

Guía para el desarrollo de asociaciones **intergrupales**

Una guía para formar asociaciones
y redes de grupos de pequeños agricultores



Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Los grupos de pequeños agricultores pueden aumentar sus economías de escala y poder de negociación al unirse a otros grupos que se dedican a actividades similares.

Estas asociaciones intergrupales representan un foro importante en el que los pequeños agricultores podrán adquirir nuevas aptitudes en materia de gestión de organizaciones más grandes. También constituirán una herramienta de desarrollo valiosa que permitirá no sólo ayudar a los agricultores a solucionar sus propios problemas sino también a facilitar a los gobiernos la tarea de respaldar los esfuerzos de los propios agricultores.

Este manual ilustra de qué modo, mediante un enfoque participativo, pueden establecerse asociaciones intergrupales administradas por grupos en el medio rural.

Está destinado a ser utilizado por los/las promotores/as de grupo (PG) o los/las promotores/as intergrupales (PI), los/las extensionistas y otro personal de desarrollo rural encargado de ayudar a los grupos existentes a establecer y manejar estas empresas intergrupales.

El tema de la creación de grupos ya se aborda en el *Manual de consulta para el promotor de grupo*, mientras que el tema del establecimiento de empresas grupales se trata en la *Guía para el desarrollo de empresas grupales*; ambos libros están a disposición solicitándolos a la FAO.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o desus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción de material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe del Servicio de Publicaciones y Multimedia de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia, o por correo electrónico a copyright@fao.org

Índice

Prólogo	v
Agradecimientos	ix
Introducción	1
¿Por qué se ha hecho esta guía?	1
Lectores a los que está destinada esta guía	3
Estructura de la guía	3
Parte A – Formación de una AGPA	5
Sección 1 - ¿Qué es una AGPA?	7
Sección 2 – Condiciones previas para obtener resultados satisfactorios	9
Madurez del grupo	9
Factores locales y factores externos	10
El/La promotor/a intergrupales (PI)	15
Sección 3 – Puesta en marcha	17
Una meta y un objetivo en común	17
Definición de los objetivos	19
Adoptar decisiones acerca de los servicios que se prestan a los miembros	21
Sección 4 – Definición de la organización	25
¿Quién hace qué?	25
La Asamblea General de los Miembros	26
El Equipo de Gestión de la AGPA	27
La Junta de la AGPA	28
Elegir buenos/as líderes para la AGPA	
Establecimiento de una cuota de asociación y un cargo por servicios	29
Representación y votación en el marco de la Junta de la AGPA	30
Proceso de adopción de decisiones y composición de base	31
Transparencia, comunicación y rendición de cuentas en la adopción de decisiones	34

Parte B – Desarrollo de la AGPA	37
Sección 1 – Gestión de los servicios	39
Principios generales	39
Administración de diferentes servicios para los miembros	42
Sección 2 – Dirección de la asociación	56
Solución de problemas comunes en el proceso de adopción de decisiones dentro de los grupos	57
Disparidades entre los grupos en cuanto a compromiso y participación	59
Sección 3 – Seguimiento de los resultados de la AGPA	65
Mantener debidamente informados a la Junta y los miembros de la AGPA	66
Mantenimiento de registros y presentación de informes	68
Qué necesita saber la AGPA	69
Diferentes tipos de sistemas de registros financieros	71
Libros contables básicos de la AGPA	77
Registro de las transacciones en el sistema contable	81
Sección 4 – Gestión del proceso de crecimiento	83
Ampliación en términos de magnitud y complejidad	83
Planificación del proceso de crecimiento	86
Educación de los miembros	88
Ponerse en contacto y cooperar con las entidades no asociadas	90
Mantenimiento de un intercambio continuo de información	92
Anexo A – Un sistema de incentivos salariales para los/las promotores/as de las AGPA	95
Lecturas aconsejadas	98

Prólogo

En el Marco Estratégico de la FAO para 2000-2015, se ha determinado que las deficiencias en el funcionamiento de los mercados, los puntos débiles de las instituciones de apoyo y el entorno político desfavorable constituyen los factores clave que obstaculizan la movilización de recursos en pro de la agricultura y el desarrollo rural, y que además frenan las inversiones en bienes y servicios productivos e impiden la adopción de tecnologías y prácticas adecuadas. Es necesario crear un entorno político e institucional que promueva la movilización de recursos, aumente la eficiencia de las instituciones de apoyo y les permita adaptarse a las condiciones cambiantes, ser más accesibles a los usuarios y fortalecer la capacidad de respuesta al mercado de las explotaciones agrícolas, las pesquerías y las demás unidades de producción, agroindustrias y empresas comerciales.

En cuanto a la FAO, el desafío que se le plantea consiste por lo general en no optimizar la producción de un bien de manera aislada sino en promover la adopción de enfoques sistemáticos exhaustivos y en reconocer los aspectos económicos y sociales -incluida la temática de género- de la transferencia y adopción de tecnologías apropiadas. La FAO se propone contribuir en especial a la producción de herramientas y directrices normativas sobre el fortalecimiento de las instituciones de apoyo a la agricultura y al desarrollo rural y la adaptación de las mismas a situaciones cambiantes, así como promover un proceso de reajuste estructural en los sistemas de producción, elaboración y mercadeo con el fin de responder a unas modalidades de consumo en constante evolución.

Por lo que concierne a la pobreza y la seguridad alimentaria, la FAO se ocupa de los factores clave que contribuyen a determinar las inquietantes tendencias que se registran en el medio externo - persistencia de la pobreza, ampliación de las diferencias entre los sectores prósperos y los pobres, desigualdad de acceso a los beneficios del progreso económico y tecnológico y riesgo constante de que se produzcan catástrofes y situaciones de urgencia. A este respecto, la estrategia de la FAO está orientada a:

- ampliar las oportunidades a disposición de la población rural pobre para fortalecer, diversificar y sostener sus medios de subsistencia;
- respaldar los esfuerzos encaminados a fortalecer las instituciones locales y promulgar unas políticas y una legislación que den a hombres y mujeres un acceso más equitativo a los recursos naturales, económicos y sociales;
- acrecentar la eficiencia y eficacia con la que los sectores público y privado responden a las necesidades múltiples y diferentes de las poblaciones rurales desfavorecidas;
- promover estrategias participativas y sostenibles que tengan en cuenta la temática de género y se basen en el fortalecimiento de las capacidades y el proceso de habilitación en régimen de autoayuda; y
- ayudar a seleccionar las inversiones en los sectores agrícola, pesquero y forestal.

En el marco de esta estrategia de gran alcance, la FAO promueve activamente a las asociaciones de grupos de pequeños agricultores (AGPA) como medio de prestación de servicios y de fortalecimiento de la capacidad de los pequeños productores para ayudarse a sí mismos. Las AGPA se forman mediante el establecimiento de redes entre pequeños grupos oficiosos que han demostrado ser un medio fiable de desarrollo rural sostenible y participativo. A mediados de los años setenta, la FAO ensayó la adopción del enfoque por grupos pequeños en Asia mediante su Programa de Desarrollo de los Pequeños Agricultores (PDPA) y más tarde en África y América Latina, en el marco del Programa de Participación Popular (PPP). En ambos programas, la formación de pequeños grupos se ha considerado como el primer paso en el largo proceso de construcción de organizaciones más viables y sostenibles que atiendan a las necesidades de los productores agrícolas en pequeña escala.

El segundo paso consiste en establecer vínculos de cooperación entre los grupos pequeños a fin de reforzar sus economías de escala y capacidad de mercadeo. Desde este punto de vista, las AGPA se consideran como un importante paso intermedio hacia el establecimiento de cooperativas de campesinos y asociaciones de productores más participativas, controladas y financiadas por sus miembros. A principios de los años noventa la FAO llevó a cabo una serie de estudios de casos sobre las nuevas asociaciones de grupos en Ghana, Indonesia, Kenya, Nepal, Sierra Leona, Sri Lanka y Zambia. En 1998, la Dirección de Desarrollo Rural celebró por correo electrónico una conferencia mundial sobre el tema en la que participaron más de 400 especialistas. Sobre la base de los estudios realizados y de esta con-

ferencia por correo electrónico, la FAO preparó el esbozo de proyecto de la presente Guía y lo presentó a los componentes de un equipo internacional de contribuyentes para que formularan sus observaciones finales.

En breve, para producir la presente publicación han cooperado personas de todo el mundo. Esta Guía, al basarse en más de dos decenios de experiencia de la FAO, proporciona un asesoramiento pormenorizado a los/las promotores/as intergrupales en materia de fomento de organizaciones de pequeños agricultores más eficaces y sostenibles desde el punto de vista financiero.

Santiago Funes

Director

Dirección de Desarrollo de Recursos
Organización de las Naciones Unidas
para la Agricultura y la Alimentación

Agradecimientos

Esta publicación representa la labor de una multitud de colaboradores, muchos de los cuales han dedicado su tiempo a esta tarea de manera gratuita. Si bien resulta imposible agradecer a todos y cada uno de quienes han participado en la presente iniciativa, querríamos darles las gracias en particular a:

- Ante todo, los muchos funcionarios/as de campo de las AGPA y del proyecto de PPP que han ayudado a establecer y sustentar las redes de grupos de pequeños agricultores. Son ellos quienes han contribuido “en primera línea” a crear el presente manual, del cual espero que también ellos podrán sacar provecho.
- Cameron Clark, el antiguo coordinador de las AGPA de la FAO en Asia, quien ha dirigido los estudios de casos sobre redes de pequeños agricultores en Sri Lanka y Zambia.
- Sudath de Abrew, ex director del proyecto de PPP en Sri Lanka y Director Adjunto de la Dependencia de Fomento de Grupos de Pequeños Agricultores del Ministerio de Agricultura de Sri Lanka, quien ha llevado a cabo estudios análogos en Indonesia y Nepal (asistidos con competencia en Nepal por Kalash Pyakuryal).
- Las más de 400 personas que han participado en nuestra conferencia mundial por correo electrónico sobre asociaciones de grupos de pequeños agricultores, que son las personas que han contribuido a dirigir y estimular los debates: Peter Oakley, Norman Uphoff, Gerrit Huizer, Colin McKone, Verona Groverman, Cameron Clark, Sudath de Abrew, Bernard Van Heck, Christine Kahanda, Antoine Fayossewo, Otto Hospes, Rosantan Panjaitan y Thorgeir Lawrence, quienes han actuado como moderadores en la conferencia y han ayudado a preparar el esbozo de proyecto detallado sobre el cual se basa este manual.
- Por último, pero no menos importantes, los que han formulado observaciones valiosas y sustantivas sobre el proyecto del presente manual -es decir: Enrique Andrade, Christine Kahanda, Eric Koper, Masood Ul Mulk, Pekka Jansen y en especial Bernard Van Heck-, y el equipo de producción de la publicación: Graeme Thomas (editor), Giulio Sansonetti (diseño) y Leonardo Ferri (ilustraciones).

John Rouse

Oficial superior

Servicio de Instituciones y Participación Rurales
de la FAO

Introducción

¿Por qué se ha hecho esta guía?

Esta publicación representa la tercera de una serie de manuales de campo de la FAO sobre desarrollo de grupos de pequeños agricultores. Los primeros dos, el *Manual de consulta para el promotor de grupo* (FAO, 1994) y la *Guía para el desarrollo de empresas grupales* (FAO, 1995), tratan de la formación de grupos y la gestión de empresas grupales. En ambos manuales se ha dedicado cierto espacio al tema del desarrollo de asociaciones intergrupales, pero sin entrar muy en detalle.

En los últimos 25 años muchos organismos de desarrollo y ONG han promovido la creación de grupos pequeños con objeto de aumentar la capacidad colectiva de autoayuda de los pequeños agricultores. Debido a su tamaño limitado (por lo general, de 8 a 15 miembros), los pequeños grupos han resultado ser un medio extraordinario de ayudar a los pequeños agricultores a adquirir competencias básicas en materia de solución de problemas y gestión de empresas en pequeña escala. También son un canal eficaz para los servicios de desarrollo que proporcionan los gobiernos, las ONG y las instituciones financieras.



Sin embargo, los grupos pequeños, considerados individualmente, a menudo carecen de los recursos necesarios para perseguir objetivos más amplios, como por ejemplo la mejora de las instalaciones comunitarias, el acceso a los mercados externos o la posibilidad de influir en los procesos políticos. En estos casos, para alcanzar resultados concretos se necesita alguna forma de cooperación entre los grupos.

En muchos países los grupos pequeños se han reunido en una variedad de redes de cooperación extraoficiales que llamamos asociaciones de grupos de pequeños agricultores (AGPA). Tales redes están destinadas a beneficiar a los grupos de pequeños agricultores y miembros individuales al acrecentar sus conocimientos técnicos, incrementar sus economías de escala y fortalecer su poder de negociación.

Desafortunadamente, los que están interesados en promover las AGPA no han podido contar hasta la fecha con ninguna directriz práctica o manual de campo sobre el modo de establecer y administrar estas entidades más complejas. La finalidad de esta publicación es por tanto facilitar mayor información práctica detallada sobre el tema. Más específicamente, esta guía tiene por objeto ayudar a los grupos a construir asociaciones intergrupales que sean capaces de financiar y administrar sus propias actividades utilizando sus propios recursos sin necesidad de ayuda externa.

Con esta guía no pretendemos responder a toda pregunta sobre el establecimiento de las AGPA, pero sí esperamos que sus directrices generales podrán perfeccionarse y mejorarse para ajustarse a las situaciones locales. Teniendo presente todo esto, alentamos a los usuarios del manual a traducirlo al propio idioma y a adaptar su contenido a las propias condiciones socioeconómicas y culturales. Esta adaptación podrá incluir, por ejemplo, la modificación, abreviación o simplificación del texto y el uso de otras ilustraciones más adecuadas para destacar los puntos importantes.

Lectores a los que está destinada esta guía

Se prevé que la guía resultará útil a:

- **Grupos de pequeños agricultores y promotores/as de grupo**

Los principales usuarios previstos son los miembros y los/las líderes de los grupos, junto con los/las promotores/as de grupo (PG) que trabajan directamente con ellos. Los/las PG, incluidos los/las promotores/as rurales y otros agentes promotores del cambio, constituyen los principales intermediarios en el proceso de creación de la AGPA ya que están en contacto directo con grupos que procuran desarrollar a sí mismos.

- **Organismos que promueven la creación de grupos de pequeños agricultores**

El personal de los organismos gubernamentales y de las ONG nacionales puede llegar a comprender mejor de qué modo es posible fomentar la creación de asociaciones intergrupales sostenibles. Además, puede utilizar la guía también para ayudar a capacitar a los/las PG en materia de creación de una AGPA.

- **Personal de los organismos internacionales de desarrollo**

El personal de los organismos internacionales puede adquirir nuevos conocimientos sobre la función que las AGPA desempeñan en las estrategias destinadas a promover un desarrollo democrático y sostenible.



Estructura de la guía

La guía se divide en dos Partes:

- **Parte A:** en la parte sobre la formación de una AGPA se examinan las condiciones previas para establecer con éxito asociaciones intergrupales, las modalidades iniciales de creación de una AGPA, la fijación de los objetivos de dicha asociación, y la definición de su estructura, constitución y procedimientos.
- **Parte B:** en la parte sobre el desarrollo de

la AGPA se hace hincapié en la gestión de los servicios intergrupales, el sistema de registros, la planificación del proceso de crecimiento, la educación de los miembros y las redes de cooperación entre AGPA.

La guía termina con un **Anexo** sobre el sistema de incentivos salariales y una lista de **lecturas aconsejadas** para profundizar en el tema.

Parte A

**Formación
de una AGPA**

Sección 1

¿Qué es una AGPA?

Una asociación de grupos de pequeños agricultores (AGPA) es una asociación local, de carácter extraoficial, voluntaria y autónoma, de grupos de pequeños agricultores (GPA). Se trata de una entidad creada y financiada por todos y cada uno de los miembros de sus grupos asociados para proporcionarles servicios y beneficios que les ayuden a mejorar sus condiciones económicas y sociales.

Por este motivo se puede afirmar que una AGPA es una organización de grupos de pequeños agricultores de “nivel secundario”, que abarca a dos distintos niveles de miembros, a los que representa, a saber:

- los grupos que la constituyen, es decir, los grupos asociados a la AGPA;
- la composición de base, es decir, los miembros individuales de todos los grupos asociados a la AGPA.



Hay diferencias importantes entre un grupo de pequeños agricultores y una AGPA. En primer lugar, la AGPA atiende a muchos más miembros de los que pueden pertenecer a un único grupo. Una AGPA típica está constituida por cinco-diez grupos. El número total de sus miembros va de 25 a 150 individuos, y éstos suelen residir en una sola aldea o grupo de aldeas o caseríos vecinos.

En segundo lugar, los principales responsables de la toma de decisiones en un grupo de pequeños agricultores son los miembros, considerados individualmente. En una AGPA cada uno de los grupos asociados elige a un/a representante para que actúe en nombre de sus miembros. Estos/as representantes son quienes adoptan la mayor parte de las decisiones de las AGPA.

Las AGPA participan en todo servicio o actividad que los miembros de los grupos asociados deciden emprender. Tales servicios suelen recaer en cuatro categorías principales: coordinación intergrupal y capacitación; compra en grandes cantidades de insumos y bienes; mercadeo en grandes cantidades de la producción de los grupos asociados; y servicios comunes de ahorro y crédito.

Entidades autofinanciables, productivas y sostenibles

Dans tout le manuel, l'accent est mis sur la constitution En todo este manual se hace hincapié en el desarrollo de AGPA que sean autofinanciables, productivas y sostenibles. Por "sostenibles" se entiende capaces de administrar sus propios asuntos por períodos prolongados sin depender en medida excesiva del apoyo externo. Aunque en las fases iniciales algunas AGPA necesitan apoyo en forma de subvenciones -para cubrir el costo de la creación de capacidades y la capacitación-, la experiencia de la FAO demuestra que sin autonomía financiera pocos grupos logran sobrevivir por períodos largos. Es difícil transmitir a los agricultores el mensaje de que es importante que sean autónomos desde el punto de vista financiero ya que los pequeños agricultores están acostumbrados a que se les otorguen cuantiosas subvenciones importantes para su fomento. Sin embargo, muchos saben perfectamente que el apoyo mediante subvenciones se está reduciendo.

Muchos gobiernos reconocen que la promoción de AGPA autónomas locales ofrece muchos beneficios y alivia su carga financiera. Además, da lugar al desarrollo de organizaciones locales más ricas y participativas que están mejor equipadas y motivadas para trabajar en asociación con los organismos gubernamentales y las ONG que se ocupan de desarrollo.

Sección 2

Condiciones previas para obtener resultados satisfactorios

El hecho de que una asociación de grupos de pequeños agricultores obtenga resultados satisfactorios no es algo que simplemente “ocurre”. En la formación y desarrollo de una asociación influyen muchos factores: la madurez de los grupos de pequeños agricultores que desean constituir la AGPA, varias condiciones locales y externas, y la capacidad de los/las promotores/as intergrupales.

Madurez del grupo

La condición previa más importante es la “madurez del grupo”, lo que significa que los grupos de pequeños agricultores que quieran reunirse en una AGPA tienen que estar preparados y dispuestos a hacerlo, y ser a la vez capaces de hacerlo. Si no son maduros para ello, es probable que sus intentos de crear una AGPA fracasen.

Los grupos que deseen formar una AGPA tendrán que contar con lo siguiente:

- buenas dotes directivas y una participación activa de sus miembros en las reuniones y actividades grupales;
- un elevado nivel de solidaridad entre sus miembros;
- unas actividades grupales de generación de ingresos bien definidas y un grado elevado de autosuficiencia (por ejemplo, el hecho de no necesitar más un apoyo continuo de parte del/la promotor/a de grupo);
- la capacidad para proporcionar a sus miembros beneficios o servicios apreciados;
- la habilidad para administrar sus asuntos financieros con eficacia y para reembolsar las deudas a su debido tiempo;
- un volumen suficiente de ahorros comunes para satisfacer sus propias necesidades y cubrir todo riesgo o costo asociado con la formación y el desarrollo de las AGPA;

- un demostrado interés por la cooperación intergrupal para solucionar problemas comunes que afecten a grupos vecinos;
- la confianza en que la cooperación intergrupal les proporcionará beneficios económicos y sociales concretos.

Los grupos que demuestren poseer todos estos indicadores relativos a la madurez del grupo –y tal vez que ya hayan establecido alguna forma de colaboración con otros grupos-, son los candidatos ideales para crear una AGPA.

