

# Grupos productores de leche

## Manual didáctico

una guía práctica de apoyo a los grupos productores de leche



# **Grupos productores de leche** **Manual didáctico**

**una guía práctica de apoyo a los grupos productores de leche**

Por Jurjen Draaijer



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 de sus 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](mailto:copyright@fao.org)

## Introducción al libro

---

Este *Manual didáctico para grupos productores de leche* forma parte de una serie de guías prácticas para personas que trabajan en la producción de leche a pequeña escala en los países en vías de desarrollo. Estas guías son producidas por la Dirección de Producción y Sanidad Animal de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

Los productores de leche pueden aumentar sus ingresos y dar un mejor manejo a sus habilidades y recursos si trabajan en grupos. Este libro tiene como objetivo promover la organización del acopio y procesamiento de la leche a pequeña escala como una actividad sostenible y rentable para la seguridad de los alimentos del hogar. También tratará de ser un medio para mejorar la seguridad, cantidad y calidad de la leche y otros productos lácteos disponibles para los consumidores en países en vías de desarrollo.

Los lectores meta son (futuros) líderes de grupos productores de leche, trabajadores extensionistas, personal de proyectos y promotores de grupo que trabajan en la formación de grupos productores de leche y aquellos que desarrollan grupos ya existentes a nivel de aldeas o pueblos en áreas rurales.

Existen excelentes folletos de la FAO sobre cómo trabajar con grupos pequeños (véase «Fuentes de información y referencias»). Ese material complementa este libro que ha sido escrito específicamente para grupos productores de leche.

Este *Manual didáctico para grupos productores de leche* tiene como objetivo la participación en la reducción de la pobreza en países en vías de desarrollo de una manera sensible y sostenible. La participación es un pilar esencial de las estrategias promovidas por este libro, sin discriminación por género, edad, raza, clase social o de ningún otro tipo (véase el Capítulo 6, pág. 65).

Por favor envíe sus comentarios a [jeanclaudelambert@fao.org](mailto:jeanclaudelambert@fao.org) en la FAO.

Samuel Jutzi  
Jefe  
Dirección de Producción y Sanidad Animal  
FAO

## Cómo usar este libro?

---

Este libro tiene como intención ser un manual didáctico para los grupos productores de leche y las personas que trabajan con estos grupos. Es un canasto lleno de recursos de los cuales es posible seleccionar aquellos recursos que se considera pueden funcionar mejor para un determinado grupo. El libro, desde luego, no es un manual exhaustivo, porque no existen fórmulas estándar para trabajar con grupos productores de leche. Cada grupo es diferente porque los miembros de cada grupo son diferentes, al igual que son diferentes el entorno, el ámbito cultural, las leyes y regulaciones gubernamentales, etc.

El lenguaje usado en este libro es sencillo. Se incluyen ejemplos e ilustraciones de fácil referencia; se utilizan los siguientes símbolos:

**32**

→ indica una referencia cruzada con otra página del libro;



→ indica una introducción al capítulo;



→ indica fuentes de información al final del libro;



→ indica un ejemplo de la «vida real»;



→ indica una herramienta de participación explicada en el Capítulo 6;



→ indica que se describen los pasos para completar una tarea.

Los métodos y herramientas descritos en este libro son guías generales. Se espera que motiven la innovación y la adaptación de todos los métodos y las herramientas a su propia situación. No es necesario leer el libro de principio a fin antes de empezar. Se propone dar sugerencias que se han agrupado en capítulos para facilitar su acceso. El Recuadro 1 ofrece un breve resumen de cada capítulo.

Por favor siéntase libre de contribuir con todo tipo de recursos que Usted considere puedan ser útiles cuando se trabaja con grupos productores de leche!

#### **RECUADRO 1. Breve presentación del contenido de los capítulos**

##### **Capítulo 1**

###### **Lea esto primero!**

Aquí se ofrecen los antecedentes del libro.

