecto a la diversificación y pluriactividad en la agricultura familiar ¿cuáles son los productos y las actividades más significativas de la organización? (Especificar las actividades y productos orientados al mercado)	
14	¿La organización está legalmente constituida de acuerdo con las normas legales del país?	
	Si	
	No	
15	Año de formalización o constitución legal	
16	¿Está vigente, es decir, se encuentra al día en sus obligaciones legales?	
	Si	
	No	

17	Año de inicio de actividades en la organización (Es posible que haya funcionado durante un tiempo como organización informal y posteriormente hayan hecho su constitución legal. Esta pregunta se refiere al año en que iniciaron el trabajo sin importar que fuese como organización informal)	
18	¿Agrupa otras organizaciones?	
	Si	
	No	
19	En caso de agrupar otras organizaciones ¿Cuántas?	
20	Principales servicios ofrecidos por la organización a sus asociados	
21	Principales servicios ofrecidos a la comunidad	
22	ANÁLISIS DE ASPECTOS INTERNOS	
	<p>En este apartado se busca tener una visión general de las características, fortalezas y debilidades de la organización, en los aspectos internos, con el fin de preparar una pasantía que se adecúe a sus necesidades. (Califique cada uno de los siguientes temas, donde 1 es el más bajo y 5 el más alto)</p>	
	Temas	Calificación (1 es bajo y 5 alto)
	Socio-organizativo	
	Liderazgo hacia sus asociados	
	Liderazgo hacia el medio externo	
	Intereses comunes de los asociados	
	Distribución de responsabilidades directivas	
	Órganos internos de control	
	Participación democrática al interior de la organización	
	Confianza de los asociados frente a la organización	
	Cohesión organizacional	

Participación de los jóvenes en la organización	
Participación de las mujeres en la organización	
Resiliencia (capacidad de afrontar las dificultades y de adaptarse a situaciones nuevas)	
Experiencia de asociatividad entre productores	
Aprovechamiento de los saberes locales	
Agregación de valor	
Capacidad instalada en infraestructura	
Agregación de valor y procesos agroindustriales	
Sellos o marcas colectivas	
Prácticas productivas con bajo impacto ambiental	
Acceso a mercados	
Gestión administrativa	
Manejo financiero	
Estructura organizativa (organigrama, empleados, etc.)	
Solidez y sostenibilidad de la organización	
Gestión de riesgos agroclimáticos	
Estrategias explícitas de seguridad alimentaria	

23 Describa los principales cambios que esperan lograr en la organización, desde sus aspectos internos, a partir de los aprendizajes en la pasantía.

24 **ANÁLISIS DE ASPECTOS EXTERNOS**

En este apartado se busca tener una visión general de las características, fortalezas y debilidades de la organización, en los aspectos externos, con el fin de preparar una pasantía que se adecúe a sus necesidades.
(Califique cada uno de los siguientes temas, donde 1 es el más bajo y 5 el más alto)

Temas	Calificación (1 es bajo y 5 alto)
Socio-organizativo	
Imagen que tienen otros actores sobre la organización	
Procesos de investigación participativa	
Intercambio de información	
Reacción ante cambios de política pública (fijación de precios, subsidios, incentivos, etc.)	
Acceso a mercados	
Gestión comercial (relación con clientes, facturación, etc.)	
Articulación con otras organizaciones de productores de agricultura familiar	
Articulación a mercados locales	
Articulación a mercados institucionales	
Participación en ferias y mercados de agricultura familiar	
Articulación a procesos de desarrollo territorial	
Coordinación con el sector público	
Coordinación con el sector privado	

25 Describa los principales cambios que esperan lograr en la organización, desde sus aspectos externos, a partir de los aprendizajes en la pasantía.

26 Describa las tres necesidades centrales de la organización para fortalecer su trabajo asociativo en agricultura familiar.

ANEXO 2

Formalización de compromisos para participar en un Encuentro Asociativo

Acta de compromiso

El Instituto Interamericano de Cooperación para Agricultura – IICA – en su sede de _____ (país) y la organización _____ firman la presente acta con el fin de precisar el alcance y obligaciones de cada una de las partes para la realización de un Encuentro Asociativo (pasantía empresarial en agricultura familiar).