HACIA LA MADUREZ DEL GRUPO



Factores locales y factores externos

Factores locales

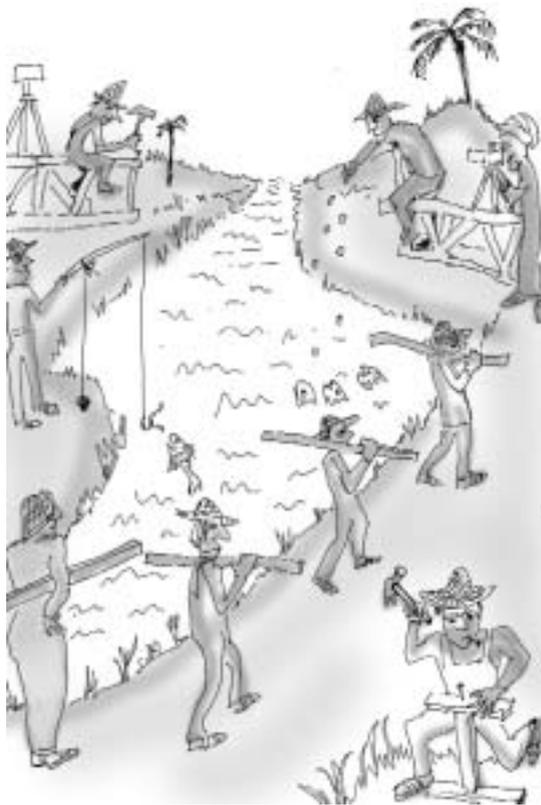
Los grupos tienen un vínculo y un objetivo en común. El proceso de formación de una AGPA avanza con menores dificultades cuando los grupos tienen intereses, problemas y necesidades similares. Los grupos que comparten los mismos puntos de vista y opiniones están más dispuestos a trabajar para el logro de objetivos comunes, por lo cual es menos probable que pierdan tiempo en discusiones y conflictos.

Es posible que los grupos establezcan un enlace incluso cuando tienen antecedentes diferentes. Todo lo que necesitan es un objetivo común que vaya más allá del alcance de un solo grupo que actúa por cuenta propia, como por ejemplo la compra de semillas y fertilizantes en grandes cantidades, la reparación de un puente en una

aldea o la construcción de un centro comunitario de atención de salud.

Los grupos que comparten un mismo problema, y necesitan a muchas personas para solucionarlo, tienen un buen motivo para cooperar porque cada grupo espera beneficiarse del resultado que se obtenga. De manera análoga, si los grupos no esperan obtener beneficios de la cooperación intergrupala, es improbable que la apoyen. Por ejemplo, los arrendatarios, los trabajadores sin tierra y los pequeños agricultores autónomos tienen con frecuencia posturas diferentes en cuanto a inversiones y riesgos, por lo cual es posible que resulte difícil reunirlos en una AGPA.

UN LAZO Y UN OBJETIVO EN COMÚN



Grupos cercanos. Es más probable que formen una AGPA los grupos que están situados cerca. Un motivo práctico de ello es la necesidad de mantener reuniones a intervalos regulares y con una nutrida asistencia, y es evidente que tener que recorrer 10 kilómetros a pie requiere un mayor esfuerzo y tiempo que caminar por un kilómetro.

Participación de la mujer. Las mujeres pueden y deben jugar un papel importante en el desarrollo de las AGPA. Sin embargo, la forma en que participen dependerá de los hábitos y las tradiciones locales. Por regla general, las mujeres del campo están más unidas al hogar, tienen menos libertad de movimiento y son menos activas en la toma de decisiones fuera del hogar. En algunas sociedades se desalienta el establecimiento de grupos mixtos (integrados por hombres y mujeres) fuera de la familia. Por lo tanto, muchos organismos de desarrollo promueven la formación de grupos separados para mujeres y hombres, en lugar de grupos mixtos.

Análogamente, a veces es conveniente crear AGPA que estén constituidas en su totalidad solo por hombres o solo por mujeres. Por ejem-

plo, podrían formarse grupos de hombres que se encargaran de la producción de trigo, maíz o arroz, y sus mujeres podrían establecer otra AGPA para gestionar a nivel local un molino para cereales u otra actividad de elaboración.

También puede ser que resulte difícil para los promotores intergrupales trabajar directamente con grupos de mujeres. En estos casos podría ser mejor utilizar a promotoras que les ayuden a desarrollar sus AGPA.

DEBE OÍRSE TAMBIÉN LA VOZ DE LA MUJER



Número total de miembros no superior a 150. Los grupos de pequeños agricultores que funcionan bien suelen tener un número escaso de miembros, es decir, de 5 a 15. Una AGPA de éxito, además, comienza a funcionar con un número limitado de grupos asociados. El número ideal de grupos por cada AGPA oscila entre 5 y 10 (con un número total de miembros de 25 a 150). Las AGPA pequeñas son más fáciles de manejar y promueven la adquisición de nuevas aptitudes. A medida que la AGPA adquiere más experiencia y aprende a manejar operaciones más complejas, puede tomar en consideración la posibilidad de una ampliación.

Al formar una AGPA, es lógico reunir a grupos que tengan el mismo tamaño y se hallen en una fase de desarrollo análoga. Esto contribuirá a asegurar que todos los grupos empiecen en condiciones de relativa igualdad y contribuyan en la misma medida a la AGPA, y que ningún grupo domine a los demás.

Presencia en el grupo de al menos algunos miembros que saben leer y escribir. Las AGPA tienen que llevar registros escritos de las decisiones adoptadas, las contribuciones pagadas, los ingresos generados y los servicios prestados. Tales registros contribuyen a evitar

que surjan desacuerdos y malentendidos entre los miembros de estas asociaciones.

Mantenimiento de buenas relaciones entre los grupos y las autoridades locales. Los/las líderes comunitarios locales pueden pensar que la formación de una AGPA perturbará de alguna manera el orden establecido. Para obtener su apoyo los grupos interesados y sus promotores/as de grupo asegurarán que la AGPA ayudará a todos, a saber, la comunidad, sus líderes y los propios grupos. Una vez que los/las líderes comunitarios estén informados y comprueben los beneficios concretos de la AGPA, su apoyo será mucho más decidido. Más tarde, cuando las actividades de la AGPA empiecen a extenderse fuera de la zona local, tal vez se haga necesario establecer buenas relaciones con las autoridades externas y volver a asegurarles que también ellas sacarán provecho de las actividades de la asociación. La AGPA deberá demostrar que está dispuesta a colaborar con las otras agencias y partes interesadas, en lugar de competir con ellas.

Factores externos

Postura de fomento, o por lo menos de tolerancia, con respecto a los grupos de carácter extraoficial. En algunos países la normativa que regula el número, tamaño y representación geográfica de las organizaciones rurales puede plantear problemas para los grupos que desean formar una AGPA. En estas circunstancias es más fácil establecer una AGPA de carácter extraoficial. Incluso en las sociedades con un alto nivel de reglamentación, las autoridades locales alientan, o por lo menos toleran, la presencia de algunas asociaciones de carácter no oficial que tengan fines religiosos, culturales, sociales, deportivos o comerciales. Se trata de ver si en la zona en cuestión ya existen una o más asociaciones de este tipo; de haberlas, es probable que no haya ningún inconveniente en establecer otra más.

Independencia de los grupos con respecto a las subvenciones. Los gobiernos, los donantes y las ONG a menudo proporcionan donaciones, préstamos o insumos subvencionados para ayudar a los pequeños grupos a formar y desarrollar una propia AGPA. Sin embargo, estos “donativos” raramente son gratuitos. Quien los hace por lo general quiere algo a cambio, ya sea fidelidad, obediencia o una cuota de las ganancias. Por esto los grupos tienen que examinar tales ofertas con mucha atención.

Las subvenciones pueden ayudar a una AGPA en sus fases ini-

ciales, pero no necesariamente dan lugar a organizaciones sostenibles. De hecho, la experiencia demuestra que con frecuencia se verifica todo lo contrario, es decir, que al confiar en medida excesiva en las subvenciones se crea dependencia. Esto, a su vez, desalienta a la AGPA de alcanzar la autonomía y la autosuficiencia financiera, que son factores fundamentales para lograr un desarrollo a largo plazo.

SI NO TIENE DEUDAS UNA AGPA PROGRESA MÁS RÁPIDAMENTE



Por otro lado, el uso ocasional de subvenciones, de estar atentamente planificado y tener carácter temporal y decreciente en el tiempo, podrá contribuir a introducir nuevas tecnología y nuevos conceptos. El punto fundamental es que las subvenciones han de utilizarse con la finalidad última de fortalecer la capacidad de la AGPA para administrar sus propios asuntos y financiar sus propias operaciones.

Cooperación entre los grupos y los organismos de desarrollo. Los grupos pueden beneficiarse de la colaboración con las agencias de los gobiernos, los donantes y las ONG que apoyan el desarrollo de los pequeños agricultores en sus zonas. Los objetivos de cada organismo pueden ser diferentes, por ejemplo, prestar servicios de atención de salud sobre el terreno o impartir capacitación en microempresas. No hay ningún problema mientras tales objetivos sean complementarios y apoyen la finalidad de lograr una AGPA sostenible. (Véase también pág. 90, *Ponerse en contacto y cooperar con entidades no asociadas*).

No obstante, los objetivos de un organismo pueden entrar en conflicto con esta finalidad. Por ejemplo, una agencia podrá promover las empresas rurales utilizando crédito subvencionado, mientras que un/a promotor/a de grupo tratará de fomentar el ahorro voluntario,

la aplicación de tipos de interés realistas sobre los préstamos y el reembolso de los mismos a su debido tiempo. En este caso, es posible que esa agencia, aunque tenga buenas intenciones, perjudique las iniciativas encaminadas al logro de la autosuficiencia financiera. El mejor enfoque al respecto podría ser el de examinar el problema con la agencia y tratar de alcanzar una mejor coordinación y armonización de los objetivos.



El/La promotor/a intergrup al (PI)

La función del/la promotor/a intergrup al (PI) es análoga, por muchos aspectos, a la del/la promotor/a de grupo (PG)*. Al igual que el/la PG, un/a PI está sinceramente interesado en ayudar a los pequeños agricultores y está bien capacitado para facilitar la creación de pequeños grupos. El/La PI no actúa como un/a líder sino como un/a asesor/a o animador/a con el fin de ayudar a los miembros y líderes a desarrollar sus propias destrezas para analizar y solucionar los problemas. Ahora bien, también hay algunas diferencias importantes entre la promoción de grupos pequeños y la promoción de AGPA.

En primer lugar, la mayor parte de las decisiones en una AGPA

* Para mayor información sobre la función de un/a promotor/a de grupo, véanse *Participation in practice* (FAO, Roma, 1990) y *Manual de consulta para el promotor de grupo* (FAO, Roma 1994).

son adoptadas por los/las representantes de los grupos asociados, y no por los miembros de dichos grupos. Por esto, el/la promotor/a de la AGPA necesita saber mucho sobre el proceso de adopción de decisiones del grupo y sobre cómo facilitar dicho proceso a nivel intergrupar. (Para mayores detalles acerca de algunos de los problemas relacionados con el proceso de adopción de decisiones intergrupar, véase la Parte B.2).

En segundo lugar, dado que los miembros del grupo no participan directamente en la toma de decisiones, normalmente es necesario introducir nuevos procedimientos para asegurarse de que la AGPA represente verdaderamente al conjunto de sus miembros. El/La PI puede ayudar a hacer los controles y los balances para asegurar, por ejemplo, que los fondos movilizados y las ganancias obtenidas se utilicen según lo convenido y se contabilicen de manera transparente. La experiencia del/la PI y la capacitación sobre el terreno pueden ayudar a los miembros de la AGPA a evitar errores costosos.

El éxito final de un/a PI puede determinarse sobre la base del nivel de autosuficiencia y sostenibilidad de las AGPA a las que ha promovido. Por lo tanto, la principal tarea de un/a PI consiste en reforzar esas capacidades de autosuficiencia enseñando a los miembros de la AGPA a solucionar sus propios problemas con los recursos de que disponen y ayudándose a sí mismos. Una vez que se haya llevado a cabo esta labor, el/la PI debe pasar a ayudar a otros grupos a seguir adelante.

Motivar al/a la PI mediante un sistema de incentivos salariales

Al igual que la mayor parte de la gente, el/la PI están motivados por las recompensas que se les otorgan por su buen trabajo. Aunque pueden ser suficientes recompensas de carácter no financiero, por ejemplo, ser nombrados "PI del mes", son apreciados también los incentivos financieros. Dichos incentivos pueden concederse en forma de prima salarial vinculada con mejoras mensurables en los resultados obtenidos por sus AGPA. (Para mayores detalles véase el Anexo).

Sección 3

Puesta en marcha

¿Cuál es el mejor momento para formar una AGPA? El mejor momento suele ser cuando varios pequeños agricultores empiezan a darse cuenta de que la cooperación intergrupala puede proporcionarles distintos beneficios, y definen claramente unos objetivos comunes. Sin embargo, para llegar a esto se necesita tiempo y los pequeños agricultores por lo general operan en condiciones de aislamiento los unos respecto de los otros y no saben muy bien qué están haciendo los demás grupos.

Esta situación se modifica a medida que los miembros de un grupo se ponen en contacto con los miembros o amigos de otros grupos y se dan cuenta de que comparten los mismos problemas e ideas. Normalmente, el proceso de interacción se desarrolla con lentitud. El/La PI puede estimular el proceso mediante reuniones entre los grupos para examinar problemas comunes, sesiones de capacitación intergrupales sobre temas de interés común, o visitas de intercambio entre los grupos o entre sus líderes. La fase de interacción constituye el primer paso hacia el establecimiento de una AGPA.

Una meta y un objetivo en común

Una vez que los miembros del grupo empiecen a darse cuenta de los beneficios potenciales de la cooperación intergrupala, el/la PI podrán alentarlos a entablar un debate de carácter más formal sobre los problemas comunes, entre los cuales podrían figurar:

- la falta de servicios de extensión agrícola en la zona;
- la necesidad de una carretera de acceso hasta el mercado;
- el elevado costo de los insumos agrícolas;
- los bajos precios de los productos del grupo.

Superar los problemas comunes es una de las metas en las que pueden centrarse todos. Esto vincula a las personas entre sí, les proporciona una finalidad común y acrecienta la solidaridad de grupo. Es posible que haya problemas comunes por solucionar, por lo cual los grupos deberán establecer un orden de prioridad entre tales problemas e indicar así el primero, el segundo, el tercero, etc., por mag-

nitud e urgencia. Una vez que los grupos hayan identificado sus problemas más graves, podrán decidir qué medidas han de adoptarse y en qué modo una asociación intergrupal podrá ayudarles a alcanzar sus metas.

Tal vez sea necesario plantearse los interrogantes siguientes:

- ¿Qué actividades o servicios puede proporcionar la AGPA a sus grupos asociados?
- ¿Cuáles serán los beneficios sociales y económicos, y los costos correspondientes, que derivarán de la participación en una AGPA?
- ¿Queremos que la AGPA solucione sólo problemas a corto plazo o también a largo plazo?
- ¿Cuáles serán las modalidades de participación de cada grupo?
- ¿Dónde encontrarán los grupos los recursos para financiar sus actividades?

Los grupos también podrán consultar con las autoridades locales y las agencias de desarrollo que proporcionarán apoyo técnico y de otra índole. Corresponde a los grupos decidir en qué medida involucrar en sus debates a las entidades no asociadas. De todos modos deberá mantenerse informadas a estas partes ya que su exclusión del proceso podría dar lugar a sospechas y recelos.

¿Los beneficios serán superiores a los costos?

La constitution d'une La formación de una AGPA puede ofrecer muchos beneficios a los grupos asociados, pero también puede conllevar mayores costos. El proceso de adopción de decisiones a veces es lento, por lo cual a veces es difícil mantener la solidaridad y lealtad entre los grupos. Cada grupo interesado decide por cuenta propia si los beneficios que prevé obtener al reunirse con otros grupos serán superiores a los costos



previstos. Cada grupo se reúne por separado para examinar estas cuestiones, pero se mantiene en contacto con los otros grupos interesados. Una importante tarea del/la promotor/a de grupo consiste en promover estos debates. Si al final un grupo determina que el costo de su participación será superior a las ventajas, deberá reflexionar detenidamente sobre la posibilidad de unirse a la AGPA.

Definición de los objetivos

En sus debates iniciales los grupos identifican y los problemas comunes y establecen un orden de prioridad entre los mismos. Los grupos también deben tener una idea aproximada de cómo podría beneficiarles la formación de una AGPA. En esta fase es necesario que los miembros se sienten alrededor de una mesa y definan con mayor claridad los objetivos de la AGPA y sus actividades y servicios propuestos. Si los grupos tienen una idea clara de cómo la cooperación intergrupala podrá ayudarles a alcanzar sus metas, entonces la AGPA tendrá muchas más probabilidades de éxito. Es ésta una fase crítica en la formación de la AGPA que requiere esfuerzos denodados. Pero el tiempo que se dedique a esta tarea será sin duda bien empleado.

Formación de un comité organizador

Para facilitar un debate detenido entre los grupos, es aconsejable establecer un pequeño comité organizador de la AGPA, del cual formará parte una sola persona por cada grupo interesado. La función del comité organizador será definir los objetivos y servicios de la asociación, en consulta con los grupos (véase pág. 20). Este proceso debe seguir un movimiento de vaivén. Ante todo, el comité se reúne y examina una cuestión o conjunto de cuestiones. Luego cada miembro del comité informa a su grupo acerca de los resultados. Los asuntos pendientes o sin solucionar se examinan más tarde en el seno de cada grupo, después de lo cual el comité vuelve a reunirse para analizar la postura de los grupos, mientras no se alcance el consenso. Este proceso puede requerir varios ciclos de reuniones del comité y de consultas entre los grupos.

Para que el proceso avance, se alienta a los grupos interesados a que estudien la lista de problemas comunes y determinen si cuentan o no con la capacidad colectiva necesaria para solucionarlos. De este modo podrán elaborar una estrategia específica para resolver cada problema, y evaluar los beneficios y costos previstos. Después de esta evaluación determinarán si los beneficios que prevén obtener de la estrategia propuesta son atractivos y examinarán otras estrategias hasta encontrar una que consideren satisfactoria. A continuación se da un ejemplo de cómo podría ser el proceso:

Definición de los objetivos

Fases

Identificar problemas comunes

Preguntas que han de plantearse

¿Cuáles son nuestros problemas comunes? ¿Cuál es el primer problema sobre el que deberíamos concentrarnos para encontrar una solución? ¿Cuál es el segundo problema por solucionar?

Definir los objetivos comunes de la AGPA

¿De qué modo la AGPA nos ayudará a solucionar estos problemas? ¿Cuáles serán sus objetivos primario, secundario, etc.?

Evaluar recursos y capacidades internos

¿Qué recursos (tierras, edificios, materiales, conocimientos, experiencia, ahorros colectivos) podemos utilizar para solucionar los problemas?

Definir un servicio de la AGPA que contribuya a alcanzar el objetivo fijado

¿Qué servicios prestará la AGPA?

Evaluar los beneficios y los costos

¿Los beneficios que la AGPA dará a sus miembros serán superiores al costo de funcionamiento de la asociación (en cuanto a tiempo de los miembros, lugar de reunión, contribuciones en efectivo, equipo, instalaciones, etc.)

Decidir si se vuelve para atrás o se

¿Los beneficios que obtendrán los miembros de los grupos superarán los costos?

- en caso de respuesta afirmativa, proseguir hasta la fase siguiente;
- en caso de respuesta negativa, volver para atrás y empezar de nuevo.

Reajustar el objetivo de la AGPA

¿Cómo podemos hacerlo más realista y más fácil de alcanzar?



El proceso arriba indicado puede conllevar varias rondas de debates para abordar todos los temas. El resultado ha de ser una declaración bien definida de las metas, como por ejemplo: “Queremos aumentar el nivel de ingresos de nuestros miembros” o bien “Queremos ayudar a nuestros miembros a vender sus cosechas en el mercado”.



Adoptar decisiones acerca de los servicios que se prestan a los miembros

Una vez que hayan definido sus objetivos generales, los grupos tendrán que preguntarse: ¿qué tipo de servicios deberá proporcionar la AGPA para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos? Tendrán así que lograr el consenso sobre lo que debe hacerse y preparar un proyecto de plan de trabajo sobre las modalidades de actuación.

Las actividades de la AGPA y los servicios de los miembros son variados aunque se tiende a reagruparlos en las categorías siguientes:

- *Actividades directas de generación de ingresos.* Requieren la prestación de apoyo a empresas nuevas o ya existentes que producen ingresos. Por ejemplo, al trabajar juntos los grupos podrán incrementar la producción de alimentos o de cultivos comerciales, y establecer actividades ganaderas, acuícolas, agroforestales y agroindustriales en pequeña escala. Entre las empresas podrá haber microindustrias rurales, por ejemplo en los sectores de la herrería, fabricación de herramientas agrícolas para actividades en pequeña escala, o reparación de vehículos de motor.

- *Servicios de ahorro de costos.* Estos servicios permiten aumentar los ingresos al reducir los costos, por ejemplo mediante la compra en grandes cantidades de insumos o bienes de consumo y el mercadeo colectivo de las cosechas de varios grupos.
- *Servicios de apoyo a la producción.* Estos servicios están destinados a crear condiciones favorables para la producción integral, e incluyen la reagrupación de las tierras de propiedad de los miembros para efectuar cultivos conjuntos, la limpieza de los canales de riego, la reparación de caminos y la electrificación de aldeas. A nivel político, las AGPA podrían abogar por la reforma de la ley agraria.
- *Servicios de fomento comunitario.* Los grupos porán decidir cooperar en actividades sociales y culturales, como por ejemplo la mejora de la educación, la salud y el saneamiento; la promoción de la planificación familiar; y la solución de problemas ambientales. En muchas zonas se registra una necesidad aguda de actividades intergrupales para promover mejores prácticas de nutrición y almacenamiento de los alimentos y establecer sistemas de abastecimiento de agua salubre.