##### **Capítulo 2**

###### **Formación del grupo**

En este capítulo se describen los pasos para formar grupos productores de leche. Otros temas que se incluyen son liderazgo, elecciones, planificación, monitoreo y evaluación y administración de grupos.

##### **Capítulo 3**

###### **Desarrollo del grupo**

En este capítulo se focaliza en el desarrollo de grupos ya existentes. Si se está trabajando con grupos ya existentes, se puede pasar directamente a este capítulo, pero debe estar seguro de que su grupo no haya olvidado ninguno de los pasos básicos mencionados en el Capítulo 2.

##### **Capítulo 4**

###### **Acopio, procesamiento y comercialización de la leche**

En este capítulo se describen las posibles actividades grupales para el acopio, procesamiento y comercialización de la leche. Los temas incluyen la recolección higiénica de la leche, recolección de datos, conservación, transporte, muestreo, pruebas, pago, procesamiento de la leche y comercialización de productos lácteos.

##### **Capítulo 5**

###### **Otras actividades grupales**

El capítulo describe otras actividades posibles, además del acopio, procesamiento y comercialización de la leche. Estas actividades incluyen: suministro de insumos, información financiera, crianza de animales y servicios médicos veterinarios que el grupo puede ofrecer a sus miembros.

##### **Capítulo 6**

###### **Herramientas de participación**

En este capítulo se ofrecen algunas herramientas de participación que le ayudarán a trabajar con grupos productores de leche. Las herramientas incluyen elaboración de mapas, clasificación, lista para la evaluación grupal, análisis de fortalezas y debilidades, y herramientas para explorar la posibilidad de colaboración con otras organizaciones.

###### **Fuentes de información y referencias**

Las fuentes de información le brindarán ideas sobre libros, sitios Internet y direcciones para mayor información sobre temas específicos.

###### **Glosario e índice de temas**

Aquí encontrará una explicación de todos los temas y palabras claves que han sido utilizadas en este libro, con la referencia a los números de las páginas donde se encuentran.



Este manual didáctico es el resultado del esfuerzo de muchas personas. Las personas que más contribuyeron al desarrollo de las ideas y herramientas en este libro son:

OP Sinha (India), Ram Milan Upadhyay (Nepal) y Sudhir Chandra Das (Bangladesh), quienes prepararon documentos sobre la situación de los grupos productores de leche en sus respectivos países; Joe Phelan quien juntó estos documentos en un borrador sobre los grupos productores de leche; Pat Francis (Guyana), quien ayudó mucho durante las pruebas de campo de las herramientas participativas y la gente de Milkvita y del Proyecto de ganadería y desarrollo lácteo comunal por su hospitalidad durante las visitas de campo en Bangladesh.

Gracias además a Daniela Scicchigno, quien produjo el manuscrito en edición electrónica y diseñó el formato, a Petra Rohr-Rouendaal por todos los dibujos de este libro y a Tim Chamen por editar el texto.

Los colegas de la FAO Jean-Claude Lambert, Anthony Bennett, Paulina Couenberg y Masatsugu Okita ofrecieron comentarios útiles para el borrador. Por último gracias a Brian Dugdill de la FAO quien inició y coordinó esta actividad.