Nombre de la organización a visitar: _____

Municipalidad / Cantón donde se ubica: _____

Estado / Provincia / Departamento: _____

País: _____

Fechas en que tendrá lugar: _____

I. Objetivo del Encuentro Asociativo

Fortalecer los procesos asociativos de _____ (nombre de la organización) como organización de agricultura familiar, en función de mejorar su desempeño en los ámbitos _____ (se mencionan los grandes temas que se abordarán)

II. Compromisos de las partes:

Por parte del IICA:

- a) Financiar los costos de la participación de _____ (número de personas) personas en la pasantía, correspondientes a gastos de transporte, alojamiento, alimentación, materiales y seguros. (Estos rubros pueden variar de acuerdo con el arreglo al que se llegue en cada caso)
- b) Coordinar la preparación técnica y logística del Encuentro Asociativo.

Por parte de _____ (la organización)

- a) Se comprometen a coordinar con sus asociados las actividades necesarias para obtener el máximo provecho de la pasantía, en función del fortalecimiento de su organización, en especial en los siguientes cambios que esperan, de acuerdo con su solicitud:

(Mencionar aquí lo que la organización consigne en el formulario de manifestación de interés, numeral 25)

- b) Se comprometen a enviar al IICA un informe detallado sobre los aprendizajes obtenidos con la pasantía, así como la aplicación práctica en sus organizaciones y un registro fotográfico.

III. Vigencia del acuerdo

La presente Acta de Compromisos tendrá una vigencia desde el momento de su firma hasta _____ término durante el cual las partes deberán dar cumplimiento a los compromisos derivados de la presente acta.

En constancia de lo anterior, se firma a los (----) días del mes de _____ de 2015

Por el IICA

Nombre y cargo

Por la organización

Nombre y cargo

ANEXO 3

Formalización de compromisos entre el IICA y la organización anfitriona en el Encuentro Asociativo

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL DESARROLLO DE ENCUENTROS ASOCIATIVOS: PASANTÍAS EMPRESARIALES DE AGRICULTURA FAMILIAR

I. ANTECEDENTES

En el marco del nuevo modelo de cooperación técnica del IICA, plasmado en el Plan de Mediano Plazo 2014-2018, se ha establecido como el principal instrumento del IICA para el cumplimiento de las once contribuciones institucionales, a cuatro “Proyectos Insignia”.

El proyecto insignia de Productividad y Sustentabilidad de la Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y Economía Rural (PIAF). Este proyecto tiene como objetivo general promover el desarrollo sostenible de la Agricultura Familiar y el aumento de su contribución a la seguridad alimentaria y nutricional y a la economía rural.

El cuarto componente del PIAF, es el de *Fortalecimiento de los procesos asociativos de la Agricultura Familiar para la seguridad alimentaria y la economía rural*, que busca aumentar las capacidades técnicas, institucionales y gerenciales de las instituciones públicas y las organizaciones asociativas de los países para la inserción de la Agricultura Familiar en dinámicas de las economías rurales en forma sostenible.

La estrategia para la ejecución de este componente es el desarrollo de un programa denominado “Encuentros asociativos: Pasantías empresariales en agricultura familiar” basado en el intercambio de experiencias y el aprender-haciendo entre un grupo de organizaciones rurales exitosas e interesadas en compartir sus conocimientos y experiencias y organizaciones similares que requieren apoyo para su fortalecimiento, permitiendo que estas bajo un programa preestablecido, aprendan de los procesos por los cuales han debido pasar para tener éxito.

II. OBJETIVO DEL ENCUENTRO ASOCIATIVO

Fortalecer los procesos asociativos de organizaciones de agricultura familiar para mejorar su desempeño en los ámbitos que han sido identificados en los formatos de manifestación de interés para participar en los encuentros asociativos por parte de organizaciones demandantes, así como en función de los conocimientos, experiencias y fortalezas que desean compartir empresas asociativas oferentes.

III. COMPROMISOS DE LAS PARTES

Por parte del IICA:

- c) Financiar los costos de la participación en la pasantía, correspondientes a gastos de utilización de locales, transporte, alojamiento, alimentación y materiales.
- d) Coordinar la preparación técnica y logística del Encuentro Asociativo.