Selección de los servicios más apropiados para los miembros

La selección del servicio más adecuado para los miembros -es decir, el que más se adapta a los recursos financieros y las capacidades técnicas de los grupos asociados-, debe efectuarse con suma atención. Entre los interrogantes fundamentales que deberán plantearse, y a los que tendrá que darse una respuesta, figuran:

- ¿Qué servicios quieren los grupos?
- ¿La AGPA cuenta con la capacidad técnica necesaria para proporcionar tales servicios?
- ¿Hay otros que ya prestan esos servicios? De ser así, ¿puede la AGPA proporcionar servicios más baratos y eficaces, cubriendo a la vez sus costos de funcionamiento y obteniendo incluso unas pequeñas ganancias?
- ¿Cómo se financiarán los servicios: inicialmente, mediante contribuciones de los miembros y más tarde a través de cargos por servicios a cargo de los usuarios o de comisiones de agentes? O bien, ¿de alguna otra manera?
- ¿Qué recursos se necesitarán y de qué modo se movilizarán?
- ¿De qué modo se organizará y administrará el servicio, y quién hará qué?
- ¿Quiénes serán los/las usuarios/as o clientes de los servicios o productos, y qué información se necesita sobre estas personas?
- ¿Cómo se seguirán los avances realizados y quién lo hará?

La decisión acerca de las actividades o servicios que han de realizarse o prestarse dependerá de muchos factores, algunos de los cuales podrán variar a medida que la AGPA se expanda y madure. Tal vez la asociación tenga que reajustar sus objetivos, actividades y servicios conforme a su desarrollo.

Selección de los servicios	
Fases	Preguntas que han de plantearse
Definir la magnitud de las actividades y los servicios	¿Cuál será la magnitud de las actividades y los servicios? ¿Cómo estarán organizados?
Volver a examinar qué recursos se necesitan y qué beneficios netos se prevé obtener	¿Estamos seguros de que contamos con recursos suficientes para realizar las actividades/servicios propuestos? En caso de respuesta negativa, volver al punto 4 arriba indicado. En caso de respuesta afirmativa, ir a la fase siguiente.
Elaborar un plan de trabajo provisional para el establecimiento de la AGPA	Ahora que estamos de acuerdo sobre los objetivos y los servicios, ¿quién se encargará de ello? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Quién evaluará y seguirá nuestras actuaciones?

Algunos aspectos que han de considerarse

Recuerde que las actividades y los servicios tienen por objeto satisfacer las necesidades de todos los grupos que quieren reunirse. Si no consiguen hacerlo, los grupos pronto perderán interés y se retirarán.

Al decidir acerca de una actividad o servicio, los grupos tendrán que examinar las cuestiones siguientes:

- *Que los ingresos sean superiores a los costos.* Para que una AGPA llegue a ser económicamente sostenible, los ingresos generados por los cargos por servicios que deberán pagar los miembros o por las cuotas de asociación tendrán que cubrir los costos de prestación de los servicios. Si la AGPA no consigue generar unos ingresos suficientes perderá dinero, y si esta situación se prolonga no podrá sobrevivir. Por otro lado, si la asociación consigue generar unos ingresos superiores a los costos, contará con fondos adicionales para invertir en la ampliación de sus servicios o en la realización de actividades comunitarias.

- *Si debe prestarse un único servicio o servicios múltiples.* El hecho de prestar a los miembros sólo pocos servicios conlleva menos problemas, mientras que la gestión de servicios múltiples puede resultar más difícil. Una vez que los/las líderes y miembros adquieran una mayor experiencia y competencia técnica en materia de gestión, podrán aumentar el número de actividades. Pero es muy importante comenzar con tareas sencillas.

¿UN SOLO SERVICIO O VARIOS SERVICIOS? TODO DEPENDE DEL GRUPO



Sección 4

Definición de la organización

Son muchos los beneficios económicos de la cooperación intergrupala, entre los cuales figuran un menor costo de los insumos agrícolas, mejores precios para los productos, una mayor capacidad para solucionar los problemas comunes y más poder de mercado para alcanzar objetivos económicos. Sin embargo, para que la cooperación intergrupala sea eficaz, se debe contar con motivaciones sólidas y con una buena organización y administración.

No hay ningún modelo universal de AGPA. El modo en que una asociación intergrupala se organiza y administra sus asuntos debe ajustarse a las capacidades y necesidades peculiares de sus grupos asociados. El tipo de servicio que la AGPA desea proporcionar a sus miembros también repercute en el modo en que está organizada. Por ejemplo, es posible que una AGPA que se ocupa de mercadeo en grandes cantidades esté organizada de manera diferente de otra que se encarga de ahorro y crédito.

Al comienzo, la estructura de la AGPA será bastante sencilla y en general habrá un/a representante por cada grupo asociado y un/una Presidente/a o líder de la AGPA quien conducirá las reuniones y dirigirá la asociación. Pero, a medida que las actividades y los servicios a los miembros empiecen a ampliarse, aumentarán también las responsabilidades de los/las líderes de la AGPA. Más tarde tal vez sea necesario que estos últimos deleguen algunas de sus tareas y responsabilidades a otros, o bien que se establezcan grupos de trabajo especiales o comités de servicios para que administren las actividades con mayor eficacia.

¿Quién hace qué?

Una AGPA es creada y financiada por todos y cada uno de los miembros de sus grupos asociados, que constituyen la composición de base de la asociación. La finalidad de esta última es proporcionar a

sus miembros servicios y beneficios de valor. De esta manera, el conjunto de los miembros posee a su asociación y en definitiva son los propios miembros quienes deben controlarla. Los miembros asociados individuales – a quienes a veces se les llama Asamblea General de los Miembros- ejercen el control mediante reuniones periódicas con la administración de la AGPA y, más frecuentemente, por conducto de sus representantes de grupo.



La Asamblea General de los Miembros

La Asamblea General de los Miembros incluye a todos y cada uno de los miembros individuales de los grupos asociados a la AGPA. Por ejemplo, en una AGPA que represente a seis grupos, cada uno con un mínimo de cinco y un máximo de 15 miembros, la Asamblea General de los Miembros comprenderá entre 30 y 90 personas. En caso de que la AGPA sea más grande y represente, por ejemplo, a 10 grupos, el número total podrá ser de 150 personas.

La responsabilidad principal de la Asamblea General es reunirse periódicamente para determinar la política general de la AGPA. Esta Asamblea suele aprobar o enmendar la constitución de la AGPA, elegir a sus líderes, adoptar decisiones acerca de la cuota que han de abonar los miembros o de la distribución de las ganancias a fin de año, y examina los resultados de la asociación. Durante las reuniones los miembros examinan las actividades en curso y la situación financiera vigente, debaten sobre las mismas, interrogan al respecto a los/las funcionarios/as competentes y presentan, para su aprobación o modificación, propuestas relativas a actividades futuras.

Celebrar una Asamblea General de los Miembros significa reunir a muchas personas al mismo tiempo y mantener debates que pueden llevar bastante tiempo. Es por esto que las reuniones de la Asamblea General suelen celebrarse no más de una o dos veces por año.



El Equipo de Gestión de la AGPA

La Asamblea General de los Miembros elige a un Equipo de Gestión, es decir, a los/las líderes a quienes confía la gestión diaria de la AGPA. Este equipo está constituido por lo general por el/la Presidente/a, un/a Secretario/a y un/a Tesorero/a. En las AGPA más grandes también es conveniente elegir a un/a suplentes por cada puesto, es decir, un/a Vicepresidente/a, un/a Vicesecretario/a y un/a Vicesorero/a, en caso de que el/la funcionario/a principal se enferme o no esté disponible por algún otro motivo.

- *El/La Presidente/a de la AGPA* es el/la representante principal de la asociación y el/la jefe/a del Equipo de Gestión, por lo cual se encarga del funcionamiento general de la AGPA. Habitualmente el/la Presidente/a, o su suplente, también preside las reuniones de la Junta de la AGPA (véase a continuación).
- *El/La Secretario/a de la AGPA* es responsable de que quede constancia por escrito de las actas de todas las reuniones de la AGPA y de todas las decisiones tomadas en dichas reuniones. Es importante que se lleven registros escritos precisos de las actas de la AGPA porque estos documentos ayudan a todos a recordar las decisiones tomadas en el pasado y las medidas adoptadas. En cada reunión de la AGPA le corresponde al/la Secretario/a leer en voz alta las actas de la reunión anterior e invitar a los miembros a confirmarlas o corregirlas.
- *El/La Tesorero/a de la AGPA* se encarga de todas las cuestiones de la asociación relacionadas con el aspecto monetario. Sus funciones incluyen llevar registros precisos de las contribuciones financieras de los miembros, emitir recibos, abrir cuentas bancarias, firmar conjuntamente cheques y comprobantes de pago (junto con el/la Presidente/a) y presentar informes sobre la situación financiera de la AGPA en todas las reuniones de la asociación. El/La Tesorero/a debe saber leer y escribir y, por supuesto, ser totalmente fiable.

Para asegurar cierta continuidad en la dirección de un año a otro, evitando que se produzca un cambio total cada año, la duración del primer mandato de cada funcionario/a podrá variar de modo que las elecciones de los/las funcionarios/as no coincidan todas en la misma fecha.

La Junta de la AGPA

Dado que la Asamblea General de los Miembros se reúne una o dos veces por año solamente, es aconsejable crear un órgano de adopción de decisiones más pequeño que asista al Equipo de Gestión en las tareas diarias de la AGPA. Este órgano, al que llamaremos la Junta de la AGPA, suele estar integrado por al menos un/a representante elegido/a por cada grupo asociado. En una AGPA constituida por cinco grupos, por ejemplo, la Junta estará integrada al menos por cinco representantes (un/a representante por cada grupo), elegidos por un periodo de un año o menos. En general cada grupo está representado en la Junta por su Presidente/a más sus Secretario/a o Tesorero/a. Cada representante de grupo está elegido para representar y defender los intereses de su propio grupo en las reuniones de la Junta y las actividades de la asociación.



La Junta de la AGPA deberá reunirse al menos una vez al mes. Es conveniente que las reuniones se celebren siempre el mismo día de la semana, por ejemplo, el primer lunes de cada mes, o bien cada lunes si es necesario celebrar reuniones más frecuentes. Las reuniones debe-

rán programarse en horarios fijos y su programa deberá distribuirse con antelación de modo que todos los miembros sepan qué temas se examinarán.

El lugar de la reunión será central respecto de la zona que abarca la AGPA. Sin embargo, para que haya una mayor transparencia en los asuntos de la asociación, los grupos podrán decidir hospedar la reunión en su aldea o caserío, en régimen rotatorio.

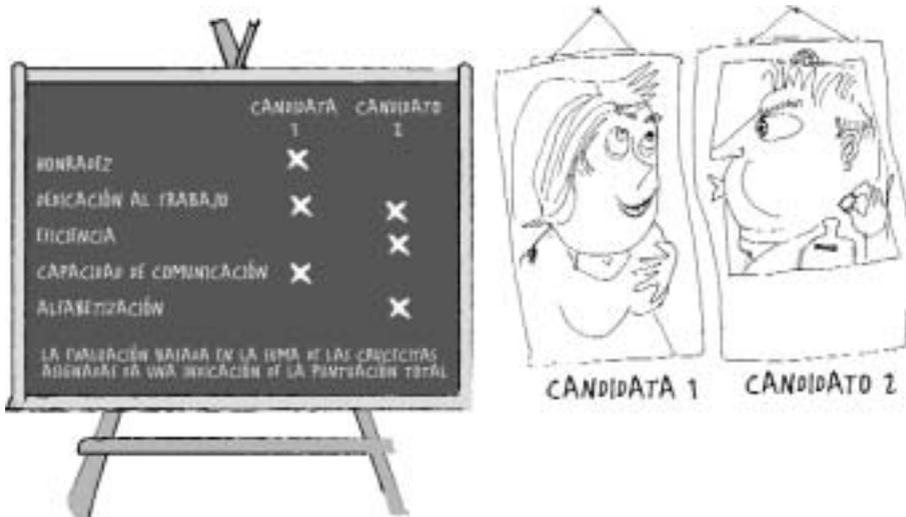
Otros grupos de trabajo y comités de servicios

A medida que la AGPA se desarrolle y amplíe sus actividades, será necesario asignar algunas tareas especializadas a otros miembros, grupos de trabajo o comités de servicios. Los grupos de trabajo podrán aliviar la carga de trabajo del Equipo de Gestión y permitirle así disponer de más tiempo para tomar decisiones importantes en materia de gestión. Los grupos de trabajo podrán tener carácter temporal o permanente, pero para que funcionen de manera satisfactoria es necesario que tengan un mandato y unos objetivos bien definidos. (Para más detalles véanse las secciones 1 y 2 de la Parte B).

Elegir buenos/as líderes para la AGPA

El éxito de una AGPA depende en gran medida de las capacidades y las dotes directivas del Equipo de Gestión y los miembros de la Junta. Por esto, los/las representantes de los grupos y los/las líderes de la AGPA deben elegirse con atención. ¿Qué cualidades deben poseer estas personas?

Los/Las representantes de los grupos son elegidos para que defiendan los intereses de su propio grupo dentro de la AGPA. Así pues, deben ser honrados, tener una buena capacidad de comunicación y haber adquirido alguna experiencia en materia de gestión de grupos.



Las personas elegidas para el Equipo de Gestión deberán poseer las mismas cualidades pero también tener una visión más amplia que los demás. Deberán merecer respeto, saber lograr el consenso, manejar los conflictos que surjan entre los grupos, y tener una vasta experiencia en materia de gestión. Por ejemplo, el/la Presidente/a de una AGPA tendrá cierta experiencia en el trato con las autoridades locales y otras importantes entidades no asociadas. En las primeras fases de desarrollo de una AGPA tal vez la alfabetización no sea indispensable para este puesto, aunque sí lo será a largo plazo.

El/La Secretario/a debe poseer conocimientos básicos en materia de organización, saber leer y escribir y ser capaz de mantener actas minuciosas de las deliberaciones de la AGPA. El/La Tesorero/a, evidentemente, deberá estar familiarizado con los números y saber hacer adiciones, sustracciones, multiplicaciones y divisiones sencillas.

Mujeres y jóvenes como líderes



La experiencia ha demostrado que las mujeres y los jóvenes, si sólo se les brinda la oportunidad, a menudo son muy eficientes como representantes de la Junta de una AGPA, líderes, suplentes o miembros de otros comités especiales. Dado que las mujeres con frecuencia tienden a manejar el dinero con más atención que los hombres, se desempeñan muy bien como tesoreras. Los jóvenes, sobre todo los que tienen un buen nivel de escolaridad, pueden aportar una gran contribución como Vicetesoreros/as, Secretarios/as o ayudantes de los miembros de los comités, y de esta manera pueden recibir una preparación adecuada para llegar a ser los/las líderes del futuro



Establecimiento de una cuota de asociación y un cargo por servicios

Siempre se contrae algún gasto para hacer funcionar una AGPA, como por ejemplo los que se efectúan para comprar papel, bolígrafos y libros registros. Tal vez el/la Tesorero/a de la asociación tenga que comprar un boleto de ómnibus para ir al banco local a abrir una cuenta. Es posible que deban realizarse algunas pequeñas inversiones para emprender una actividad generadora de ingresos. A fin de sufragar estos gastos, la AGPA requiere por lo general que los grupos asociados abonen una especie de cuota de asociación. Esta cuota podrá pagarse una vez por año o mensualmente.

Además, la AGPA podrá pedir a sus miembros que paguen un cargo por el uso de un determinado servicio de la asociación. Por lo general todos los grupos pagan el mismo cargo, pero la Asamblea General de la AGPA podrá optar por un sistema proporcional en el cual la magnitud del cargo se base en la medida en que un grupo utiliza el servicio (para mayores detalles, véase la sección 1 de la Parte B).

Otro aspecto que cabe recordar aquí es que las cuotas de asociación y los cargos por servicios proporcionan ingresos que la AGPA utiliza luego para atender a sus miembros. Cuanto mayor es el nivel de solidaridad y de ingresos, más sólida es la AGPA.

Representación y votación en el marco de la Junta de la AGPA

En la mayor parte de las AGPA, las decisiones de la Junta se toman por consenso y no se permite a ningún grupo individual adoptar una postura de predominio. Los/Las representantes de los grupos en el seno de la Junta tienen solamente un voto cada uno, independientemente del tamaño o la importancia del grupo. Se trata del principio resumido en el lema “un grupo, un voto”.

A la hora de crear una AGPA es aconsejable vincular el derecho de voto con el pago regular de las cuotas de asociación y los cargos por servicios. En otras palabras, si un grupo no paga pierde el derecho de voto. En las AGPA que funcionan bien, los grupos asociados aprenden a repartir en igual medida los costos de las actividades colectivas. En el ámbito de la AGPA no hay lugar para los aprovechadores.

A medida que las actividades de la asociación se amplíen, es posible que uno de los/las representantes de los grupos en el ámbito de la Junta vaya haciéndose cargo en medida creciente de las tareas diarias de gestión de la AGPA y tenga menos tiempo para dedicarse a sus propias tareas dentro del grupo. En este caso, el grupo podrá elegir a un /a Presidente/a sustituto/a.

Proceso de adopción de decisiones y composición de base

Las decisiones de la AGPA se adoptan de tres maneras, a saber:

- *en las reuniones de la Asamblea General de los Miembros* (que habitualmente se celebran a razón de una o dos por año), en las que el conjunto de todos los miembros de la asociación toma decisiones importantes en materia de políticas;

- *en las reuniones de la Junta de la AGPA* (que suelen celebrarse una vez al mes), durante las cuales los/las representantes de los grupos proporcionan orientación a corto plazo al Equipo de Gestión de la AGPA ; y
- *en las reuniones más frecuentes del Equipo de Gestión de la AGPA*, en las que el/la director/a designado/a y otros miembros del equipo adoptan decisiones relativas a la gestión diaria.

La composición de base – que actúa ya sea directamente por conducto de la Asamblea General de los Miembros, o bien indirectamente, a través de sus representantes elegidos para la Junta de la AGPA – tiene la función de asegurar que los/las líderes y representantes elegidos actúen correctamente y hagan un buen trabajo. De no ser así, tienen derecho a sustituirlos por otros que se desempeñen mejor ya que, en definitiva, los/las líderes se eligen para que atiendan a los intereses de los grupos y no a los propios intereses.

Procedimientos para una adopción de decisiones correcta y eficaz

En el proceso de adopción de decisiones intergrupales se encuentran menos obstáculos cuando todos reconocen las mismas normas y procedimientos. Si los grupos asociados no consiguen acordarse sobre los procedimientos, la AGPA tomará decisiones de manera desorganizada y contradictoria. Es posible que trate de tomar todas las decisiones de la AGPA un grupo dominante, o incluso que la asociación se desmembre. Se debe alentar a los grupos a que establezcan procedimientos democráticos y eficaces para la adopción de decisiones. Esto puede realizarse en cuatro etapas:



Etapas 1. Los grupos identifican los tipos de decisiones que adoptarán juntos.

Etapas 2. Los grupos tienen que determinar el valor que atribuyen a la equidad y la eficacia. A largo plazo, los procedimientos democráticos permitirán a la AGPA obtener mejores resultados en el logro de sus objetivos. Sin embargo, también podrán frenar el proceso de toma de decisiones. Suponga, por ejemplo, que la Junta de la AGPA tenga que adoptar una decisión rápida pero que un representante de un grupo no esté presente. ¿La Junta deberá esperar a que éste vuelva, y correr el riesgo de perder una oportunidad económica? El/La PI facilitará a los grupos algunos ejemplos de situa-

ciones que pueden producirse y les preguntará qué harían ellos en esos casos. De esta manera los grupos estarán preparados para afrontar eventuales circunstancias análogas concretas.

Etapas 3. El/La PI ayuda a los grupos a elegir un método de adopción de decisiones. Hay muchas distintas maneras de llegar a tomar una decisión. A continuación se indican las principales:

- *Consenso*, o bien pleno acuerdo. El consenso requiere una escucha atenta y una plena participación de los miembros en los debates. Es un procedimiento que asegura el apoyo intergrupala las decisiones y que protege a las minorías frente a una mayoría más fuerte. Por otro lado, da lugar a reuniones prolongadas y a retrasos.
- *Mayoría*. En virtud de la norma sobre la mayoría, para adoptar una decisión una AGPA necesita el acuerdo de una mayoría (mas de la mitad del número total de miembros). A menudo toma decisiones tras mantener un debate breve y en cierta medida oficial, que es seguido por la votación final por alzada de mano. Con frecuencia este procedimiento permite avanzar más rápidamente y mantener debates menos confusos, pero también puede llevar a la creación de facciones y de una mayoría dominante en el seno de la AGPA .
- *Enfoques mixtos*. Una AGPA tiene la posibilidad de utilizar diferentes enfoques para diferentes tipos de decisiones. Para muchas decisiones ordinarias relacionadas con el funcionamiento de una AGPA, el método más rápido y eficaz es la simple votación mayoritaria. Sin embargo, para decisiones más importantes que puedan afectar directamente a la entera composición de base, es mejor un enfoque basado en el consenso. Por ejemplo, una AGPA podrá salvaguardar su fondo de ahorro exigiendo un pleno consenso (o sea, una mayoría del 75 por ciento) para que todo grupo asociado pueda retirar sus ahorros.



Etapas 4. Una vez que los grupos interesados se hayan acordado sobre los procedimientos, es necesario registrar en una escritura estos procedimientos y los objetivos básicos que se pretende alcanzar con la AGPA. La escritura final deberá leerse en voz alta y examinarse con todo el grupo de modo que todos puedan oír y comprender el contenido. De este modo es más probable que los miembros se adhieran a los objetivos y procedimientos fijados.