# Índice

---

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Introducción al libro                                                                      | iii |
| Cómo usar este libro?                                                                      | iv  |
| Gracias!                                                                                   | vi  |
| <b>Capítulo 1. Lea esto primero!</b>                                                       |     |
| 1.1 Por qué formar grupos productores de leche?                                            | 1   |
| 1.2 Principios constitutivos de un grupo según la <i>Alianza Cooperativa Internacional</i> | 3   |
| 1.3 Ambiente propicio                                                                      | 4   |
| <b>Capítulo 2. Formación del grupo</b>                                                     |     |
| 2.1 Formando los grupos paso a paso                                                        | 5   |
| 2.2 Liderazgo y elecciones                                                                 | 15  |
| 2.3 Registro de datos                                                                      | 17  |
| 2.4 Convocar a reuniones                                                                   | 21  |
| 2.5 Planificación de las actividades                                                       | 22  |
| <b>Capítulo 3. Desarrollo del grupo</b>                                                    |     |
| 3.1 Reclutamiento de personal                                                              | 25  |
| 3.2 Motivación del grupo                                                                   | 26  |
| 3.3 Conflictos                                                                             | 27  |
| 3.4 Crear vínculos con otras organizaciones                                                | 29  |
| 3.5 Asociaciones de grupos productores de leche                                            | 29  |
| <b>Capítulo 4. Acopio, procesamiento y comercialización de la leche</b>                    |     |
| 4.1 Acopio y transporte de la leche                                                        | 31  |
| 4.1.1 Acopio de la leche                                                                   | 31  |
| 4.1.2 Acopio higiénico de la leche                                                         | 33  |
| 4.1.3 Archivos sobre el acopio de la leche                                                 | 34  |
| 4.1.4 Conservación de la leche                                                             | 35  |
| <hr/>                                                                                      |     |
| Grupos productores de leche manual didáctico                                               | vii |

|                                                  |           |
|--------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.5 Transporte de la leche                     | 36        |
| 4.2 Evaluación de la leche y sistemas de pago    | 36        |
| 4.2.1 Muestreo de la leche                       | 37        |
| 4.2.2 Evaluación de la leche                     | 37        |
| 4.2.3 Sistemas de pago de la leche               | 40        |
| 4.3 Procesamiento de la leche                    | 46        |
| 4.4 Comercialización de la leche y sus derivados | 50        |
| <b>Capítulo 5. Otras actividades grupales</b>    |           |
| 5.1 Servicios de suministro de insumos           | 53        |
| 5.2 Servicios financieros                        | 54        |
| 5.3 Servicios de información y asesoría          | 57        |
| 5.4 Servicios de reproducción animal             | 62        |
| 5.5 Servicios de sanidad animal                  | 62        |
| 5.6 Otras actividades                            | 64        |
| <b>Capítulo 6. Herramientas de participación</b> |           |
| 6.1 Qué es la participación?                     | 65        |
| 6.2 Mapa del área lechera                        | 66        |
| 6.3 Diagrama institucional de la lechería        | 67        |
| 6.4 Entrevistas semiestructuradas                | 71        |
| 6.5 Lluvia de ideas y clasificación              | 72        |
| 6.6 Lista para la evaluación grupal              | 74        |
| 6.7 Análisis FODA                                | 77        |
| 6.8 Matriz de colaboración                       | 78        |
| <b>Fuentes de información y referencias</b>      | <b>82</b> |
| <b>Glosario e índice de temas</b>                | <b>84</b> |

# Capítulo 1. Lea esto primero!



*Este capítulo es una introducción al conjunto de temas que se tratarán. Las razones para comenzar grupos productores de leche se describen en la sección 1.1; los principios constitutivos de un grupo en la sección 1.2; y la importancia de un entorno propicio para el éxito de un grupo en la sección 1.3. El Capítulo 2 se focaliza sobre la formación del grupo, el Capítulo 3 sobre el desarrollo del grupo, los Capítulos 4 y 5 sobre las actividades grupales y el Capítulo 6 sobre las herramientas de participación.*

## 1.1 Por qué formar grupos productores de leche?

La leche generalmente se produce a diario en pequeñas cantidades por un gran número de productores, y los mercados para los productos lácteos por lo general se encuentran en centros urbanos lejanos. La combinación de fuerzas en un grupo para alcanzar estos mercados brinda un beneficio claro y directo a los miembros de un grupo. Esta es la razón principal por la que los grupos productores de leche son particularmente aptos para aumentar los ingresos de los hogares.