Por parte de la organización demandante de la pasantía:

- c) Coordinar con sus asociados las actividades necesarias para obtener el máximo provecho de la pasantía, en función del fortalecimiento de su organización, en especial en los cambios que esperan, de acuerdo con su formato de solicitud de encuentro asociativo.
- d) Entregar al IICA el Plan de Mejoramiento de la Organización, como producto de los conocimientos y experiencias obtenidos con la pasantía.

Por parte de la organización oferente de la pasantía:

- a) Participar en las reuniones (virtuales o presenciales) que se acuerden con el IICA para la preparación técnica, pedagógica y logística de la pasantía.
- b) Atender y acompañar la visita de las organizaciones visitantes con el número de personas suficientes para el buen desarrollo de la pasantía.
- c) Desarrollar la parte práctica de la pasantía de acuerdo con el plan de trabajo que se establezca conjuntamente con el IICA.
- d) Apoyar el seguimiento de los Planes de mejoramiento de las organizaciones visitantes, a partir de la metodología establecida por el IICA.
- e) En caso de asumir responsabilidades en la prestación de servicios de utilización de locales, alojamiento y/o alimentación para los visitantes, se deben seguir los procedimientos administrativos que indique el IICA.

IV. VIGENCIA DE LOS COMPROMISOS

La duración de los compromisos asumidos por las partes no podrá sobrepasar lo establecido en el cronograma que se adjunta y forma parte integral de los presentes Términos de Referencia; en el caso de la ejecución de las pasantías o encuentros asociativos, en las fechas acordadas en forma conjunta por las partes.

V. SALVAGUARDAS DEL IICA

1. Los presentes Términos de Referencia no constituyen un contrato de trabajo entre el IICA y las organizaciones demandantes y oferentes del encuentro asociativo, y por tanto no se derivan obligaciones relacionadas con la seguridad social ni de orden tributario.
2. Estos Términos de Referencia no significan renuncia expresa o tácita de las inmunidades y privilegios, exoneraciones y facilidades de los que goza el IICA y/o su personal, de conformidad con el derecho internacional, tratados o Convenios internacionales o la legislación nacional de sus países miembros.
3. El IICA cuenta con mecanismos de prevención, detección, reporte, denuncia y sanción de fraude y corrupción como parte integral de sus buenas prácticas de gobierno y administración. Consistente con su código de ética, sus valores y la ley aplicable en los países que opera, el IICA mantiene una política de tolerancia cero con respecto al fraude y la corrupción. Esta política aplica tanto al personal del Instituto como a las personas físicas y jurídicas con las cuales se relaciona en diferentes actividades.

Quito, __ de _____ de 2015.

Por la Organización
Oferente

Por la Organización
Demandante

Por el IICA

Por la Organización Oferente

Por la Organización demandante

Representante del IICA

ANEXO 4

Rubros presupuestales generales

Recursos humanos

- Honorarios experto(a) temático(a). (En caso de no contar con personas disponibles en la oficina local del IICA).
- Bonificación para la organización anfitriona. Es posible que se requiera un apoyo económico adicional para gastos de comunicación telefónica.

Transporte

- Tiquetes aéreos equipo IICA (contemplar la visita de preparación de 1 persona y el viaje para la pasantía 1 o 2 personas)
- Tiquetes aéreos productores de la organización visitante (en caso de requerirse)
- Desplazamientos terrestres para llegar al lugar de la pasantía y para realizar las visitas que se definan en la agenda de trabajo.

Hospedaje y alimentación

- Hospedaje y alimentación para una persona durante la visita de preparación por los días que se defina la misma.
- Hospedaje para los participantes durante la pasantía. En caso de que este no vaya a ser prestado por personas de la organización anfitriona, preferiblemente se puede buscar acomodación doble en los hoteles. El servicio prestado por la misma comunidad se sugiere pagarlo conforme a un precio acordado previamente.
- Alimentación durante la pasantía para todos los participantes (las tres comidas y refrigerios). Tener en cuenta que el número de personas para la alimentación durante el día puede variar en función de las actividades que se definan y el número de personas de la organización anfitriona que también participen en ellas.
- Gastos de alimentación durante los viajes de ida y regreso desde sus municipalidades / cantones de residencia hacia el lugar de la pasantía.