Transparencia, comunicación y rendición e cuentas en la adopción de decisiones

Diferencias con respecto a la adopción de decisiones en las AGPA

Las familias establecen normas para reducir al mínimo las discusiones dentro del hogar. Los grupos más grandes, como las AGPA, hacen exactamente lo mismo. Siempre resulta oportuno establecer algunas normas y procedimientos uniformes para elegir a los líderes, definir derechos y responsabilidades, organizar las reuniones y adoptar decisiones.

Dado que a menudo los miembros olvidan qué son las normas, es oportuno dejar constancia de éstas por escrito. Por lo general, en una fase temprana de desarrollo, las AGPA elaboran una constitución o conjunto de normas propios, que luego someten a la aprobación de la Asamblea General de los Miembros. Si más tarde se hace necesario modificar la constitución, ésta puede “enmendarse” mediante una reunión especial de la Asamblea General.

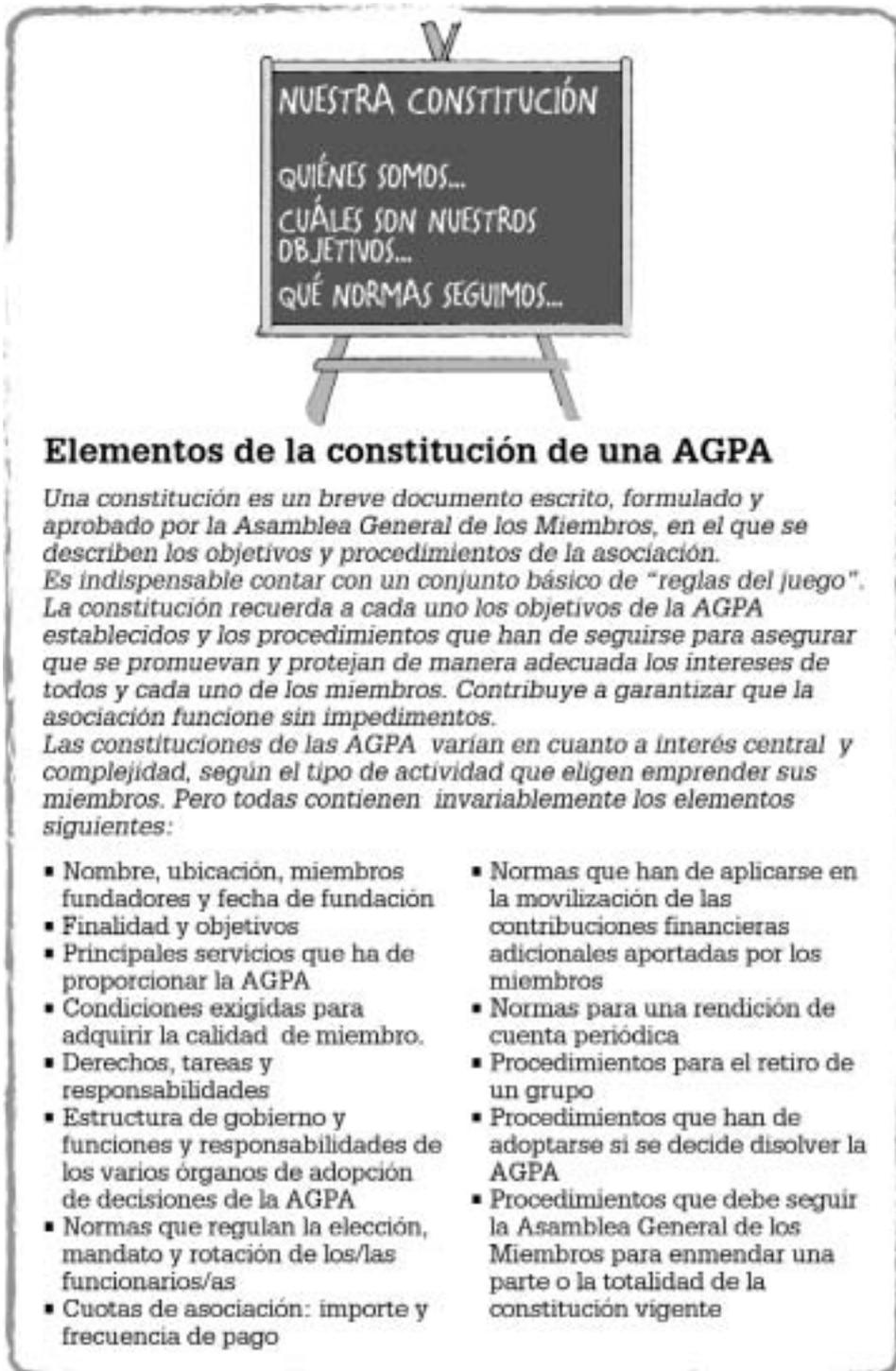


¿Es necesario contar con normas y procedimientos escritos?

Las familias establecen normas para reducir al mínimo las discusiones dentro del hogar. Los grupos más grandes, como las AGPA, hacen exactamente lo mismo. Siempre resulta oportuno establecer algunas normas y procedimientos uniformes para elegir a los líderes, definir derechos y responsabilidades, organizar las reuniones y adoptar decisiones.

Dado que a menudo los miembros olvidan qué son las normas, es oportuno dejar constancia de éstas por escrito. Por lo general, en una fase temprana de desarrollo, las AGPA elaboran una constitución o conjunto de normas propios,

que luego someten a la aprobación de la Asamblea General de los Miembros. Si más tarde se hace necesario modificar la constitución, ésta puede “enmendarse” mediante una reunión especial de la Asamblea General.



Elementos de la constitución de una AGPA

Una constitución es un breve documento escrito, formulado y aprobado por la Asamblea General de los Miembros, en el que se describen los objetivos y procedimientos de la asociación.

Es indispensable contar con un conjunto básico de "reglas del juego". La constitución recuerda a cada uno los objetivos de la AGPA establecidos y los procedimientos que han de seguirse para asegurar que se promuevan y protejan de manera adecuada los intereses de todos y cada uno de los miembros. Contribuye a garantizar que la asociación funcione sin impedimentos.

Las constituciones de las AGPA varían en cuanto a interés central y complejidad, según el tipo de actividad que eligen emprender sus miembros. Pero todas contienen invariablemente los elementos siguientes:

- Nombre, ubicación, miembros fundadores y fecha de fundación
- Finalidad y objetivos
- Principales servicios que ha de proporcionar la AGPA
- Condiciones exigidas para adquirir la calidad de miembro.
- Derechos, tareas y responsabilidades
- Estructura de gobierno y funciones y responsabilidades de los varios órganos de adopción de decisiones de la AGPA
- Normas que regulan la elección, mandato y rotación de los/las funcionarios/as
- Cuotas de asociación: importe y frecuencia de pago
- Normas que han de aplicarse en la movilización de las contribuciones financieras adicionales aportadas por los miembros
- Normas para una rendición de cuenta periódica
- Procedimientos para el retiro de un grupo
- Procedimientos que han de adoptarse si se decide disolver la AGPA
- Procedimientos que debe seguir la Asamblea General de los Miembros para enmendar una parte o la totalidad de la constitución vigente

Parte B

Desarrollo de la AGPA

Sección 1

Gestión de los servicios

Las AGPA que obtienen mejores resultados son las que empiezan de manera modesta, aunque tengan un objetivo a largo plazo más ambicioso, y de hecho al principio proporcionan a los grupos asociados uno o dos servicios, solamente. Sin embargo, al aumentar la experiencia en materia de gestión y los recursos de una AGPA, es posible que sus miembros decidan elevar el número de los servicios proporcionados.

Aquí les damos algunos consejos especiales sobre cómo manejar con eficacia los servicios que ofrece una AGPA:

Principios generales

Definición de un objetivo realista en la prestación de servicios

Un error común que hacen muchas nuevas AGPA es perseguir demasiados objetivos y proporcionar a sus miembros demasiados servicios diferentes. Esto corresponde por lo general a un volumen de trabajo de gestión excesivo y puede dar lugar a confusión y a resultados escasos. Es mucho mejor que se establezcan menos objetivos más realistas. Así pues, al principio hay que “pensar en pequeña escala” y a medida que aumente la experiencia, “pensar más en grande”.

Movilizar los recursos de los miembros

Una AGPA de éxito empieza movilizand los recursos de los grupos asociados (por lo general, tiempo y dinero), y no recursos externos. Si los grupos invierten su propio tiempo en la definición del servicio que proporcionarán, y lo financian con su propio dinero, se sentirán más comprometidos a que todo salga bien. La ayuda ofrecida por entidades externas podrá reducir el interés de los miembros de la AGPA por financiar el servicio y minar su compromiso con respecto a la propia AGPA.

Definición de las tareas, las responsabilidades y la estructura

Todos deberán tener una idea clara de cuáles tareas tienen que llevarse a cabo, quién debe realizar cuál, y cómo han de organizarse y manejarse tales tareas para proporcionar el mejor servicio posible.

Un buen método para ello es hacer una lista de las tareas e identificar a las personas que, dentro de la AGPA, están dispuestas a realizarlas y en condiciones de hacerlo; enumerar luego las tareas en la secuencia establecida, es decir, la primera, la segunda, etc., y elaborar un gráfico de barras sencillo para ver cómo encajan estos elementos entre sí y para analizar el tema más a fondo.

Etapas de preparación de la solicitud de insumos			
Persona responsable*			
Secretario/a	Presidente/a	Tesorero/a	Miembros
1. Determinar las necesidades de insumos de todos los grupos asociados			
2. Unificar las solicitudes de insumos de la AGPA			
	3. Identificar a los potenciales proveedores de tales insumos y comparar los precios		
		4. Revisar las solicitudes de insumos unificadas	
		5. Decidir acerca del proveedor y negociar el precio final	
		6. Recoger fondos de los grupos asociados para efectuar compras en grandes cantidades	
	7. Efectuar los pagos y recibir los insumos		
	8. Transportar los insumos a la AGPA		
	9. Pagar el transporte		
	10. Distribuir los insumos a los grupos asociados		
			11. Evaluar los resultados

* Junto con algún miembro de la AGPA que conozca bien la situación, según sea necesario.

Para asegurar que estas etapas se sigan de manera adecuada, tal vez la AGPA desee asignar alguna responsabilidad de supervisión a los comités siguientes:

Tipo de actividad	Comité responsable
Preparación de la solicitud de insumos (fases 1-4)	Comité de insumos
Negociación sobre compras y transporte	Comité de gestión
Distribución (fase 10)	Comité de insumos
Evaluación (fase 11)	Junta de la AGPA y Asamblea General de los Miembros

Establecimiento del precio de los servicios

La mayor parte de las personas está dispuesta a comprar a la oficina postal un sello para que se entreguen sus cartas. De manera análoga, si el valor de un servicio está fijado por los grupos asociados, probablemente éstos estarán dispuestos a pagar un pequeño cargo para sufragar los costos de prestación.

La AGPA no necesita cobrar a los grupos asociados un cargo por cada servicio prestado a los miembros. Por ejemplo, la Junta de la AGPA podría decidir cobrar a los miembros un pequeño cargo por servicios sobre todos los insumos comprados por conducto de la propia asociación, o bien sobre los cultivos que ésta comercializa. Pero también podrá proporcionar algún otro servicio, como por ejemplo impartir enseñanza y capacitación gratuitamente, lo cual está muy bien, siempre y cuando los ingresos totales percibidos mediante la prestación de todos estos servicios cubran el costo de suministro de los mismos.



Seguimiento de la eficacia de los servicios

Cuanto mayores sean la calidad y el volumen de los servicios proporcionados a los grupos asociados, más satisfechos estarán estos últimos. Sin embargo, la AGPA necesita también comprobar cuánto le cuesta prestar el servicio y determinar si percibe o no de dicho servicio (o bien de otras actividades) unos ingresos suficientes para sufragar el costo de suministro. (Véase la sección sobre seguimiento de los resultados de la AGPA, pág. 65).

Reinversión de los excedentes

Una AGPA de éxito es una asociación cuyos ingresos procedentes de los servicios a los miembros son superiores a los gastos, es decir, una asociación que obtiene un superávit o una ganancia. Es importante decidir qué se va a hacer con esa ganancia. Por ejemplo, si la AGPA quiere mejorar la calidad o aumentar el volumen de los servicios que ofrece a sus miembros, tal vez tenga que retener parte de esos fondos para comprar nuevo equipo o ampliar las instalaciones. Los superávits pueden utilizarse con ese fin, pero también es posible que la AGPA decida devolver a sus miembros parte de las ganancias. Se trata de los llamados “dividendos” que se distribuyen a aquellos miembros que, al pagar sus cargos por servicios, han contribuido en medida considerable al crecimiento de la AGPA.



Los miembros a menudo sostienen que se les deben devolver todas las ganancias. Pero si una AGPA distribuye todas sus ganancias, no le quedarán fondos para otros proyectos, como por ejemplo para sustituir el viejo equipo o comprar equipo nuevo. Recuerde que para mejorar la

calidad de los servicios que se ofrecen a los miembros es absolutamente necesario hacer nuevas inversiones.

Administración de diferentes servicios para los miembros

Las AGPA están libres de proporcionar cualquier servicio que decidan los grupos asociados. Sin embargo, estos servicios suelen recaer en cuatro amplias categorías:

Fomento de la solidaridad intergrupual y capacitación



El fomento de la solidaridad intergrupual y la capacitación suelen ser la primera actividad que emprenden los grupos asociados, aun antes de que hayan decidido formar una AGPA. Normalmente dicha actividad se prosigue también en una fase más avanzada. En esta amplia categoría de servicios figuran: la solución de controversias dentro de los grupos y entre los mismos; la promoción de intercambio de información entre los grupos; la capacitación y educación general de los miembros, y las mejoras comunitarias.

Para proporcionar estos servicios a los grupos asociados no se necesita mucho dinero. El recurso más importante que se precisa es el tiempo. Al principio es normal que haya

un gran entusiasmo y es probable que los miembros de la Junta y los/las líderes dediquen gratuitamente a estas tareas parte de su tiempo. Pero es posible que esta situación cambie, es decir, que se necesite algo de dinero en efectivo para sufragar el costo de las reuniones y de las sesiones de capacitación a las que presta asistencia un/a extensionista o un/a instructor/a invitados.

Por lo tanto, los miembros de la Junta de la AGPA tienen que analizar periódicamente las actividades de coordinación y capacitación que prestan a sus grupos asociados, examinar sus objetivos y evaluar los recursos que han gastado (en términos de tiempo y dinero) al proporcionar los servicios. (Véase la sección sobre seguimiento de los resultados de la AGPA, pág. 65).

En caso de que las tareas de coordinación y capacitación representen una carga demasiado pesada de manejar para el Equipo de Gestión de la AGPA, podrá aliviar esta carga un grupo de trabajo o un comité especial sobre educación y capacitación integrado por los miembros, tanto por los miembros de la Junta de la AGPA como por los miembros de grupos comunes interesados en echar una mano en la tarea.

A veces, es posible que una AGPA decida organizar actividades de capacitación especiales para las cuales se necesiten fondos adicionales. El dinero adicional necesario podrá recaudarse de distintas maneras: pidiendo a los grupos asociados que aporten contribuciones adicionales o bien organizando en el ámbito de la AGPA actividades de recaudación de fondos, tales como el día del deporte, una

exposición cultural o un evento social, para los cuales se cobre un pequeño cargo tanto a los miembros como a las personas externas.

Compra en grandes cantidades de insumos y otros bienes

Una vez que los miembros y líderes de la AGPA hayan adquirido experiencia mediante las actividades intergrupales y la capacitación, se darán cuenta rápidamente de que la cooperación intergrupala puede ser fructífera también en la esfera económica.



Los grupos asociados pueden ahorrar dinero encauzando sus compras de insumos agrícolas y sus bienes o servicios al consumidor por conducto de la AGPA. Esto porque los proveedores suelen hacer descuentos sobre el precio unitario de un artículo, en caso de que se efectúen pedidos cuantiosos, y porque el AGPA puede ahorrar sobre los costos de transporte al adoptar las medidas

necesarias para que todos los insumos pedidos se envíen en una expedición única.

Sin embargo, es igualmente probable que en caso de que se efectúe una compra en grandes cantidades los proveedores pidan que se les pague por anticipado. Por esto, la AGPA tendrá que recoger primero el pago anticipado de los grupos asociados, y luego deberá calcular atentamente el volumen y el tipo de insumos que necesitan estos grupos, y para cuándo los necesitan. Por ejemplo, en caso de que necesiten semillas antes de que empiece la temporada de siembra, éstas deberán llegar a la AGPA con un buen margen de antelación.

Por lo tanto, el servicio proporcionado por la AGPA incluirá lo siguiente:

- estimación de las necesidades totales de insumos de los grupos asociados para la temporada en curso;
- identificación de proveedores de insumos fiables que vendan al mejor precio;
- preparación de pedidos de compra en grandes cantidades y negociación del precio de venta correspondiente;
- recolección de los pagos anticipados de los grupos asociados para financiar las compras en grandes cantidades;

- concertación de arreglos en materia de transporte;
- pago al proveedor;
- entrega de los insumos a la AGPA y almacenamiento de los mismos;
- liquidación de las cuentas y costos de manipulación;
- distribución de los insumos a los grupo asociados.

Para sufragar estos costos, la AGPA tiene que establecer un cargo por servicios equitativo que cobrará a sus miembros.

El/La Presidente/a y el/la Tesorero/a podrán participar en la tarea de recoger los pagos anticipados, negociar las compras en grandes cantidades y efectuar los pagos finales, pero no es necesario que se encarguen directamente de todas las cuestiones. Por ejemplo, dado que para organizar una compra en grandes cantidades es necesario mantener un intenso proceso de consulta con los grupos asociados, esta tarea podrá delegarse a un miembro cualificado de la AGPA o asignarse a un comité especial para la compra de insumos.

NOTA PARA EL/LA PI Y LOS MIEMBROS

Haga una lista de las tareas que han de llevarse a cabo, indicando quién tiene que realizarlas, cuándo y dónde. Examine los problemas que es probable que surjan y la manera en la que pueden abordarse. Cuantos más miembros estén preparados para hacer frente a estos problemas, mayores probabilidades habrá de que el servicio sea satisfactorio.

Mercadeo en grandes cantidades de la producción de los miembros

El mercadeo colectivo permite a los grupos asociados compartir el costo del transporte de sus productos al mercado. También les ayuda a negociar con los compradores locales para obtener un precio de venta mejor del que podrían obtener comercializando sus cosechas individualmente. El mercadeo en grandes cantidades puede representar un importante mecanismo de generación de ingresos y ganancias para una AGPA, pero también constituye una actividad en la que la competencia es muy dura. En algunos países los mercados de productos locales están sometidos a un riguroso control por los intermediarios, que tal vez consideren la AGPA como una amenaza para sus propios intereses económicos.

Así pues, las AGPA suelen emprender esta actividad de servicios sólo después de haber adquirido una experiencia satisfactoria en la compra de insumos en grandes cantidades. Inicialmente limitan su mercadeo a un único producto o cultivo.

Cómo moverse en un mercado competitivo

El mercadeo colectivo de la producción de los miembros puede resultar un negocio altamente competitivo, pero a veces es posible que una AGPA se desempeñe de manera satisfactoria gracias al establecimiento de asociaciones temporales con intermediarios locales, o incluso con intermediarios externos que son deseosos de tener acceso al mercado local.

El establecimiento de asociaciones de este tipo puede dar a la AGPA la posibilidad de crecer. Cuanto más fiable llegue a ser la AGPA desde el punto de vista financiero, más poder de negociación tendrá en el futuro en la formación de asociaciones comerciales más favorables.



Saber cuál es el mejor momento para vender, y estar en condiciones de esperar el precio justo, son factores decisivos en el mercadeo intergrupar. Para ello es necesario conocer los precios futuros previstos; contar con la capacidad necesaria para recoger y almacenar la producción de los miembros en condiciones seguras; disponer de capital circulante para proporcionar a los miembros un anticipo parcial sobre sus entregas; y asegurarse de que los miembros estén dispuestos a esperar el pago final.

RECUERDE:

Cuanto más la AGPA pueda financiar sus propias actividades de mercadeo y más dispuestos estén los miembros a contribuir a este esfuerzo, mayor libertad tendrá la AGPA de elegir el acuerdo de comercialización que resulte más apropiado para sus grupos asociados

Los fondos de la AGPA y de los miembros tienen que movilizarse y reservarse para:

- *créer une sorte de site – temporaire ou permanent –*
- *establecer algún tipo de instalación de almacenamiento temporal o permanente para recoger y depositar la producción antes de la venta;*
- *cubrir los gastos que contraigan los miembros en espera de vender sus productos;*
- *contratar un servicio de transporte y entrega al mercado*

Los grupos asociados deben estar dispuestos a entregar su producción a la AGPA antes del pago, y a su debido tiempo. Además, deben estar dispuestos a pagar a la asociación un cargo por servicios para cubrir los gastos de manipulación de los productos destinados a la venta. En otras palabras, tendrán que ser leales con su AGPA y tener confianza en la actuación de ésta.