Un grupo productor de leche puede llevar a cabo una gran variedad de actividades: acopio de la leche, procesamiento de la leche, comercialización de productos lácteos, organización del suministro de insumos como alimento para animales, forraje y crédito, y organización de servicios veterinarios como sanidad animal, crianza, servicios de información y financieros. Entre más actividades desarrollen los mismos productores de leche, más ingresos podrán generar.

Llevar a cabo las actividades grupalmente trae muchos beneficios (véase el Recuadro 2: «Razones para iniciar un grupo productor de leche»). En general, se incentiva la formación de grupos cuando:

- ▶ los miembros potenciales desean unirse a un grupo;
- ▶ los miembros potenciales viven cerca unos de otros;
- ▶ existe confianza entre los miembros;
- ▶ los miembros potenciales tienen el mismo nivel social y económico;
- ▶ hombres y mujeres tienen los mismos derechos.

#### RECUADRO 2. Razones para iniciar un grupo productor de leche

- mayores ingresos a través de un acceso directo al mercado;
- habilidad para unir recursos y llevar a cabo actividades que de otra forma no sería posible, por ejemplo, reunir ahorros para conseguir un crédito bancario, reunir mano de obra para lograr tareas que exigen mucho trabajo;
- economías de escala: las inversiones y suministros son menos costosos, el crédito y los costos de comercialización son más bajos;
- mejor acceso a servicios de apoyo exteriores: los grupos pueden ser puntos de contacto fáciles para otras organizaciones proveedoras de servicios de apoyo, por ejemplo, servicios de crianza, servicios de ahorro y crédito, información y asesoría, capacitación;
- se comparten los riesgos, por ejemplo, en relación a inversión y crédito;
- los productores de leche pueden aprender unos de otros e intercambiar información útil;
- los productores de leche tienen mejor estatus y mayor poder como grupo;
- el desarrollo y la aplicación de reglas es más fácil en caso de conflictos, por ejemplo, derechos de pasturaje;
- el grupo puede brindar apoyo social a los miembros en tiempos de crisis;
- ahorro de tiempo cuando se llevan a cabo las actividades en grupo.

#### ***Limitaciones y peligros de un grupo***

Existe la posibilidad de que el grupo sea dominado por sólo unos cuantos miembros del grupo y de que no exista una toma de decisiones democrática. Para evitar esto, se debe examinar particularmente los potenciales conflictos políticos y culturales, grupos religiosos, castas diferentes, diferencias socio-económicas, de género, etc. Los grupos pequeños facilitan el diálogo entre los miembros; tienen una mayor flexibilidad económica y menor propensión a ser dominados.

La formación de un grupo exitoso requiere paciencia. La formación de un grupo estable puede tomar hasta seis meses. Debe evitarse la formación que se hace demasiado rápido pero, igualmente, las largas esperas pueden reducir el interés de los miembros potenciales del grupo.

## 1.2 Principios constitutivos de un grupo según la *Alianza Cooperativa Internacional*



→ Sitio Internet de la ACI ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)), pág. 83.

Los siete principios constitutivos internacionales de las cooperativas, como los enuncia la *Alianza Cooperativa Internacional (ACI)*, se indican a continuación. Estos principios guía forman la base de lo que en este libro se considera como un grupo productor de leche.

**Membresía voluntaria y abierta:** Cualquiera que esté de acuerdo en aceptar las responsabilidades de la membresía debe poder convertirse en miembro de un grupo sin discriminación social, racial, política, religiosa o por género.

**Control democrático de los miembros:** Los grupos son democráticos, propiedad de sus miembros y controlados por ellos; llevan a cabo elecciones regulares y todos los miembros tienen derechos de voto iguales («un miembro, un voto»).

**Participación económica de los miembros:** Todos los miembros contribuyen y controlan democráticamente el capital del grupo. Al menos parte de ese capital es generalmente la propiedad común del grupo. El superávit se utiliza para el desarrollo del grupo, beneficiando a los miembros en proporción a su contribución y apoyando otras actividades aprobadas por los miembros.