Materiales

Estos pueden variar en función de las actividades que se prevean en la preparación. Como mínimo se sugiere tener disponibles:

- Block de notas y lapiceros para los participantes
- Hojas en blanco
- Cartulina (pliegos) y fichas para ejercicios de visualización (tipo metaplan)
- Pliegos de papel periódico y marcadores
- Cintas y pegantes
- Materiales para actividades lúdico culturales
- Materiales de visualización (pendones, carteles, etc.)
- Artículos de oficina: tijeras, ganchos, estilete, etc.

Equipos a tener disponibles (no implica su adquisición)

- Computadores
- Impresora
- VideoBeam o cañón
- Cámara fotográfica

Pólizas de seguro

- De acuerdo con las políticas de cada oficina del IICA, es posible que se disponga de pólizas de seguro colectivas para los viajes y movilización de personas a cargo o se requiera tomar alguna.

ANEXO 5

Pautas para elaborar el plan de mejoramiento¹

¿QUÉ ES EL PLAN DE MEJORAMIENTO?

Es una herramienta sencilla que facilita planificar las estrategias y actividades que le permitan a la organización mejorar su gestión en los aspectos priorizados a lo largo del Encuentro Asociativo.

La temporalidad que se va a manejar para el plan se definirá previamente durante la preparación de la pasantía. Es fundamental recordar al momento de iniciar su elaboración, lo que se entenderá por corto y mediano plazo.

¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA ELABORAR EL PLAN?

Paso 1:

En forma individual, lea el formulario de inscripción de su organización para participar en este Encuentro Asociativo y vaya subrayando los aspectos más importantes que debe mejorar su empresa, teniendo en cuenta lo aprendido durante estos días de la pasantía.

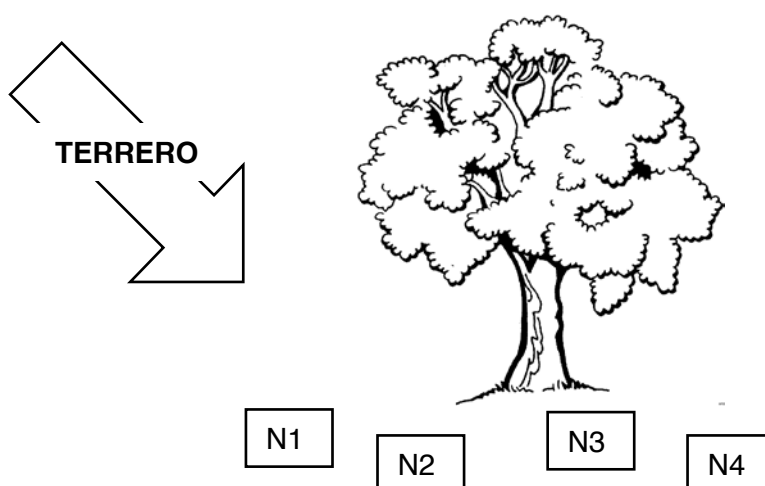
Paso 2:

En cartulinas de un mismo color, escriba las principales necesidades que usted subrayó en el paso anterior (escriba una necesidad por tarjeta) y complete con otras necesidades nuevas que usted haya identificado durante la pasantía. Como material de apoyo, revise sus notas y apreciaciones que haya ido consignando en la libreta.

Tenga en cuenta que para el corto plazo se deben priorizar las más importantes y aquellas en las que la organización pueda trabajar con sus propios recursos y el apoyo ofrecido desde el IICA, para lograr resultados alcanzables. Señale con una marca particular, las necesidades que no se podría resolver rápidamente y serían para abordar en el mediano plazo.

Paso 3:

Pegue las cartulinas en el sitio que se indica, en la cartelera que se le entregará. Deben ser máximo siete (7) tarjetas.