Así pues, la AGPA proporcionará los servicios siguientes:

- formular un pronóstico de la producción y la demanda de mercado;
- establecer el precio unitario que la AGPA ha de pagar a los grupos asociados para la entrega de los productos;
- recoger los productos de los grupos asociados para su mercadeo en grandes cantidades;
- almacenar los productos en espera de la venta;
- elaborar los productos, de ser necesario;
- identificar a un comprador fiable que compre al mejor precio;
- negociar la fecha de entrega y el precio de venta en grandes cantidades;
- transportar los productos hasta el mercado;
- vender en grandes cantidades y pagar a la AGPA;
- pagar a los miembros de los grupos el saldo final;
- encargarse de que los miembros paguen los otros gastos de la AGPA relacionados con la venta.

El/La Presidente/a o el/la Tesorero/a suelen participar en la estimación del volumen y el valor de la producción de los grupos asociados que ha de comercializarse y en su recogida y almacenamiento en espera de la venta. También dan a los grupos asociados un pequeño anticipo sobre la entrega de sus productos a la AGPA, negocian el precio de venta en grandes cantidades por cuenta de los grupos participantes, y efectúan los pagos finales.

Sin embargo, todo el proceso tiene que coordinarse eficazmente. Es conveniente, por lo tanto, que se establezca un grupo de trabajo o un comité de mercadeo que ayude al Equipo de Gestión en estas tareas. Entre los miembros del grupo de trabajo podrán figurar el/la Presidente/a y el/la Tesorero/a, al menos un miembro de cada grupo, y alguna persona con buenas capacidades comerciales.

UN COMITÉ DE MERCADERO PUEDE AYUDAR A LA AGPA A ENCONTRAR LA MEJOR SALIDA PARA SUS PRODUCTOS



NOTA PARA EL/LA PI Y LOS MIEMBROS

Haga una lista de las tareas que han de llevarse a cabo, indicando quién debe realizarlas, cuándo y dónde. Examine los problemas que es probable que surjan y la manera en la que pueden abordarse. Cuantos más miembros estén preparados para hacer frente a dichos problemas, mayores probabilidades habrá de que el servicio sea satisfactorio.

Fondo común de ahorro y servicios de crédito

Todo grupo de pequeños agricultores que funcione bien utiliza algún tipo de sistema grupal ordinario de ahorro. Al principio puede emplear los ahorros, al igual que parte de las ganancias procedentes de sus actividades generadoras de ingresos, como reserva para imprevistos destinada a la concesión de préstamos o donaciones a los miembros individuales en momentos de necesidad. La ventaja de hacer préstamos en lugar de donaciones es que los miembros deben reembolsar el préstamo. De esta manera reconstituyen el fondo de modo que pueda utilizarse nuevamente. Si los miembros no devuelven el importe que se les ha prestado, el fondo llega pronto a agotarse por completo.



Cuando se establece una AGPA, los grupos pueden aplicar el mismo enfoque intergrupar al establecimiento de un fondo de ahorros y préstamos de la asociación. Depositán su dinero ahorrado en el fondo de la AGPA para poder otorgar préstamos a los grupos asociados en el momento en que éstos los necesiten. Cada grupo asociado acuerda depositar una cantidad fija del dinero ahorrado en

el fondo de la AGPA. Para contribuir a cubrir los gastos de funcionamiento del fondo intergrupar, a todo grupo asociado o miembro individual que tome prestado cierto importe del fondo se le pide que pague un cargo por servicios sobre el préstamo recibido.

El cargo por servicios puede ser un cargo fijo, es decir, siempre la misma tarifa prescindiendo del importe del préstamo, o bien, un cargo proporcional, es decir, un porcentaje del saldo pendiente del préstamo concedido que se paga mensualmente hasta que se reembolse el importe total del préstamo. Cualquier importe que se adeude deberá ser muy inferior a los tipos de interés que cobran los prestamistas privados, pero podrá ser ligeramente superior al que cobran los bancos locales. Es una decisión que corresponde tomar a los miembros: después de todo se trata de su dinero y son ellos quienes han de decidir colectivamente cómo utilizar o reinvertir los ingresos percibidos.

Todas las transacciones financieras deben ser transparentes

Contribuciones al fondo de ahorros/préstamos	100 dólares	20 dólares de cada uno de los 5 grupos
Promis mais pas encore versé Fondos prometidos pero aún no desembolsados	80 dólares	30 dólares al grupo 1 50 dólares al grupo 3
Préstamos pendientes a los grupos	70 dólares	40 dólares al grupo 1 30 dólares al grupo 2
Préstamos en mora a los grupos	30 dólares al grupo 2



Para este tipo particular de servicio es necesario:

- recoger el dinero ahorrado de los grupos asociados de la AGPA y sus transferencias al fondo de la AGPA;
- prestar el dinero del fondo de la AGPA a grupos asociados que reúnan las condiciones exigidas; y
- recoger el dinero de los reembolsos de los préstamos, y de los cargos por servicios, conforme a las condiciones concertadas.

Es indispensable que los grupos asociados tengan plena confianza en cómo se administra el servicio. Para esto es necesario que las solicitudes de los miembros se tramiten con transparencia y equidad. Todos los miembros deben tener conocimiento de las transacciones relacionadas con los servicios, del importe de los ahorros que han aportado al fondo, de los préstamos emitidos y de los préstamos pendientes. También deben saber qué grupos, de haber algunos, están en mora con respecto al reembolso de los préstamos y qué medidas se han adoptado para recuperar el dinero que aún no se ha devuelto. Cuanto más transparentes sean las transacciones, mejor será para todos.

Una vez que las operaciones de préstamo empiecen a ampliarse, es conveniente establecer un Comité de Préstamos especial. Dicho comité contribuirá a revisar las solicitudes de préstamo, establecer los cargos por servicios que se cobrarán, supervisar el proceso de reembolso de los préstamos, adoptar medidas contra los prestatarios morosos, y alentar a los grupos asociados a aportar contribuciones regulares al fondo común. Además del/la Presidente/a y el/la Tesorero/a, en este comité habrá por lo menos un miembro de cada grupo asociado, a fin de asegurar la equidad y transparencia.

Una vez que el fondo de ahorro común haya crecido suficientemente, la AGPA podrá examinar la posibilidad de abrir una cuenta de ahorro en un banco cercano y de depositar algunos o todos sus fondos en dicha cuenta, donde seguramente estarán más protegidos.

En resumen, algunas de las tareas necesarias para que el AGPA proporcione un buen servicio de ahorros y préstamos, son las siguientes:

Tareas relacionadas con el servicio de ahorros y préstamos

- *recoger el superávit de los depósitos de ahorro de los grupos (mensualmente);*
- *registrar las contribuciones en la cuenta de cada grupo asociado;*
- *someter a la aprobación y tramitación del Comité de Préstamos las solicitudes de préstamo de los grupos asociados;*
- *emitir el préstamo;*
- *recoger los reembolsos de los préstamos más los cargos por servicios;*
- *pagar los gastos de funcionamiento utilizando los ingresos percibidos mediante el cobro de los cargos por servicios;*
- *depositar los ingresos netos restantes para aumentar el valor del fondo común*

NOTA PARA EL/LA PI Y LOS MIEMBROS

Haga una lista de las principales tareas que han de llevarse a cabo para administrar un servicio común de ahorros y préstamos. ¿Quién realizará estas tareas?

Fuentes internas de financiación

Al principio la mayor parte de las AGPA precisan poco dinero en efectivo. Todo lo que necesitan es que los miembros de los grupos interesados dediquen gratuitamente parte de su tiempo a esta tarea.

Sin embargo, a medida que crezcan las actividades y los servicios para los miembros, la AGPA contraerá más gastos en efectivo. Por ejemplo, necesitará efectivo para comprar registros y papel y útiles de oficina; pagar los gastos de viaje de los miembros de la Junta de la AGPA en funciones oficiales; arrendar un camión para el transporte de los productos de los grupos; o alquilar una oficina para la AGPA. ¿Cómo pueden movilizar los miembros los recursos necesarios para administrar la AGPA y contribuir a su crecimiento?

Entre las fuentes de fondos a disposición de los miembros figuran:



- *Tiempo gratuito y contribuciones no monetarias.* Se trata de contribuciones de los grupos asociados que no están relacionadas con el dinero, tales como proporcionar gratuitamente mano de obra para ayudar a construir un silo para cereales de la AGPA o poner a disposición un lugar para reunirse.



- *Cuotas de asociación.* La mayor parte de las AGPA piden a los grupos asociados que abonen cuotas en efectivo para ayudar a cubrir los gastos generales de funcionamiento de la asociación. Recomendamos que, inicialmente, se pida a los grupos asociados que paguen los gastos de todas las reuniones de la AGPA .



- *Cargos por servicios cobrados a los miembros.* Es conveniente también cobrar a los grupos asociados un cargo por los servicios de la AGPA que utilizan. Estos cargos cubrirán, por ejemplo, los gastos contraídos por la AGPA para organizar una venta de productos en grandes cantidades. El cobro de tales cargos no sólo ayudará a la AGPA a sufragar el costo de prestación del servicio, sino que también facilitará retroinformación al Equipo de Gestión sobre la calidad y utilidad del servicio, dado que, si los grupos asociados no quieren pagar el servicio, es probable que éste no satisfaga sus necesidades.



- *Ganancias procedentes de las actividades económicas de la AGPA.* Los beneficios netos de las actividades económicas de la AGPA (es decir, los ingresos menos los gastos) constituyen otra fuente de fondos para la AGPA.



- *Contribuciones adicionales monetarias y no monetarias de los miembros.* A medida que aumenten las actividades económicas y de prestación de servicios de la AGPA, ésta podrá pedir a los grupos asociados que aporten nuevas contribuciones monetarias y no monetarias más cuantiosas; dichas contribuciones podrán destinarse, por ejemplo, a la creación de un fondo de operaciones para financiar el mercadeo intergrupar, la construcción de un almacén, o la compra de equipo para la oficina de la AGPA.



- *Fondo común de ahorros.* Es posible que los grupos asociados decidan poner en común parte de sus ahorros excedentes a nivel de la AGPA para crear un fondo de préstamos integrupar. El dinero del fondo podrá prestarse a los grupos asociados, los miembros individuales, la AGPA e incluso los que no son miembros (si todos los miembros están de acuerdo) para financiar proyectos o actividades.

Fuentes externas de financiación

Si los fondos de los miembros no son suficientes, las AGPA pueden buscar fuentes externas de financiación para contribuir a financiar los servicios e inversiones planificados. Los fondos externos pueden resultar útiles, pero a veces también plantean problemas, por lo cual han de utilizarse con mucho cuidado. Algunas fuentes externas de crédito son:

- *Créditos de los proveedores y anticipos sobre los productos comercializados.* Si han trabajado antes con la AGPA, y tienen confianza en la misma, las empresas privadas (por ejemplo, los abastecedores o los compradores de insumos) a veces están dispuestas a adelantar o prestar dinero en efectivo a la AGPA para asegurarse ventas o compras futuras. La AGPA puede luego utilizar estos anticipos en efectivo para financiar algunos de sus costos de compra y venta. Pero recuerde que los créditos externos suelen tener algunos vínculos conexos. Es oportuno que no se llegue a depender en medida excesiva del crédito proporcionado por el comprador por el simple motivo de que su disponibilidad está determinada por el comprador y no por el AGPA.
- *Créditos bancarios.* Las AGPA que tienen un buen grado de solvencia con un banco a veces pueden pedir prestado dinero para financiar algunas de las inversiones que necesitan realizar. Sin embargo, recuerde que dichos préstamos deben devolverse, y con los intereses.

- *Donaciones o subvenciones.* A veces los donantes, las ONG y los gobiernos desean conseguir para la AGPA apoyo financiero externo. Sin embargo, otra vez más hay que tener mucho cuidado: los donativos pueden mermar la autosuficiencia de la asociación y crear una forma de dependencia perjudicial (algunos afirman que no hay nada más costoso que un regalo). Tal vez quien hace el regalo quiera algo a cambio. Si este “algo a cambio” no afecta al objetivo a largo plazo de la autosuficiencia, entonces no hay ningún problema, pero si existe el riesgo de que cree dependencia, es mejor rechazarlo.

FUENTES DE FINANCIACIÓN/ FONDOS



Conclusión: En caso de que los recursos internos no sean suficientes para financiar las actividades de la AGPA, puede resultar útil conseguir crédito externo adicional. Pero hay que tener mucho cuidado: un exceso de crédito externo, en condiciones muy favorables, ha causado el derrumbe de muchas AGPA.

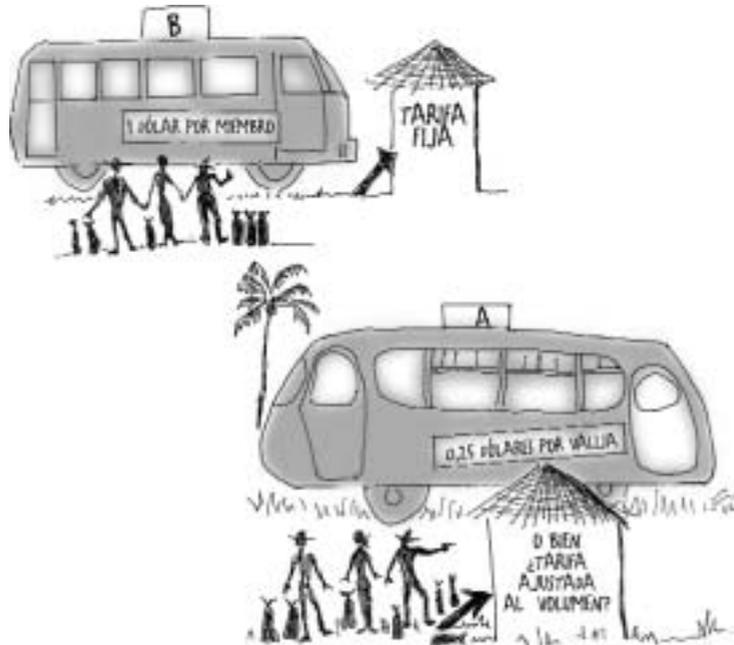
Fijación del precio de los servicios a los miembros

La prestación de servicios gratuitos a todos los grupos asociados puede parecer al principio una idea muy atinada (¿quién no querría recibir un servicio gratuitamente?). Sin embargo, si el servicio

es gratuito, todos los grupos lo querrán recibir, y la prestación de ese servicio gratuito le hará gastar a la AGPA tiempo y dinero.

La mejor manera de solucionar este problema es cobrar a los miembros un “cargo por servicios”, lo que podría ser apenas suficiente para sufragar el costo de prestación de dicho servicio. El hecho de tener que pagar un cargo desalentará a los “aprovechadores”, es decir, a aquellos miembros que quieren recibir los servicios de la asociación pero no quieren pagar nada por ellos. Además proporciona a quienes administran la AGPA una retroinformación valiosa de los miembros sobre la calidad de los servicios (si un miembro paga por un servicio, aunque se trate de un importe limitado, espera que el servicio equivalga al dinero que ha proporcionado).

COBRAMIENTO POR SERVICIOS



Hay dos modos principales de fijar el precio de los servicios que se prestan a los miembros, a saber:

- *cobrar un cargo por servicios fijo* por cada utilización individual, es decir, la misma tarifa para todos los usuarios; o bien
- *cobrar una tarifa proporcional* por cada utilización individual, es decir, una tarifa basada en el volumen del servicio utilizado.

El primer sistema es más fácil de manejar, pero con el segundo se consigue más eficazmente reducir el número de los aprovechadores.

Sección 2

Dirección de la asociación

Las AGPA que funcionan bien atienden a los intereses de todos sus miembros y no sólo a los de sus líderes. ¿De qué modo los miembros pueden asegurar que sus líderes tengan siempre presente este principio? La mejor manera es hacer que los/las representantes de los grupos y los/las funcionarios/as de las AGPA sean responsables frente a sus propios grupos y al conjunto popular de todos los miembros.

A medida que una AGPA madure, a veces la comunicación entre los líderes y los miembros podrá volverse insuficiente. Es posible que los/las líderes de la AGPA elegidos empiecen a proteger sus intereses personales en lugar de los intereses de los miembros que los han elegido. Si esto se verifica, los grupos correrán el riesgo de perder el control de su propia asociación. ¿Cómo se puede evitar que esto ocurra?



Hay varios modos de promover la adopción de un “sistema de rendición de cuentas de abajo hacia arriba”:

- celebrar elecciones para elegir a los/las funcionarios/as de la AGPA al menos una vez por año;
- exigir a los miembros de la Junta de la AGPA que informen regularmente a sus grupos acerca de los debates mantenidos y las decisiones adoptadas por la Junta y el Equipo de Gestión;
- establecer un pequeño grupo de trabajo encargado de la supervisión, integrado por algunos miembros elegidos, que examine periódicamente.

dicamente los resultados de la AGPA y proteja los intereses de la estructura básica de los miembros;

- utilizar gráficos, diagramas e ilustraciones para comunicar conceptos o explicar problemas/decisiones difíciles o complejos, dado que una ilustración a menudo equivale a mil palabras;
- asegurarse de que la AGPA se autofinancie en su mayor parte: cuando todos los miembros pagan cuotas y cargos por servicios o invierten en una actividad de la AGPA, esperan que su asociación esté bien administrada y dirigida. De no ser así, dejarán de pagar o no volverán a elegir a los/las líderes que consideren responsables de la mala gestión.

“SI NO NOS PUEDEN DIRIGIR COMO QUEREMOS,
VAMOS A BUSCAR A ALGUNA OTRA PERSONA...”



Solución de problemas comunes en el proceso de adopción de decisiones dentro de los grupos

La mejor manera de estar seguros de que los/las líderes hagan su trabajo de la debida manera es asegurar una participación activa de los miembros de la AGPA en la adopción de decisiones, a todos los niveles de la asociación: dentro de la Asamblea General de los Miembros, la Junta y el Equipo de Gestión, así como dentro de los comités especiales, de haber alguno.

Sin embargo, hay varios problemas que pueden reducir la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones intergrupales. Un/una promotor/a intergrupales (PI) debe aprender a identificar y abordar estos problemas comunes. De esta manera, podrá ayudar a los grupos a mejorar su proceso de adopción de decisiones y llegar a ser órganos autosuficientes y eficaces.

Reuniones largas

Uno de los principales problemas es la duración de las reuniones. Cuando una reunión dura demasiado los miembros se sienten frustrados e impacientes y están demasiado cansados o distraídos para concentrarse en la reunión. Si las reuniones son siempre excesivamente largas, es posible que los miembros empiecen a llegar tarde o ni siquiera participen. Por esto, reuniones largas pueden reducir la productividad de la AGPA al retrasar la toma de decisiones o al llevar a que se tomen decisiones desacertadas. Una reunión demasiado larga también puede llevar a que la AGPA sea menos democrática dado que los miembros que tienen más resistencia pueden llegar a dominar a los que se cansan antes.

SÓLO A LAS PERSONAS MUY LOCUCES LES GUSTAN LAS REUNIONES LARGAS



Hay muchos métodos para mantener las reuniones dentro de límites temporales aceptables, entre los cuales los siguientes:

- *Mantener la reunión centrada en el tema por tratar.* El/La Presidente/a de la AGPA debe alentar a los miembros a ajustarse rigurosamente a los temas del programa. Por ejemplo, es posible que tenga que interrumpir a un miembro que hable demasiado o que se desvíe de la cuestión. La AGPA podrá nombrar asimismo a un/a moderador/a diferente para cada reunión, de modo que los miembros adquieran experiencia y tomen conciencia de la importancia de aclararse las ideas antes de las reuniones, de hablar sólo cuando sea necesario, de escuchar con atención a los demás, y de reflexionar bien antes de tomar una decisión.
- *Fijar un plazo límite para clausurar la reunión.* A menudo es conveniente acordar de antemano el momento exacto de clausura de la reunión y permitir que no se prolongue nunca por más de algunos minutos con respecto al plazo establecido. De esta manera los

grupos asociados podrán confiar en que su reunión terminará a la hora establecida. Si los participantes no consiguen examinar todos los temas del programa, se darán cuenta de que es importante que en las reuniones futuras sean más eficientes.

- *Limitar el número de los temas del programa.* La AGPA puede acortar la duración de sus reuniones limitando el número de temas del programa. El tiempo para reunirse es precioso y los grupos deben utilizarlo sólo para lo que debe hacerse junto con los demás en el ámbito de un grupo reunido o una asamblea. En general, las reuniones deben convocarse solamente para fortalecer la cohesión del grupo, compartir informaciones e ideas importantes, y tomar decisiones que afecten al grupo. Todo lo que pueda hacerse fuera de las reuniones deberá hacerse en otro contexto.
- *Fijar un límite para cada tema del programa.* Para los grupos podría resultar útil, además, que se limite el tiempo a disposición para debatir cada tema incluido en el programa de la reunión. De no ser así, es posible que el grupo emplee todo el tiempo a disposición para examinar solamente los primeros temas. El hecho de fijar límites temporales para cada tema también ayuda al/la promotor/a a llevar adelante la reunión a través de todo el programa previsto.

Disparidades entre los grupos en cuanto a compromiso y participación

El hecho de que todos los miembros participen y se comprometan en igual medida es de vital importancia para que sobreviva todo órgano de fomento de grupos de pequeños agricultores. El hecho de multar a los miembros por no abonar sus cuotas puede asegurar la igualdad de las contribuciones financieras, pero no hay ninguna manera sencilla de alentar a todos los miembros a que inviertan la misma energía en todas las actividades de la AGPA .