**Autonomía e independencia:** Los grupos son autónomos y controlados por sus miembros. Cualquier acuerdo con otras organizaciones no interfiere con la autonomía del grupo.

**Educación, capacitación e información:** Los grupos proveen educación y capacitación para todos sus miembros, que los motiva a contribuir efectivamente al desarrollo del grupo.

**Cooperación entre grupos productores de leche:** Los grupos trabajan conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**Conciencia comunitaria:** Las actividades del grupo productor de leche benefician el desarrollo sostenible de su comunidad.

### 1.3 Ambiente propicio

Para establecer y desarrollar un grupo productor de leche exitoso, es esencial que exista el ambiente propicio en la zona. Un ambiente propicio significa que los factores externos benefician la formación de un grupo productor de leche. El grupo no tiene control sobre los factores externos y los siguientes son algunos ejemplos:

- ▶ leyes sobre grupos productores de leche;
- ▶ políticas gubernamentales;
- ▶ precio de la leche en la zona;
- ▶ oferta total de productos de leche en la zona;
- ▶ demanda de productos lácteos;
- ▶ disponibilidad de servicios de apoyo;
- ▶ tendencias económicas;
- ▶ situaciones como guerra, conflictos y desastres naturales.

En los países en vías de desarrollo existe la tendencia hacia el fortalecimiento de grupos comunales. Muchos gobiernos están reduciendo su asistencia directa a la agricultura y se les está dando a las personas más responsabilidad sobre su propio desarrollo. En el futuro cercano, habrá un mayor énfasis sobre grupos comunales y un enfoque más participativo. Este ambiente favorece la formación de grupos productores de leche, pero es importante que existan leyes apropiadas y organizaciones de apoyo.

Si se quiere que los grupos que son propiedad de y manejados por los propios productores de leche sean efectivos, se los debe apoyar a través de los aspectos jurídicos y las políticas que rigen en la zona. Deben existir leyes que definan en cuál contexto jurídico pueden existir los grupos de producción de leche.

La cooperación con otras organizaciones es importante para el grupo, ya que la mayoría de las organizaciones de productores de leche dependen de personas ajenas al grupo para insumos y servicios como la asistencia veterinaria, suministro de alimentos y servicios de información.

## Capítulo 2. Formación del grupo



*Después de haber descrito los antecedentes de este libro en el Capítulo 1, este capítulo describe cómo formar nuevos grupos productores de leche, y puede sin embargo ser de interés para grupos ya existentes. La sección 2.1 describe los pasos para formar grupos productores de leche; pasos que no necesariamente tienen que ser seguidos en el orden descrito. Otros temas tratados son el liderazgo y las elecciones (sección 2.2), el registro de datos (sección 2.3) y la convocación de reuniones (sección 2.4). El Capítulo 3 continúa con el desarrollo de grupos ya existentes, los Capítulos 4 y 5 con las actividades grupales y el Capítulo 6 con las herramientas de participación.*



→ Manual de consulta para el promotor de grupo (FAO, 1996), pág. 83.

→ Guía para el desarrollo de empresas grupales (FAO, 1997), pág. 83.

### 2.1 Formando los grupos paso a paso

A continuación se ofrece un resumen de los pasos a seguir cuando se forman grupos productores de leche, y se prosigue con una descripción detallada de cada paso.

#### **PASO 1: REUNIONES INICIALES**

#### **PASO 2: PROPUESTA DETALLADA**

#### **PASO 3: REUNIÓN PÚBLICA**

#### **PASO 4: CREAR UN COMITÉ ADMINISTRATIVO**

#### **PASO 5: REDACTAR UNA CONSTITUCIÓN**

#### **PASO 6: REGISTRO FORMAL**

#### **PASO 7: REUNIÓN INAUGURAL**

#### **PASO 8: PLAN DE ACTIVIDADES**



## PASO 1: REUNIONES INICIALES

Cada iniciativa grupal nueva comienza con una idea o una visión, la cual se comparte con otros. Estos pueden ser amigos, vecinos o un grupo que comparte un interés común y, en este caso, productores de leche que desean aumentar sus ingresos derivados de la leche. El mejor punto de arranque es una reunión informal con un grupo pequeño (de 5 a 10 personas, el grupo «central»). Esto dará la oportunidad a todos de expresar sus opiniones.