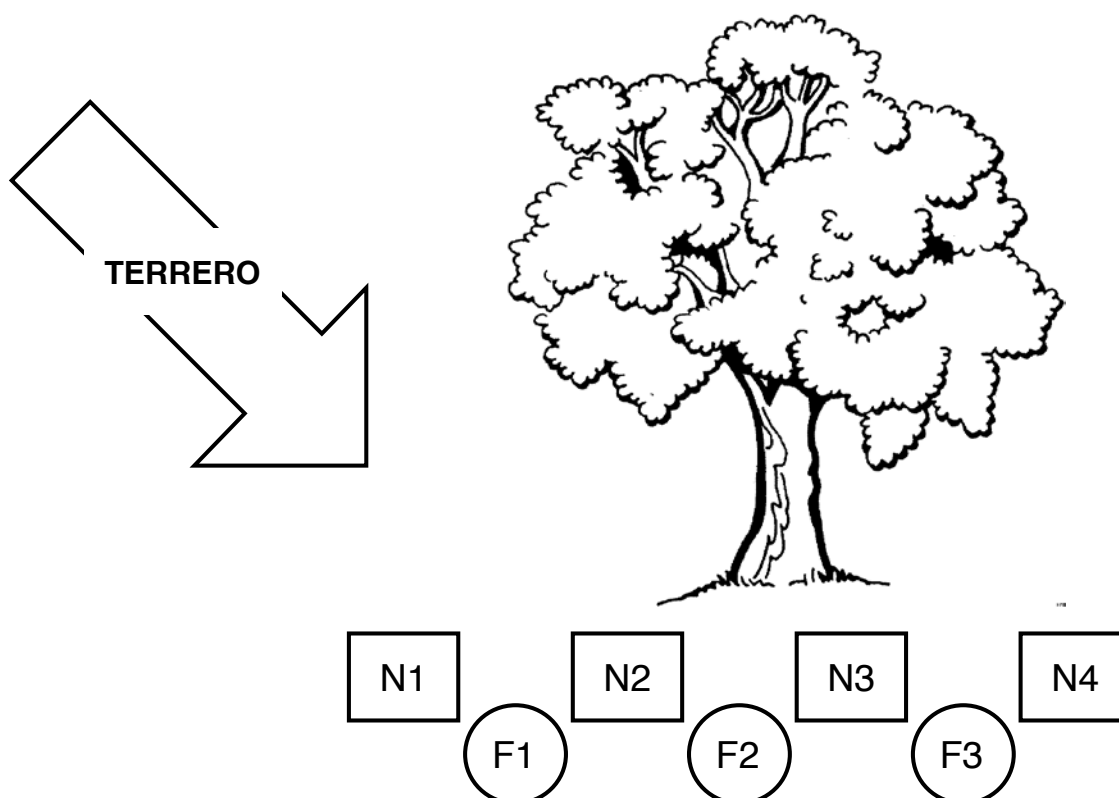


¹Adaptado de la metodología de Escuela – Empresa.

Paso 4:

Analice las fortalezas de su organización para superar esas debilidades o necesidades identificadas. Tenga en cuenta también los apoyos con los que cuenta hoy su empresa. Ejemplo: recurso humano, alianzas, apoyos institucionales, recursos financieros, etc.

Escriba en máximo siete (7) cartulinas de otro color, las fortalezas (una por cada una). Péguelas en la base del dibujo, donde se indica.



Paso 5:

En los grupos se analizará “el terreno” de cada una de las empresas (necesidades y fortalezas) y a partir de allí se definirán, máximo, cinco (5) estrategias para hacer frente a las necesidades priorizadas.

Estas estrategias se escribirán en las ramas del árbol y deben corresponder a lo que es prioritario para tiempo que se ha definido como corto y mediano plazo.

Paso 6:

Utilizando tarjetas en forma de hoja, se definen las actividades por realizar en el corto plazo para avanzar en el desarrollo de las estrategias planteadas en las ramas del árbol. Estos serán los compromisos concretos del plan de mejoramiento que tendrán acompañamiento desde el IICA.

Posteriormente se definen las actividades que corresponden al trabajo que se realizará en el mediano plazo y para el cual, posiblemente, se requiera gestionar apoyos o financiamiento. Estas

deben diferenciarse en hojas de otro color o tamaño para visualizar fácilmente lo que corresponde al corto y al mediano plazo.

Es importante verificar que las actividades definidas sean un número tal que estén las esenciales y suficientes, sin entrar en excesivos detalles.