Cuando las diferencias en la participación de los grupos asociados se vuelven extremas, es posible que surjan muchos inconvenientes, como por ejemplo que los grupos más activos empiecen a dominar las reuniones, o que los conocimientos y la energía de estos miembros intimiden a los demás. Los miembros que participan menos activamente podrían empezar entonces a resentirse y a tenerle envidia o miedo a quien participa más plenamente.

A veces estas disparidades en la participación de los miembros se deben a la apatía de algunos grupos. Sin embargo, en otros casos pueden estar causadas por uno o dos miembros que se entrometen demasiado en la gestión de la AGPA o que tratan simplemente de dominar. Los miembros de la asociación deben determinar los niveles mínimo y máximo de participación y el modo de promover

un equilibrio adecuado. Por ejemplo, los menos activos podrían intensificar su participación si se les asignaran tareas y responsabilidades más claras y específicas. En cuanto a los que participan en medida excesiva, tal vez sea necesario distribuir las tareas entre los grupos de manera más uniforme, o bien establecer nuevas normas en el ámbito de la asociación de modo que haya una rotación más frecuente en la asignación de las tareas.

Conflictos dentro de los grupos y entre los mismos

Cada cultura tiene una idea peculiar de lo que es un conflicto. En algunas culturas las disputas tienen un marcado carácter emocional, en otras se aprecian más las manifestaciones contenidas de cortesía y enojo que cualquier otra forma de desacuerdo patente. De todos modos, siempre surgirán conflictos. Lo importante es establecer una distinción entre los conflictos productivos y los improductivos.

Los conflictos productivos son los que ayudan a la AGPA a hacer frente a problemas difíciles y a encontrar una solución. Los improductivos son los que sólo causan confusión, decisiones equivocadas, sentimientos heridos, cólera y posiblemente violencia, y pueden provocar el desmembramiento de la asociación.

**“¿CÓMO PODEMOS LLEGAR A UN ACUERDO QUE SATISFAGA
AL MISMO TIEMPO A LA PERSONA INDIVIDUAL Y A LA AGPA?”**



La mejor manera de evitar un conflicto improductivo consiste en impedir que se produzca. Para ello debe alentarse a los/las líderes y miembros de la AGPA a que dediquen parte de su tiempo al establecimiento de relaciones de amistad y de cooperación intergrupales.

Si surgen conflictos, la reacción del/la PI y los miembros puede depender de las normas y costumbres locales. En algunas sociedades es útil examinar abiertamente el conflicto, pero en otros contextos la solución de un conflicto puede lograrse sólo fuera de las reuniones ordinarias de la AGPA, ya sea en una ceremonia oficial o bien en un debate privado.

Escasas capacidades de comunicación y bajo nivel de alfabetización

En la mayor parte de las AGPA habrá distintos niveles de alfabetización y capacidades de comunicación. Algunos miembros sabrán leer mejor que otros, mientras otros serán más hábiles en hablar en público, persuadir a los demás, escuchar y reflexionar durante las reuniones.

En caso de que sólo algunos de los miembros y líderes de la AGPA sepan leer y escribir y tengan experiencia en debates de grupo, es posible que éstos tiendan a dominar los debates, retener información importante o inducir a otros miembros a abandonar el grupo.

La mejor solución es contribuir a mejorar la alfabetización y las capacidades de comunicación de los miembros menos cualificados de la AGPA. Algunos de ellos tal vez no tengan el tiempo o la disposición para aprender a leer y escribir, pero podrán mejorar sus capacidades para hablar, escuchar y reflexionar durante las reuniones. Otra sugerencia es la de alentar a los miembros más cualificados de la AGPA a dar el buen ejemplo, impartir la instrucción necesaria y, sobre todo, tranquilizar y alentar a los otros miembros.

Cuando todos los miembros de la AGPA desarrollen sus aptitudes, la asociación tomará mejores decisiones y celebrará reuniones más fructíferas. Las capacidades de comunicación también pueden beneficiar a la AGPA en la aldea y el mercado, donde la presencia de un orador persuasivo ayuda a vender y obtener descuentos. Dado que al participar en las reuniones y al hablar con la gente todos los miembros de la AGPA adquieren nuevas aptitudes, van a sacar provecho todos y cada uno de ellos.

Utilizar diferentes estilos de comunicación

Aunque pertenezcan a la misma culturas, es posible que los miembros de la AGPA tengan diferentes modos de comunicar. Esto es aún más cierto cuando entre ellos hay hombres y mujeres, ya que algunas personas serán amables y tímidas mientras que otras quizá estarán acostumbradas a interrumpir el debate y hablar en voz alta.

Cuando los miembros de la asociación utilizan distintos estilos de comunicación, hay frecuentes malentendidos. Lo que a algunos parecerá una sugerencia a otros sonará como una orden. Una persona podrá interpretar el silencio de otra como consenso, mientras que de hecho ese silencio tal vez derive de la cólera y el desacuerdo.

A causa de las diferencias de estilo, es posible que las reuniones resulten poco democráticas en el sentido de que los miembros que interrumpen a los demás, toman la palabra directamente o se expresan con rapidez, a menudo dominarán a aquellos otros miembros que tienen una aptitud más reservada, prudente y reflexiva. Por consiguiente, tal vez los miembros que tengan la personalidad más fuerte sean quienes al final se beneficiarán en mayor medida de las decisiones de la AGPA .

El/La PI debe señalar a los miembros la importancia de permitir que durante las reuniones todos tengan las mismas oportunidades de tomar la palabra. En definitiva, para que las actividades de la asociación den buenos resultados deben comprometerse todos los miembros, no sólo los más locuaces. Así pues, la función del/la presidente/a de una reunión es análoga a la de un juez de campo en un partido de fútbol: asegurar que se juegue correcta y lealmente. Si no se juega correcta y lealmente, los miembros en su conjunto encontrarán a otro árbitro más capaz.

Hacer frente a las diferencias de poder

A veces uno o dos miembros de la AGPA tienen mucho más poder que los otros miembros, como por ejemplo en los casos siguientes:

- cuando un miembro tiene un nivel de ingresos o un prestigio personal mayores que los de los otros;
- cuando el/la Presidente/a de la asociación llega a concentrar en sus manos demasiado poder;
- cuando el/la Tesorero/a de la AGPA es el único miembro alfabetizado y la única persona que conoce a fondo la situación financiera del grupo.

CUANDO LAS DIFERENCIAS DE PODER SON EXTREMAS, RESULTA DIFÍCIL PARA LA AGPA TOMAR DECISIONES DEMOCRÁTICAS



Cuando las diferencias son muy marcadas, es difícil para la AGPA adoptar decisiones democráticas. Es posible que los miembros de mayor peso influyan demasiado en las decisiones de la AGPA o intimiden a los que sienten inferiores. Las diferencias de poder también pueden llevar a que se tomen decisiones erróneas, dado que los miembros menos pudientes pueden estar poco dispuestos a plantear cuestiones importantes o a hacer sugerencias por miedo a las reacciones de los más influyentes.

Es por esto que normalmente conviene establecer una AGPA que esté constituida por grupos cuyos miembros individuales tengan intereses similares y un nivel aproximadamente igual de ingresos y condición social.

Sin embargo, diferencias de poder peligrosas pueden surgir también cuando la asociación ya se ha establecido. En este caso es posible que el miembro más poderoso se haga cargo de demasia-

das responsabilidades de la asociación. Para solucionar este problema, el/la PI y los miembros deben alentar al/la líder a distribuir las tareas de manera más equilibrada. A veces puede ser que también el miembro más influyente quiera de hecho un cambio de este tipo pero no confíe en que los demás miembros hagan su parte de trabajo. Con frecuencia la mejor solución consiste en redistribuir todas las tareas de la AGPA una a la vez, recuperando lentamente la confianza y estableciendo nuevos hábitos intergrupales.

El/La PI también puede ayudar a los miembros de la asociación a entender la diferencia entre criticar a una persona y criticar sus ideas, y explicarles en qué modo una crítica dirigida a la persona es muy diferente de una crítica constructiva de las ideas de una persona. Cada miembro de la AGPA, desde el más poderoso hasta el menos influyente, deben estar dispuestos a dejar que los otros estén en desacuerdo con la información y las sugerencias que ellos facilitan durante las reuniones.

Escasa memoria intergrupala

¿QUÉ HEMOS
DECIDIDO
EN LA ÚLTIMA
REUNIÓN?



Una AGPA que funciona bien mantiene registros escritos cuidadosos y detallados en libros encuadernados. Los registros pueden consistir en informes escritos sobre lo que se ha dicho y decidido en las reuniones de la AGPA. También pueden incluir datos sobre las transacciones financieras, tales como contribuciones financieras de los miembros, insumos comprados, productos comercializados, deudas por pagar, dinero que se debe a la asociación o ingresos y gastos. El hecho de que una AGPA no consiga mantener registros puede plantear muchos problemas porque resulta más difícil para los miembros recordar qué temas se han debatido, qué se ha decidido y cómo se han aplicado las decisiones adoptadas.

La memoria intergrupala puede mejorarse leyendo y examinando periódicamente los registros de la AGPA. Cada vez ésta se reúne, el/la Secretario/a resume brevemente lo que ha pasado en la reunión anterior. Cada dos o tres meses, la asociación puede volver a examinar sus decisiones más importantes y reflexionar sobre los errores y éxitos pasados. Para señalar cada acontecimiento importante en la historia del grupo puede utilizarse un símbolo que se trazará en la pizarra o el registro.

Sección 3

Seguimiento de los resultados de la AGPA

El objetivo principal de la mayor parte de las AGPA es prestar servicios de alta calidad a sus grupos asociados. Sin embargo, para hacerlo bien la asociación necesita seguir constantemente los resultados obtenidos a fin de establecer si sus miembros están satisfechos o no de la calidad de los servicios proporcionados y, en caso de que no lo estén, de determinar qué servicios podrían mejorarse. Necesita saber además cuánto gasta para prestar los servicios y si genera unos ingresos suficientes para cubrir sus gastos*.

Medición de los resultados



Dado que puede haber diferentes opiniones personales sobre lo que es un buen resultado, es mejor utilizar medidas cuantificables, o indicadores, es decir, números que puedan sumarse, sustraerse o resumirse. La rentabilidad de las operaciones, el crecimiento de los servicios y la autosuficiencia financiera son tres condiciones necesarias para que la AGPA llegue a ser sostenible. Por esto, tres indicadores satisfactorios podrían ser los siguientes:

- el aumento del nivel de ahorros de la AGPA
- el nivel de reembolso de los préstamos de la AGPA
- el incremento del valor de los insumos

o servicios proporcionados a los miembros o del valor de los productos del grupo asociado vendidos por conducto de la AGPA. Pero para complementar estos indicadores deben utilizarse también parámetros de calidad. Por ejemplo, ¿Los miembros están cada vez más satisfechos de su AGPA y de los servicios que ésta les ofrece? ¿Participan activamente en las reuniones de la asociación y el proceso de toma de decisiones?

* Para mayor información sobre la necesidad de llevar registros grupales e intergrupales, véase la Parte 3 de la publicación "Guía para el desarrollo de empresas grupales" ..

Cuando miramos en nuestro bolsillo y descubrimos que hoy tenemos menos dinero que ayer, estamos “sometiendo a seguimiento nuestra situación económica”. Es bastante fácil hacerlo con las personas, cuando hay pocas transacciones y se trata de un solo individuo. Pero una AGPA en fase de expansión realiza muchas transacciones y necesita saber cuánto han invertido sus grupos asociados, cuánto debe a los otros, a quién todavía se le debe pagar, y cuántas personas están implicadas, todo lo cual puede volverse muy complicado.

Mantener debidamente informados a la Junta y los miembros de la AGPA

A fin de proporcionar una orientación eficaz a la administración de la AGPA, se debe mantener debidamente informados a los miembros de la Junta sobre los temas debatidos y las decisiones adoptadas por el Equipo de Gestión. También tienen que conocerse a fondo las actividades y las necesidades de todos los grupos asociados. Una de las funciones más importantes del/la Secretario/a de la AGPA es asegurar que se mantenga informada a la Junta. Para ello es imprescindible que el/la Secretario/a lleve registros escritos de los principales temas debatidos y de las decisiones adoptadas en cada reunión de la asociación.

Aquí se dan algunas sugerencias para promover una rendición de informes sistemática y transparente:

- Al comienzo de cada reunión de la Junta de la AGPA, el/la Secretario/a debe leer las actas de la reunión anterior. Presentar informes es útil para recordar a los miembros los temas debatidos, las decisiones tomadas y las cuestiones pendientes. También sirve para evitar el mayor número posible de interpretaciones erróneas y de malentendidos, y contribuye a que las reuniones se desenvuelvan sin tropiezos y sean más fructíferas.
- Además, a cada representante de grupo se le debe pedir que facilite un breve informe sobre las actividades y las necesidades de su propio grupo.
- A los/las representantes de los grupos se les debe pedir que informen regularmente a sus miembros acerca de las decisiones tomadas por la Junta y la administración de la AGPA, lo que debe llegar a ser una práctica corriente en las reuniones de todos los grupos.
- El/La Presidente/a de la AGPA tiene que presentar informes sobre los resultados de la asociación en cada reunión anual de la Asamblea General de los Miembros. En estas reuniones anuales, la AGPA

revisa con espíritu crítico las actividades y los resultados económicos del año anterior, y debate y aprueba las actividades planificadas y el presupuesto para el año siguiente.

- Cada miembro debe tener un conocimiento detallado de todas las transacciones monetarias relativas a contribuciones, pago de cuotas y derechos y multas. En cada reunión de la AGPA ha de incluirse un informe verbal del/la Tesorero/a sobre la situación financiera de la asociación. Cuando las transacciones son transparentes hay menos posibilidades de interpretaciones erróneas, utilización indebida o abuso de fondos, y se promueve la cultura del trato equitativo para todos.

Los cinco procedimientos sencillos que se han enumerado son sumamente valiosos para agilizar el funcionamiento de la asociación.

ESTA AGPA ESTÁ PROGRESANDO BIEN
AQUÍ TENEMOS SUS COSTOS Y GANANCIAS



Mantenimiento de registros financieros y presentación de informes

En una AGPA, los recursos para la generación de ingresos (tales como el lugar de reunión, el mobiliario, los suministros, el dinero en caja y los depósitos bancarios) son propiedad conjunta de todos los miembros individuales. Éstos, a su vez, eligen a la Junta de la AGPA y a un Equipo de Gestión para que administren sus recursos. El sistema de registro financiero es una herramienta importante que ayuda al Equipo de Gestión y los miembros de la Junta a manejar estos recursos colectivos de manera más rentable y eficaz. También se utiliza para proporcionar periódicamente a los miembros individuales datos sobre los resultados económicos de la AGPA, y facilitar a los miembros de la asociación, los miembros de la Junta y el Equipo de Gestión información sobre dos temas importantes:

- qué recursos utiliza la AGPA para prestar servicios a los miembros y generar ingresos, y quién se los ha proporcionado; y
- si las actividades de prestación de servicios de la AGPA generan ingresos netos (ganancias) que pueden sumarse a sus recursos y ayudar a la AGPA a crecer.



Al conocer exactamente qué recursos se emplean y de dónde proceden, la AGPA puede encontrar modos más eficaces de manejar sus servicios. Tras saber cuánto se ha gastado y ganado, sus líderes y miembros están en condiciones de asegurar que los ingresos generados por la asociación sean suficientes para sufragar sus costos. En breve, los registros financieros permiten determinar con mayor facilidad si la actividad económica da buenos resultados o no.

El hecho de llevar registros también ayuda a los/las líderes y miembros de la AGPA a recordar quién ha pagado qué, dónde se ha utilizado el dinero, quién ha recibido qué cantidad y cuánto ha de reem-

bolsarse. Sin registros escritos es fácil olvidar estos detalles, lo que puede dar lugar a discusiones. Anotar en los registros el costo y el valor de todos los bienes y servicios, el modo en que se han empleado los recursos y los ingresos que se han producido es igualmente útil para planificar el crecimiento futuro.

¿Quién debe llevar los registros o las cuentas?

Las AGPA establecidas recientemente por lo general carecen del dinero necesario para contratar a un contador propio. Por esto, los registros los suele llevar el/la Tesorero/a de la AGPA, a veces con la ayuda de algún otro miembro experimentado o del/la PI. En una AGPA que empiece a funcionar se efectuarán pocas transacciones, pero a medida que la asociación crezca y amplíe su gama de servicios, aumentará el número de transacciones, el trabajo se hará más difícil y podrá ser necesario contratar a una persona a jornada parcial.



El encargado del mantenimiento de los registros deberá ser ordenado y tener buenos conocimientos de aritmética. Dado que es fácil hacer errores al sumar y sustraer, le ayudará sin duda alguna tener una calculadora de pila, aunque es probable que sea más seguro emplear una sumadora accionada manualmente por una manivela con una cinta de imprimir.

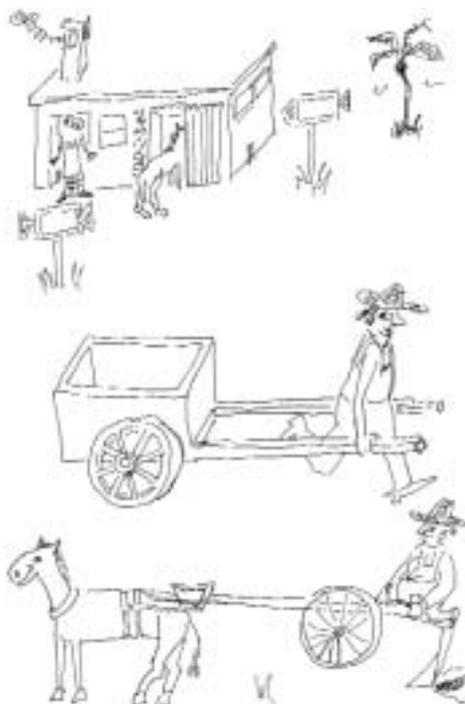
Qué necesita saber la AGPA

Al administrar los negocios de la AGPA, el Equipo de Gestión tiene que encontrar una respuesta a cada uno de los tres interrogantes básicos siguientes:

- ¿Cuáles son los recursos para la generación de ingresos que posee en este momento la AGPA?
- ¿Debe algo a los demás y, en caso afirmativo, qué?
- ¿Obtiene beneficios?

Examinemos ahora estos interrogantes más en detalle.

Activos – Los recursos que posee la AGPA



El Equipo de Gestión tiene que seguir periódicamente los recursos que la AGPA posee y puede utilizar para prestar servicios a los miembros y generar unos ingresos suficientes para cubrir sus costos de funcionamiento. Esto se hace registrando y revisando periódicamente el valor de compra de todos los recursos para la generación de ingresos de la AGPA en un determinado momento.

Estos recursos se denominan activos e incluyen todos los artículos que la AGPA utiliza para proporcionar servicios a sus miembros y generar ingresos: dinero en efectivo, promesas de pago a la AGPA (por ejemplo, préstamos a los grupos asociados, llamados a menudo “cuentas por cobrar”), tierras, edificios, equipo, suministros, etc.

Pasivos – Lo que la AGPA debe a los demás



El Equipo de Gestión también tiene que saber cuánto debe la AGPA a los miembros o a terceros. Esto es importante porque si la asociación no paga las deudas a su debido tiempo, se hará una mala reputación y podrá tener problemas con la ley. Estas obligaciones se llaman pasivos e incluyen los préstamos bancarios que la AGPA debe reembolsar y las cuentas pendientes que debe saldar a los proveedores o los miembros por los bienes o servicios recibidos.

El patrimonio de los miembros – lo que queda después de pagar las deudas



El Equipo de Gestión también necesita saber qué queda después de que se han pagado todas las deudas. Esta cantidad restante se denomina patrimonio de los miembros y se obtiene sustrayendo lo que la AGPA debe (sus pasivos) del total de lo que posee (sus activos). El patrimonio de los miembros representa una manera de explicar a los miembros el valor de la AGPA tras pagar todas sus deudas; en otras palabras, lo que los miembros se llevan a casa una vez saldadas todas las cuentas pendientes.

Las AGPA que funcionan bien son aquellas cuyos miembros cuentan con un patrimonio cuantioso y cuyo nivel de pasivos o deudas es relativamente bajo. Si el patrimonio de los miembros aumenta con el tiempo, la AGPA progresa de manera satisfactoria; si en cambio disminuye, hay algún problema.



Diferentes tipos de sistemas de registro financiero

Balance

La información sobre lo que la AGPA posee, lo que debe y lo que vale para los miembros en un determinado momento se registra en un balance. Al igual que en una balanza, en la hoja se anotan, de un lado, el dinero que se ha destinado a las actividades económicas de la AGPA y, del otro, las modalidades de utilización de ese dinero.

Se denomina balance porque la suma de los valores de los rubros incluidos en la primera columna debe coincidir con la suma de los valores de los rubros indicados en la segunda columna. Comprobar que las dos sumas correspondan es una manera para cerciorarse de que en los cálculos no se ha olvidado nada.

Qué poseemos	De dónde procede
Activos: Dinero en efectivo Cuentas por cobrar Préstamos pendientes a los miembros Suministros Equipo Edificios Tierra	Pasivos: Préstamos del banco Deuda con los miembros Patrimonio de los miembros: Contribuciones en efectivo de los miembros Otras contribuciones Beneficios netos (utilidades de la AGPA no distribuidas)
ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO DE LOS MIEMBROS	

Aumentar el patrimonio de los miembros es fundamental para el éxito de la AGPA y su sostenibilidad. Así pues, ¿cómo podemos acrecentarlo? El patrimonio de los miembros puede aumentarse de dos maneras:

- mediante inversiones o contribuciones de los miembros a la AGPA;
- mediante los beneficios netos o las ganancias que se derivan de las actividades de prestación de servicios de la asociación.

Sin embargo, los miembros no necesitan saber solamente cuánto poseen, cuánto deben y cuánto queda, sino también si su asociación obtiene ganancias o no.

¿De este modo obtenemos ganancias?

Las ganancias son un factor positivo. Representan la recompensa por una prestación eficaz de servicios a los miembros, y pueden reinvertirse en la AGPA para contribuir a financiar su crecimiento. Si los ingresos obtenidos mediante la prestación de servicios a los miembros superan los gastos que efectúa la AGPA para proporcionar dichos servicios, entonces la asociación obtiene “beneficios netos”, es decir, una ganancia.

Las ganancias afectan al balance de dos maneras: aumentando los activos de la AGPA (flujos de efectivo entrantes), y aumentando el patrimonio de los miembros con dichos activos (lo que significa que la AGPA vale más para sus miembros). Si los gastos son superiores a los ingresos, la AGPA pierde dinero (flujos de efectivo salientes). Esto reduce su nivel de efectivo (que es un activo) así como el valor del patrimonio de los miembros.

LAS GANANCIAS SON LA RECOMPENSA POR UNA GESTIÓN EFICAZ



Explicación de algunos términos

¿Qué es un ingreso? El dinero ganado durante un período de tiempo o ejercicio contable específico mediante la prestación de un servicio de la AGPA. Algunos ejemplos de ingresos son: los cargos por servicios que se cobran a los miembros o bien el dinero que la AGPA gana mediante la venta de un bien a terceros.

¿Qué no es un ingreso? Una donación, una contribución o un préstamo que la AGPA recibe de un banco. Se trata de dinero que la asociación recibe pero no en concepto de pago por la prestación de un servicio.

¿Qué es un gasto? El dinero gastado o los recursos utilizados durante un período para proporcionar un servicio de la AGPA. Algunos ejemplos de gastos son: el pago de los costos de transporte o el pago a los miembros de los bienes recibidos que se venderán a terceros.

¿Qué no es un gasto? El pago de una cuenta pendiente o el reembolso de un préstamo. Ambos se incluyen entre los pasivos.

Beneficios netos (ganancias/pérdidas). Es la diferencia entre ingresos y gastos. Si los ingresos superan los gastos, los beneficios netos son positivos y se obtiene una ganancia. Si los gastos son mayores que los ingresos, los beneficios netos son negativos y se registra una pérdida.

Los beneficios netos generados durante un ejercicio contable que retiene la AGPA y no se distribuyen a los miembros afectan al balance y al patrimonio de los miembros, y también tienen que calcularse.

Estado de ingresos y gastos

El estado de ingresos y gastos es un informe que ayuda a los miembros y líderes de la AGPA a determinar si los ingresos ganados mediante la prestación de servicios a los miembros, durante un determinado período, superan los costos o los gastos de prestación de tales servicios. Es algo análogo al cuadro que figura a continuación:

Una típica cuenta pormenorizada de la AGPA			
Ingresos		Gastos	
Ingresos en concepto de cargos por servicios	15 dólares	Costos de transporte	40 dólares
Venta de insumos agrícolas a los miembros	100 dólares	Intereses pagados sobre el préstamo bancario	15 dólares
Venta de productos agrícolas al público	400 dólares	Productos comprados a los miembros	280 dólares
INGRESOS TOTALES	515 dólares	GASTOS TOTALES	335 dólares
GANANCIAS/PÉRDIDAS (BENEFICIOS NETOS)		180 dólares	

Sistema de información continua sobre las transacciones

Las transacciones son actividades completadas que dan lugar a un cambio inmediato en el balance de situación y/o el estado de ingresos y gastos de la AGPA, y pueden medirse en términos monetarios. Algunos ejemplos de transacciones son: la compra y venta de bienes o servicios, la recepción de dinero en efectivo o los pagos en efectivo.

La información sobre las transacciones se mantiene en notas pormenorizadas, llamadas cuentas pormenorizadas. Estas cuentas contienen información sobre los cambios registrados en cada rubro del balance de situación (activos, pasivos y patrimonio de los miembros), así como en el estado de ingresos y gastos. Por lo general, se llevan en un libro o encuadernador de hojas sueltas, llamado libro mayor.

Cuentas pormenorizadas

El número de las cuentas pormenorizadas que una AGPA querrá llevar depende de su tamaño y de la magnitud y número de sus operaciones de prestación de servicios a los miembros. En una AGPA establecida recientemente, el número de las cuentas pormenorizadas que se necesitan para el seguimiento de los objetivos puede ser bastante bajo. Pero, a medida que la AGPA se amplíe, tendrá que añadir nuevas cuentas pormenorizadas a su sistema de seguimiento.

Cada cuenta pormenorizada contiene toda la información básica sobre cada rubro. Por ejemplo, la cuenta pormenorizada relativa al “Efectivo” incluye información sobre todas las transacciones en efectivo. Entre los datos que facilita figuran la fecha de cada transacción en efectivo y una breve descripción de la transacción y de los importes implicados. Se llevan notas análogas para cada otro activo y cada pasivo, para el patrimonio de los miembros y para los ingresos y gastos.

Cada cuenta pormenorizada se lleva en una hoja individual de papel rayado con columnas verticales para separar la información que se introducirá. En su forma más sencilla, una cuenta tiene tres elementos: un título, una parte reservada a las deudas a la izquierda, y otra parte reservada a los créditos a la derecha. Si en el lugar no se dispone de papel contable corriente, podrá fabricárselo fácilmente por su cuenta. Podrá utilizar un cuaderno normal, poner el nombre de la cuenta pormenorizada en la parte superior de la página y luego dividir la página en cuatro columnas, como se indica a continuación:

Modelo de una cuenta en efectivo típica de una AGPA

Fecha	Descripción	Importe	
		Izquierda o parte de las deudas	Derecha o parte de los créditos
1/11/00	Contribución de los miembros a la AGPA	50 dólares	
3/11/00	Compra de libros contables		8 dólares
30/11/00	Cuenta de balance al 30/11/00	42 dólares	

Las cuentas se dividen en dos partes para que sea más fácil para una empresa informar constantemente acerca de los aumentos y las reducciones relativos a cada cuenta pormenorizada. El hecho de indicar los aumentos de un lado y las disminuciones del otro también ayuda a determinar el saldo en cuenta corriente (la suma de todos los aumentos menos las reducciones). En otras palabras, indica lo que queda en la cuenta tras registrar todos los aumentos y reducciones. En el ejemplo de arriba, el saldo en efectivo al 30 de noviembre se indica en la columna de las deudas y asciende a 42 dólares (50 dólares de contribuciones menos 8 dólares de compras).

Calcular la situación de la balanza de pagos en una cuenta de dos columnas es fácil. Basta tan sólo sumar todos los números que figuran en el lado de las deudas y sustraer del total la suma de todos los números que se indican del lado de los créditos.

Libros contables básicos de la AGPA

Los libros contables constituyen la “memoria financiera” de una AGPA, dado que ayudan al Equipo de Gestión, la Junta y los miembros a mantener la información acerca de lo que posee la asociación y de quién ha pagado cuánto y a quién. Una AGPA que no mantiene ningún sistema de registro financiero sin duda tendrá dificultades. Es como si alguien se hallara en un lugar desconocido sin tener un mapa, y sin saber dónde se encuentra, de dónde viene ni adónde va.

A continuación se indican algunos de los libros contables que la AGPA necesitará:

Libro diario

Es el principal libro de asientos donde se anotan todas las transacciones de la asociación, y se indica si éstas comportan un movimiento de efectivo o no. También sirve como documento de apoyo para las otras cuentas que la AGPA decida llevar y facilita información sobre las otras cuentas pormenorizadas que tengan que ajustarse, o que ya se hayan ajustado, para que quede exacta constancia de las transacciones. Es absolutamente indispensable que todas las AGPA mantengan al menos un libro diario o un libro de recibos/comprobantes de pago.

Libro de recibos/comprobantes de pago

Es el tipo más sencillo de diario. Se trata de una libreta con páginas numeradas separadas para anotar información sobre cada transacción (es decir, recibos y pagos en efectivo y no en efectivo). Dicha información ha de incluir una breve descripción de la transacción, la fecha, la cantidad en cuestión, más la firma del/la Tesorero/a para confirmar que la partida se ha recibido o se ha pagado. De ser necesario, podrá firmar también la otra parte implicada en la transacción a fin de confirmar que esta última ha tenido lugar, es decir, que ya se ha efectuado el pago o ya se ha recibido el dinero.

Libro de recibos y comprobantes de pago

Dado que tener que anotar la misma información dos veces por cada transacción puede ser molesto, algunas AGPA prefieren utilizar un libro de recibos/comprobantes de pago que dé una copia exacta, con papel carbón, de lo que se ha registrado. En este tipo de libro hay dos páginas adosadas, que llevan el mismo número, para cada transacción. Es útil numerar las páginas porque esto ayuda al/la Tesorero/a a identificar con

facilidad cada transacción, en especial si se llevan otros libros contables. Entre las dos páginas se coloca una hoja suelta de papel carbón y luego en la primera página se escriben los datos relativos a la transacción. La presión del bolígrafo sobre la página original reproduce en la segunda página, a través del papel carbón, una copia idéntica de los datos registrados en la primera página. El/La Tesorero/a de la AGPA entrega el original a la otra

persona interesada y se queda con la copia en papel carbón. El libro de recibos o comprobantes de pago tiene una ventaja respecto del libro diario, ya que contiene toda la información básica sobre las transacciones y facilita a la otra parte un recibo o una prueba de que la transacción se ha llevado a término de manera satisfactoria



The illustration shows a man in a hard hat and work clothes holding a large document. The document is split into two parts: the top part is labeled 'ORIGINAL' and the bottom part is labeled 'COPIA'. To the right of the man is a book titled 'LIBRO DE TRANSACCIONES'. Above the book, a hand is shown writing on a page. The entire scene is enclosed in a rounded rectangular frame.

Algunas AGPA prefieren llevar dos libros separados: un libro de recibos y otro de comprobantes de pago para que la información sobre la afluencia de recursos (en efectivo y no en efectivo) no se confunda con los datos sobre el egresos de recursos (en efectivo y no en efectivo). Le corresponde a cada AGPA decidir qué sistema le resulta mejor.

Una cuenta de caja

Uno de los puntos débiles de un libro diario o de un libro de recibos/comprobantes de pago es que la información o las transacciones se registran una tras otra. Por lo tanto, puede resultar difícil hacer una clasificación y un resumen. Este problema se soluciona creando las cuentas pormenorizadas (para todos los principales rubros del balance de situación o del estado de ingresos y gastos de importancia para la AGPA). La cuenta pormenorizada más importante que una asociación tiene que someter a seguimiento es la cuenta de caja. Esto es absolutamente indispensable para informar sobre el volumen de dinero que entra a la AGPA y su procedencia, el volumen que egresa y su destino, y el saldo. Ésta es la tarea más importante del/la Tesorero/a de la AGPA. Algunas asociaciones llevan un libro de caja separado para guardar esta información importante.

Otras cuentas y el libro mayor

A medida que la AGPA se desarrolle, será posible que decida llevar más cuentas para seguir más de cerca los cambios que se registren en los rubros incluidos en su balance de situación (es decir, rubros de activos y pasivos) o en su estado de ingresos y gastos (rubros de ingresos y gastos).

Cuando hay que llevar también otras cuentas, es mejor llevarlas todas, incluida la cuenta de caja, en un único encuadernador de hojas sueltas, llamado libro mayor. El hecho de mantener todas las cuentas pormenorizadas en un único libro mayor facilita en enorme medida el trabajo de/la Tesorero/a. Otras personas tal vez prefieran llevar las cuentas de su libro mayor en fichas, una cuenta por cada ficha, y guardarlas en un fichero. Todo depende de lo que usted prefiera.

¿Cuántas cuentas han de llevarse?

La AGPA puede llevar todas las cuentas que quiera. En caso de que tenga muchas podrá facilitar mayores detalles, pero esto equivaldrá a más trabajo para el contador y mayores probabilidades de error. Por esto, recomendamos que se lleven solamente las cuentas más importantes.

Para determinar qué tipo de cuentas hay que llevar, puede resultar útil elaborar un “diagrama de las cuentas”, es decir, un plan de cómo registrar, de manera sistemática, la información financiera sobre las actividades de prestación de servicios a los miembros de la AGPA. El número y las categorías de las cuentas dependerán de las necesidades de datos económicos y comerciales de cada AGPA y por esto podrán variar. En el cuadro a continuación figura un diagrama de las cuentas de una AGPA que proporciona a sus miembros servicios de compra y comercialización de insumos en grandes cantidades:

Lista de cuentas	
Cuentas relativas a los ingresos	Cuentas relativas a los gastos
Depósito de suministros de insumos Ventas a los miembros	Depósito de suministros de insumos Compras Otros costos relacionados con la compra (por ej., transporte)
Mercadeo de productos agrícolas Ventas de productos agrícolas	Mercadeo de productos agrícolas Compra de productos agrícolas Otros costos relacionados con la compra (almacenamiento, transporte)
Administración general Cuotas mensuales de los miembros Otros ingresos	Administración general Pequeño sueldo del contador Gastos en concepto de reuniones Otros gastos (transporte, etc.)
Cuentas relativas a los activos Efectivo Banco Cuentas por cobrar Suministros en existencia para reventa Productos agrícolas conservados para reventa Equipo, edificios	Cuentas relativas a los pasivos Préstamos a terceras personas Cuentas acreedoras Otras contribuciones de los miembros Beneficios o pérdidas acumulados

Una AGPA puede decidir en cualquier momento aumentar o reducir el número de las cuentas que lleva. Tal vez la administración se plantee continuamente la pregunta de si los beneficios derivados del mantenimiento de esta información más detallada, que repercutirán en la adopción de decisiones más apropiadas para la empresa en cuestión, compensan los costos. De ser así, vale la pena mantener dichas cuentas; de lo contrario conviene sin duda eliminarlas.

Registro de las transacciones en el sistema contable

Pasemos ahora a revisar las etapas que suelen seguirse cuando se registra una transacción en el sistema contable. Suponga que la transacción consista en el pago mensual de la cuota de asociación de 5 dólares por cada grupo asociado de la AGPA.

Etapas 1. El/La Tesorero/a anota el recibo de 5 dólares pagados por el/la representante del grupo y le entrega de vuelta un recibo firmado.

Etapas 2. Anota luego la misma información, en forma de recibo, en el libro de caja indicando la fecha de la transacción, el objetivo y el número del recibo registrado.

Etapas 3. Estos mismos datos se transfieren luego al libro mayor, bajo la cuenta “cuotas mensuales de los miembros”.

Las modalidades pueden entenderse mejor utilizando el gráfico de flujo que figura a continuación:



Compensación de cuentas en el libro mayor y preparación de informes

Es aconsejable que el/la Tesorero/a del Equipo de Gestión prepare los informes sobre los resultados financieros de la AGPA para que se examinen en las reuniones mensuales de la Junta de la AGPA o se presenten a todos los miembros durante la reunión de la Asamblea General de los Miembros.

Para preparar un balance de situación o un estado de ingresos y gastos las cifras de las cuentas pormenorizadas separadas deben sumarse y compensarse periódicamente. Es notorio que las reducciones que se registran en cada cuenta se sustraen de los aumentos registrados en la misma cuenta y que la diferencia que queda en la cuenta pormenorizada se llama saldo.

La regla más importante que debe recordarse en la compensación de cuentas es que la suma de los saldos de todas las cuentas relativas a los activos debe equivaler a la suma de los saldos de todas las cuentas que no se refieren a los activos. En otras palabras, la suma de los saldos de todas las cuentas relativas a los activos (efectivo, cuentas por cobrar, equipo, edificios, etc.) debe equivaler al saldo de todas las demás cuentas relativas a los pasivos y al patrimonio de los miembros, incluidos los beneficios netos acumulados durante el período en cuestión (es decir, el saldo de los ingresos menos el saldo de los gastos).

$$\text{SALDOS DE LOS ACTIVOS} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO DE LOS MIEMBROS} + \text{BENEFICIOS NETOS (SALDO DE LOS INGRESOS MENUS SALDO DE LOS GASTOS)}$$

Sección 4

Gestión del proceso de crecimiento

Las AGPA que funcionan bien van ampliándose y, a medida que se amplían, surgen nuevos problemas y nuevas oportunidades. El hecho de que una AGPA siga obteniendo resultados satisfactorios depende de cuán eficazmente consiga prepararse para el futuro.

Ampliación en términos de magnitud complejidad

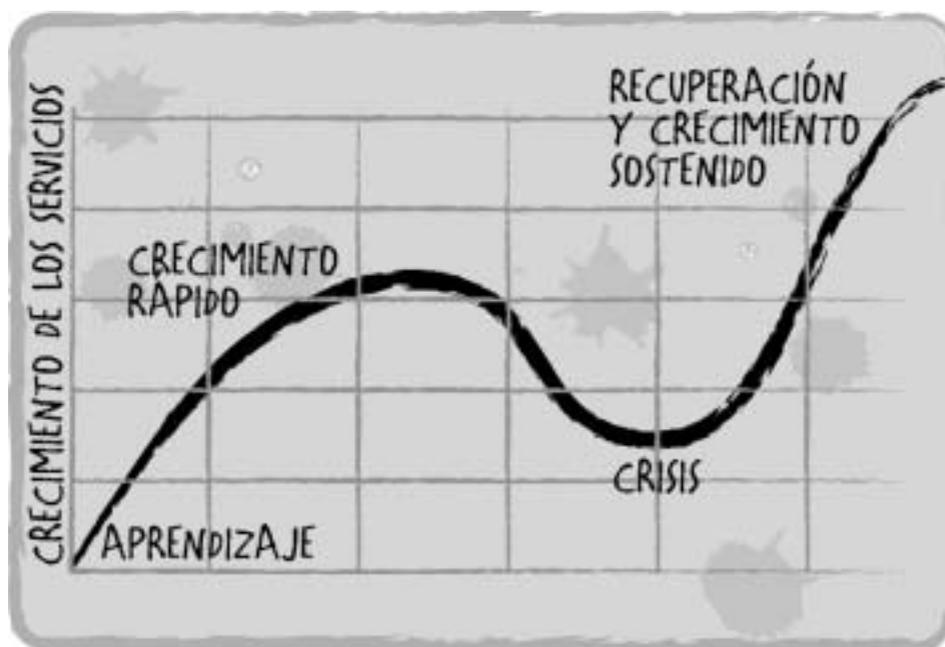
Si la AGPA proporciona a sus miembros servicios útiles y apreciados, es probable que se registre un aumento en la demanda de tales servicios. De esta manera, es igualmente probable que aumenten la magnitud y complejidad de las operaciones de la asociación. ¿Cómo crecen las AGPA ?

Etapas de crecimiento de una AGPA

Al analizar el desarrollo de varias AGPA hemos puesto de relieve cuatro etapas fundamentales en el proceso de crecimiento:

- *Fase de aprendizaje.* Esta fase inicial de desarrollo de la AGPA está caracterizada por un gran entusiasmo de parte de los miembros, una fase de pruebas y errores a nivel de la gestión y un bajo nivel de producción. Se va aprendiendo lo fundamental pero se produce menos por lo que se refiere a los servicios.
- *Crecimiento.* El hecho de que la prestación de servicios a los miembros, durante la primera fase, sea satisfactoria alienta a la administración y los miembros de la AGPA a ampliar la magnitud de sus servicios y actividades. Como consecuencia de ello, la producción aumenta rápidamente. El número de miembros aumenta a medida que se incorporan nuevos miembros y se fortalece su fidelidad.

- **Crisis.** El exceso de confianza en la capacidad de la AGPA para administrar unos servicios en continua expansión puede llevar a una expansión rápida o a la fijación de objetivos demasiado ambiciosos. Esto, a su vez, da lugar a una administración ineficiente, deficiencias en el funcionamiento, un marcado descenso en la producción o las ganancias, e incluso el derrumbe de la AGPA *.
- **Recuperación y crecimiento sostenido.** Una AGPA que sobrevive a la fase de crisis, por lo general consigue hacerlo tras revisar y reducir el alcance de sus actividades y concentrarse en la rentabilidad a corto plazo, pasando luego gradualmente a fijarse objetivos de inversión a más largo plazo.



Gestión de servicios múltiples

A medida que aumentan el número y magnitud de los servicios prestados, aumentan también las tareas a cargo de los/las líderes. Aunque es posible que algunos miembros de la Junta y funcionarios/as elegidos de la AGPA estén en condiciones de hacerse cargo de estas distintas tareas, la gestión de servicios múltiples puede convertirse una tarea muy complicada.

* Por supuesto, no todas las AGPA, pero sí muchas, pasan por una fase de crisis de esta gravedad. Es evidente que el/la promotor/a de la AGPA debe avisar a los miembros de los grupos de este eventual peligro y alentarlos a que adopten medidas para evitar que esto suceda.