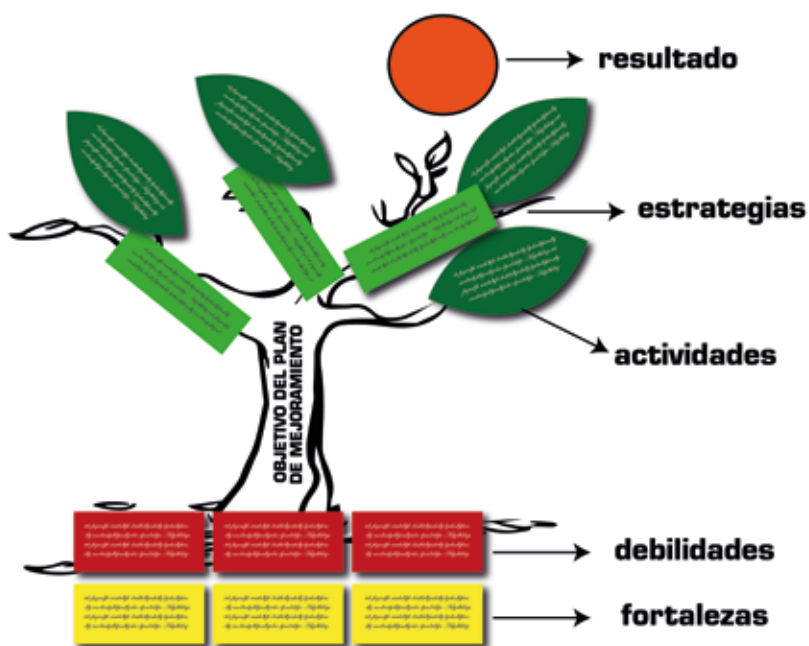
Paso 7:

Como si fuera un “abono foliar”, se calculan los costos gruesos que implica la realización de las actividades, de tal forma que ayude a verificar que sean realizables. Estos valores se anotan alrededor, para tener una visión del conjunto.

Paso 8:

Se revisa la coherencia y viabilidad de todo el conjunto, de tal forma que se puedan ir haciendo los ajustes que se consideren necesarios. Igualmente se precisan (en cartulinas de un color diferente), lo que pueden ser los resultados o frutos de todo este trabajo que se va a realizar. Como hay unos que darán cosecha más pronto que otros (lo que se espera en el corto y el mediano plazo), se deben diferenciar. De esta forma se puede hacer un seguimiento a lo que se va logrando.

Figura 1 El Plan de Mejoramiento plasmado sobre un árbol



ANEXO 6

Seguimiento a los avances de las organizaciones en el plan de mejoramiento

Fecha:	Nombre del asesor:	
Llamada telefónica _____	Correo electrónico _____	Otro _____
Persona contactada:		
Temas tratados:		
Recomendaciones dadas por el asesor:		
Compromisos de la organización:		
Compromisos del asesor:		
Descripción de los cambios percibidos por los productores (pedir ejemplos concretos para no llegar a lugares comunes)		
Dificultades percibidas por los productores		
Aprendizajes resaltados por los productores		

ANEXO 7

Elementos para el seguimiento, evaluación e identificación de aprendizajes desde el IICA

Seguimiento al plan de mejoramiento

Contemplar elementos como:

- Avance en las actividades
- Logros en las actividades
- Dificultades en la ejecución del plan
- Ejecución presupuestal
- Ajustes realizados al plan de mejoramiento y razones para ello

Evaluación del plan de mejoramiento

- Logro de los resultados planeados (información cuantitativa y cualitativa)
- Logro de resultados no previstos (información cuantitativa y cualitativa)
- Valoración general sobre el mejoramiento en la organización con respecto a cada uno de los temas considerados en el formulario de inscripción a la pasantía (tanto los aspectos internos como externos)
- Relación costo /efectividad

Elementos para retomar aprendizajes

- Calidad técnica en los procesos empresariales
- Las prácticas innovadoras
- Aprovechamiento de las condiciones del entorno para surgir y sostenerse
- Vinculación con las organizaciones e instituciones a nivel local, nacional y regional
- La autonomía en el manejo organizacional y empresarial
- La capacidad para hacer frente a las adversidades de manera creativa

Sobre los Encuentros Asociativos

- En un futuro Encuentro Asociativo, ¿qué haría igual y qué cambiaría?
- Dificultades en la preparación, la realización y el seguimiento a los Encuentros Asociativos
- Actores claves a tener en cuenta para el logro de los resultados esperados
- Potencialidades de los Encuentros Asociativos
- Articulación de este producto insignia con otros del PIAF

www.iica.int