DEMASIADAS ACTIVIDADES CREAN CONFUSIÓN



Establecimiento de grupos de trabajo o de comités de servicios

A medida que aumentan la experiencia en materia de gestión y los recursos de la asociación, con frecuencia resulta conveniente establecer grupos de trabajo especiales o comités de servicios que ayuden al Equipo de Gestión en la administración de todos los servicios. No es necesario que se establezcan grupos de trabajo o comités de servicios para todos y cada uno de los servicios que se proporcionan. Sin embargo, la creación de órganos de este tipo puede contribuir a aliviar la carga de trabajo del Equipo de Gestión. Teóricamente, entre los miembros de los comités de servicios pueden figurar representantes de todos los grupos asociados de la AGPA, a fin de asegurar que se satisfagan las necesidades de servicios de cada grupo asociado.

Qué hacer con los servicios no rentables

A veces la AGPA se da cuenta de que proporciona demasiados servicios a los miembros y de que las pérdidas que producen algunos de ellos empiezan a debilitar la situación financiera de toda la asociación. En estas circunstancias, la AGPA puede estudiar la posibilidad de suprimir esos servicios o bien de “sacárselo de encima,”

es decir, vender o transferir la responsabilidad de tales servicios a una dependencia administrada autónomamente y separada de la AGPA, como por ejemplo, una cooperativa o una empresa privada.

Planificación del proceso de crecimiento

Vivimos en un mundo en evolución y está claro que el futuro será diferente del presente. Las AGPA de éxito saben cómo prepararse para el futuro y adaptarse a los cambios. Planificar corresponde a prepararse para el futuro. La planificación tiene dos aspectos:

- conocer las probabilidades de que algo se verifique en el futuro;
- prepararse para evitar problemas previsibles o sacar provecho de las oportunidades que puedan surgir.

Si una AGPA tiene una idea positiva de lo que se verificará en el futuro podrá prepararse mejor para defenderse contra nuevas amenazas o sacar provecho de las nuevas oportunidades que surjan. De este modo es menos probable que se le tome por sorpresa o se le encuentre no preparada para hacer frente a las nuevas situaciones.

Entre las posibles amenazas y oportunidades figuran los problemas y novedades que se prevén dentro de la asociación, o los nuevos hechos que puedan verificarse fuera de la AGPA, tales como: modificación de los precios, nuevas tendencias del mercado, nuevas formas de competencia y eventuales cambios en las políticas gubernamentales.

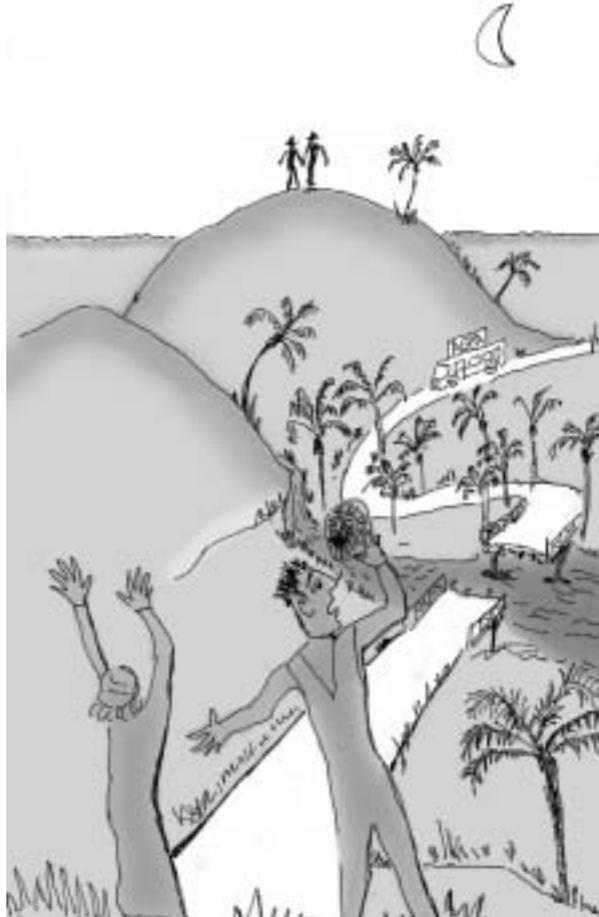
El Equipo de Gestión de la Junta de la AGPA tiene que recoger información acerca de estas tendencias futuras y debatir sobre cómo ha de prepararse la asociación para responder a estas amenazas y sacar provecho de las oportunidades que puedan presentarse.

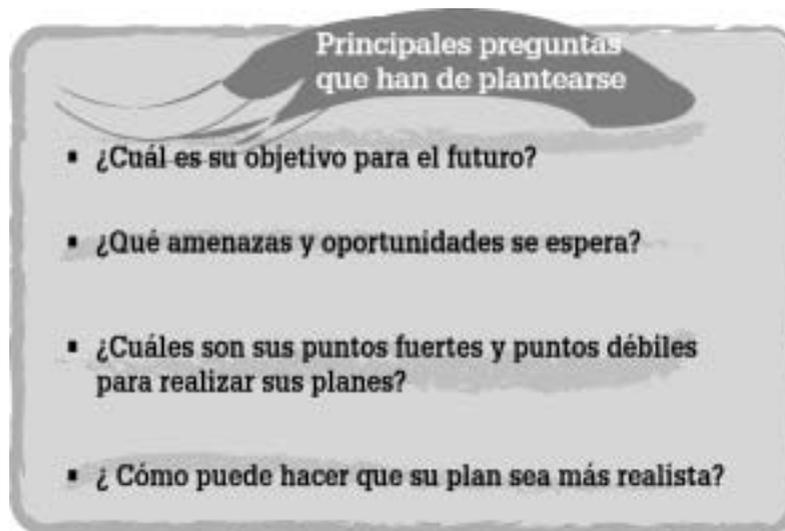
El hecho de contar con un plan permite ofrecer una mejor orientación y enfoque a las actividades de la AGPA. Sin embargo, es importante contar con un plan realista. Dado que las cosas cambian constantemente, el plan tiene que revisarse de manera continua para que pueda responder a los cambios que se produzcan.

NOTA PARA EL/LA PI

Pregunte a los miembros de la AGPA de qué modo piensan que cambiará en el futuro su AGPA. ¿Esperan ampliarla o añadir un nuevo servicio? ¿La AGPA tiene la capacidad para alcanzar este objetivo y qué problemas prevén que se encontrarán? ¿Qué piensan de los cambios que según se prevé se producirán fuera de la asociación: nuevas políticas gubernamentales, programas, nuevas tecnologías, nuevas formas de competencia, precios e inflación? ¿Qué problemas u oportunidades crearán estos nuevos acontecimientos con respecto a la AGPA? ¿Cómo puede prepararse la AGPA para hacer frente a estas amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten? Les pida luego que escriban sus respuestas en una hoja de papel o una pizarra

PLANIFIQUE LAS COSAS CON ANTELACIÓN, O PODRÁ ENCONTRARSE EN APUROS





Educación de los miembros

Las AGPA que funcionan bien representan una “oportunidad de aprendizaje” que ayuda a los grupos asociados a solucionar sus problemas comunes. Pero, dado que siempre surgen nuevos problemas, estas asociaciones deben actualizar constantemente sus capacidades para la solución de problemas.

Los/Las líderes y miembros de la AGPA tienen que aprender a manejar su organización en fase de crecimiento, mejorar la calidad e incrementar el volumen de los servicios a los miembros y también obtener ganancias.

Pero los miembros individuales necesitan asimismo aprender a producir más y aumentar sus ingresos, así como a financiar, dirigir y controlar su AGPA. Al fin y al cabo, la AGPA se ha establecido para atender a todos los miembros, y no sólo a sus líderes.

Dar a los miembros oportunidades prácticas de aprender

Los/Las líderes de la AGPA tienen un nivel de instrucción más elevado que la mayoría de los miembros. Esto es normal porque los miembros tienden a elegir líderes que tengan una mayor experiencia e instrucción que ellos. Además, las funciones directivas se confían con más frecuencia a los hombres que a las mujeres. Sin embargo, en ninguno de estos dos casos se trata de una situación ideal.

¿Qué pasa si el/la líder se enferma? ¿Quién se hace cargo de sus responsabilidades? ¿Los miembros están en condiciones de hacerlo?

Un modo de prepararse para hacer frente a esta situación es ofrecer a los miembros la oportunidad de practicar y adquirir capacidades directivas. Esto puede hacerse en las sesiones de capacitación, y también haciendo rotar los cargos directivos con mayor frecuencia, limitando el mandato de los/las líderes en funciones, y estableciendo puestos de ayudantes de los cargos directivos (Vicepresidente/a, Tesorero/a Adjunto/a, etc.).

Capacitación en adquisición de competencia básica

Sin embargo, también los miembros tienen que adquirir algunas capacidades básicas para salvar las diferencias en cuanto a nivel de instrucción. Dado que la mayor parte de los procesos de aprendizaje requieren que se sepa leer y escribir, una AGPA que funcione bien permitirá mejorar las capacidades de los miembros en esa esfera. Para participar plenamente en su asociación, los miembros también tienen que estar en condiciones de informar acerca de sus propias finanzas, y por tanto de saber cuánto han ganado y cuánto deben.

Parte de esta capacitación en adquisición de aptitudes destinada a los miembros la puede impartir la propia AGPA, pero tal vez se necesite también ayuda externa, como por ejemplo del/la maestro/a, el/la agente de salud o el/la extensionista. Además, puede ser que para financiar esta iniciativa la AGPA tenga que utilizar parte de sus fondos.

Establecimiento de un grupo de trabajo o un comité sobre educación

Si a causa del nivel de instrucción de un miembro de la AGPA surge un problema que limita el crecimiento y el éxito de la asociación, se puede estudiar la posibilidad de establecer un grupo de trabajo o un comité sobre educación para encontrar una solución al problema. Entre los miembros de este órgano deben figurar los/las líderes de la AGPA y los/las representantes de los grupos, pero también otros miembros.

EL HECHO DE QUE LOS MIEMBROS DE LA AGPA TENGAN UN CIERTO NIVEL DE INSTRUCCIÓN PUEDE MEJORAR EN GRAN MEDIDA LOS RESULTADOS DE LA ASOCIACIÓN



Ponerse en contacto y cooperar con entidades no asociadas

Para alcanzar los objetivos de prestación de servicios a los miembros y llegar a ser más autosuficientes, las AGPA necesitan la cooperación de sus miembros. Sin embargo, ocasionalmente también precisan ayuda de entidades no asociadas y de otras AGPA. Estas entidades externas pueden ayudar a la AGPA a tener acceso a la información que necesite (por ej., sobre los precios de mercado, las nuevas políticas o programas gubernamentales y las nuevas tecnologías), y a introducirse en mercados externos u obtener otros servicios (como por ej., capacitación, extensión, crédito o asistencia a la comercialización).

Estos acuerdos o “redes” de cooperación pueden tener carácter temporal, es decir, estar destinados a alcanzar un objetivo a corto plazo como el mercadeo de la cosecha del año en curso. Otra posibilidad es que tengan un carácter más duradero y estén destinados al logro de un objetivo a más largo plazo, como por ejemplo, asegurar un mayor acceso a los servicios de extensión, atención de salud y enseñanza del gobierno o las ONG.

Cooperación con las entidades no asociadas: aspectos que hay que considerar

¿Cuáles son algunas de las cuestiones sobre las que la AGPA ha de reflexionar antes de establecer un acuerdo de cooperación con una entidad no asociada?

- La AGPA debe tener un objetivo bien definido y también una idea clara de los objetivos y las capacidades de sus potenciales socios.
- Pueden establecerse relaciones de cooperación con los amigos o con los competidores, ya sea con un solo socio o con varios.
- Los beneficios de la cooperación han de repercutir equitativamente en pro de todas las partes interesadas.
- Las redes de cooperación deben mantenerse sólo mientras produzcan beneficios para todas las partes interesadas. Una vez que dejen de ser provechosas para la asociación, habrá llegado el momento para la AGPA de pensar en retirarse de la red de cooperación.
- La cooperación propuesta debe fortalecer con el tiempo la auto-suficiencia de la asociación, y no reducirla.

Establecimiento de redes a nivel local

Las AGPA, para alcanzar sus objetivos, a menudo tienen que establecer alianzas temporales o permanentes con entidades locales no asociadas. Éstas incluyen al/la capataz de la aldea, un/a terrateniente importante, un/a pequeño/a comerciante, un órgano de gobierno local, otro grupo de autoayuda o AGPA, o una ONG.

Por ejemplo, es posible que la AGPA necesite el apoyo del/la capataz local para tener acceso a la tierra para una actividad productiva, el respaldo del/la líder religioso del lugar para lanzar un programa de educación destinado a los miembros, o una asociación con un/a comerciante local para comercializar un determinado producto.

A veces es necesario establecer una cooperación comunitaria más amplia que requiere la colaboración de varios grupos o individuos, incluido el gobierno local.

Establecimiento de redes entre las AGPA

A veces las AGPA pueden beneficiarse de la cooperación con otras asociaciones en la misma región para alcanzar uno o más objetivos comunes. Los objetivos compartidos pueden tener carácter social, económico o político. Por lo general, las oportunidades de cooperación entre las AGPA surgen después de un tiempo, ya que suelen presentarse solamente una vez que estas asociaciones están bien establecidas y ya se han familiarizado con las actividades, problemas y necesidades de las otras APGA en sus respectivas esferas (por ej., talleres de capacitación).

En las fases iniciales, las AGPA que mantienen relaciones de cooperación pueden perseguir objetivos a corto plazo, como por ejemplo ayudar al/la extensionista de distrito a planificar sus visitas de campo, tener acceso a los planes de crédito gubernamentales u obtener información de interés recíproco. Sin embargo más tarde las AGPA sacarán provecho del establecimiento de un acuerdo más duradero, como una federación de asociaciones.

Establecimiento de redes a un nivel más elevado

Las AGPA también pueden sacar provecho de la concertación de acuerdos de cooperación a nivel regional y nacional, como por ejemplo con un órgano de distrito, provincia o gobierno central, con empresas más grandes, con una ONG nacional o con una asociación nacional de productores o agricultores. Tales vínculos pueden ser útiles para tener acceso a datos, servicios o fondos, o para obtener el apoyo político necesario para que el trabajo se lleve a cabo a nivel local.

Sin embargo, para una AGPA sola puede resultar difícil establecer estas redes a un nivel más elevado. Por lo general, es necesario que la AGPA se vincule primero a otras AGPA u organizaciones locales o regionales con objeto de adquirir peso político y poder de negociación.

Mantenimiento de un intercambio continuo de información

Un factor clave para crear redes que funcionen bien es mantener una comunicación eficaz y frecuente con los socios potenciales o existentes. Por esto, las opiniones de cada parte sobre los objetivos y beneficios que prevén obtener de su cooperación se modifican constantemente.

Es indispensable mantener reuniones frecuentes e intercambios de información, lo que conlleva unos costos que a veces pueden reducirse utilizando distintas técnicas y tecnologías de información. Tales costos incluyen visitas de intercambio entre los grupos, reuniones, talleres organizados por el gobierno local o las ONG, publicación de boletines informativos, organización de sesiones de capacitación conjuntas y establecimiento de una radio local. En la actualidad, también los socios pueden mantenerse en contacto entre sí mediante teléfonos móviles, correo electrónico e Internet.

LAS TECNOLOGÍAS MODERNAS AYUDAN A LAS AGPA
A MANTENERSE EN CONTACTO CON LOS MERCADOS
Y LOS SOCIOS EN EL DESARROLLO, Y ENTRE ELLAS MISMAS



ANEXO

Un sistema de incentivos salariales para los/las promotores/as de las AGPA

Al igual que la mayor parte de la gente, los/las promotores/as intergrupales están motivados por los incentivos que reciben por el trabajo realizado de manera satisfactoria. Aunque pueden ser suficientes recompensas no financieras, a menudo son apreciados también los incentivos financieros. Estos últimos se proporcionan con frecuencia en forma de incentivos salariales vinculados con mejoras mensurables en los resultados de las AGPA que reciben asistencia de un/a PI. Los sistemas de incentivos pueden calcularse de distintas maneras. Los factores clave que han de considerarse son los siguientes:

- los incentivos deben otorgarse sólo en relación con mejoras de los resultados que la administración pueda comprobar desde el punto de vista cuantitativo;
- a todos los/as promotores/as debe aplicarse el mismo sistema de incentivo.

Pero ¿cómo se miden las mejoras en relación con los resultados? Dado que el objetivo básico de un/a PI es promover la creación de unas AGPA que sean autosuficientes y sostenibles, los dos indicadores más adecuados son los siguientes:

- un nivel elevado de fondo común de ahorro o de saldos de caja (depositados en un banco local o cercano);
- un nivel elevado de reembolso de préstamos en los plazos establecidos.

Introducción de incentivos para mejorar el rendimiento de los ahorros

Estos incentivos pueden basarse en la medición del incremento del saldo de los ahorros de la AGPA observado al final del año en curso, comparado con el saldo de los ahorros del año anterior y comprobado por la administración del proyecto. Por ejemplo:

Incremento observado en los ahorros de la AGPA	Puntos otorgados en relación con los incentivos
200 dólares	4
300 dólares	6
500 dólares	8
1000 dólares	10

Introducción de incentivos por nivel de reembolso de los préstamos

Estos incentivos pueden basarse, por ejemplo, en la tasa de morosidad de los miembros al final del año respecto de los préstamos de la AGPA a los grupos asociados (es decir, el valor de todos los préstamos sobrevividos a los miembros dividido por el total de todos los préstamos a los grupos asociados aún pendientes al final del año). Por ejemplo:

Nivel de reembolso	Puntos acumulados en relación con los incentivos
Morosidad del 0%	5
Morosidad del 10%	4
Morosidad del 50%	3
Morosidad del 70%	2
Morosidad superior al 70%	Ninguno

Cálculo del salario mensual

Suponga que la AGPA registre un incremento de 300 dólares en sus ahorros o fondos de superávit y que sus grupos asociados reembolsen todos sus préstamos a su debido tiempo, con lo cual la morosidad del grupo asociado equivale a cero. Suponga además que se haya decidido que cada punto relacionado con los incentivos valdrá 1dólar.

Según la fórmula arriba indicada, el salario del/la PI, reajustado según los resultados, se calculará de la manera siguiente:

- Salario básico = 100 dólares por mes
- Incentivo por nivel de ahorros = 8 puntos = 8 dólares
- Incentivo por nivel de reembolso de préstamos = 5 puntos = 5 dólares
- Pago total del salario = 113 dólares

Otros sistemas de primas

Un método alternativo podría consistir en pedir a los miembros de la AGPA que evalúen los resultados de su asociación y el desempeño del/la PI en varias esferas previamente concertadas. Para cada esfera se efectúa una valoración por puntos, como por ejemplo:

- 0 = peor que el año pasado
- 1 = igual que el año pasado
- 2 = mejor que el año pasado
- 3 = mucho mejor que el año pasado

Así pues, el incentivo del/la PI se calcula sobre la base del número total de puntos que su AGPA le asigna.

Esfera en la que se evalúan los resultados	Puntos asignados
1. Resultados de la AGPA:	
Asistencia de los miembros a las reuniones	1
Contribuciones de los miembros	2
Reembolso de los préstamos a los miembros	0
Satisfacción de los miembros respecto de los servicios de la AGPA	3
Ganancias de la AGPA	3
2. Desempeño del/la PI	
Amabilidad y respeto	2
Utilidad del asesoramiento técnico proporcionado	2
Prestación de servicios de capacitación	1
3. Total de puntos acumulados para obtener incentivos	14
4. Prima salarial mensual (14 x 0,50 dólares por punto)	\$ 7

Lecturas aconsejadas

FAO, Participation in practice, FAO, Rome, 1990.

FAO, Manual de consulta para el promotor de grupo, FAO, Roma, 1994.

FAO, Guía para el desarrollo de empresas grupales, FAO, Roma, 1995.

Clark, Cameron, Study of Inter-group Associations of People's Participation Groups in Zambia, (draft report), FAO, Rome, 1995

Cooperative College of Namibia, "Accounting for Multipurpose Cooperatives", Ministry of Agriculture, Water and Rural Development, republic of Namibia, Windhoek, Namibia, 2000.

De Abrew, Sudath and Kailash Pyakuryal, FAO Study of the Small Farmer Group Networks in Nepal, (draft report), FAO, Rome, 1997.

De Abrew, Sudath, FAO Study of the Small Farmer Group Networks in Indonesia, (draft report), FAO, Rome, 1997.

Gastil, John, Common Problems in Small Group Decision Making, FAO, Rome, 1997.

Krishna, Anirudh, Uphoff, Norman and Esman, Milton (eds.)
Reasons for Hope: Instructive Experiences in Rural Development,
Kumarian Press, Hartford Connecticut, USA, 1997.

Lawrence, Thorgeir (ed), Proceedings of the E-mail Conference on Small Farmer Group Associations: Bringing the Poor Together, FAO, Rome, 1999.

Meigs and Meigs, Bettner, Whittington, Accounting, the Basis for Business Decision Making, Tenth Edition, McGraw Hill Companies, Inc., New York, 1996.

Roseberg Martin, Small Farmer Group Networks and their Sustainability: A Post Project Study of the FAO People's Participation Programme in Sri Lanka, paper prepared in collaboration with National Catholic University, Nijmegen, the Netherlands, 1999.

Van Heck, Bernard, Participatory Development: Guidelines for Beneficiary Participation in Agricultural and Rural Development, FAO, Rome, 1990.