Cuando este grupo central ha decidido formar un grupo productor de leche, es tiempo de organizar una reunión con otros productores de leche de la zona. En esta reunión, el grupo central presenta un resumen general de su propuesta de formar un grupo productor de leche. Es muy importante que esta reunión esté bien organizada. Al mismo tiempo, la reunión debe ser lo suficientemente informal para permitir la entera participación y la libre expresión de ideas.

Este grupo central jugará un papel decisivo en la reunión pero se deberá motivar la participación de otros para que asistan al grupo. Un facilitador o una persona ajena al grupo puede ser útil en la conducción de la reunión para motivar la participación, para prevenir el dominio de unos pocos y para subrayar los temas principales para discutir. La propuesta hecha por el grupo central es discutida y debería incluir los siguientes temas:

- ▶ **Porqué formar un grupo?**
- ▶ **Quiénes serán los miembros del grupo?**
- ▶ **Cuáles serán las actividades del grupo?**
- ▶ **Cuál es el plan para formar el grupo?**
  - Qué tipo de organización?
  - Cuáles recursos son necesarios (mano de obra, tierra, capital)?
  - De dónde provienen estos recursos?
  - Cuáles instalaciones se necesitan?
- ▶ **Cuándo se formará el grupo?**

Si hay consenso para formar un grupo productor de leche durante esta segunda reunión, debe formarse un subgrupo asesor. El subgrupo asesor debe ser elegido (véase la sección 2.2: «Liderazgo y elecciones»), y preferiblemente debe consistir de un máximo de siete personas responsables.

La reunión puede nombrar al presidente, secretario y tesorero o dejar esta función al recién nombrado subgrupo. Este subgrupo asesor recogerá toda la información necesaria para formar un grupo productor de leche (paso 2) y presentará esta información en otra reunión de miembros potenciales (paso 3).



## **PASO 2: PROPUESTA DETALLADA**

El subgrupo asesor redactará una propuesta detallada para establecer un grupo productor de leche, e informará a los miembros potenciales sobre las ventajas y obligaciones implícitas. El subgrupo encontrará que la asesoría externa puede ser de gran ayuda a la hora de redactar la propuesta. Los pasos necesarios para redactar la propuesta se describen a continuación:

### **1. Describir el objetivo detallado del grupo**

Por ejemplo, el objetivo del grupo es aumentar los ingresos financieros de sus miembros en la producción de leche por medio del acopio, el procesamiento y la comercialización de la leche, al proveer ingresos así como capacitación y asesoría.

### **2. Proponer un nombre, base y zona de operación física para el grupo**

El nombre debe indicar el objetivo del grupo. Cada grupo debe tener una base, o sea un lugar donde se reúne regularmente. También debe estar claramente definida la zona de operación física del grupo.



Un ejemplo de Guyana:  
El nombre completo del grupo productor de leche es:  
"Cooperativa de Productores de Leche Mahaica-Mahaicony  
Sociedad Limitada."  
El área geográfica de operación del grupo es:  
"La zona de Mahaica y Mahaicony, incluyendo todas las  
zonas a ambos lados de los ríos Mahaica y Mahaicony."

### 3. *Investigar qué tipo de organización es mejor*

Ejemplos de tipos de organizaciones son una cooperativa, un grupo de ayuda propia, una asociación, sociedad, etc. Se debe responder a preguntas como:

- Cuáles son las ventajas y obligaciones de los diferentes tipos?
- Cuáles son las regulaciones gubernamentales?

### 4. *Describir los requisitos para ser miembro*

- Quiénes pueden ser miembros del grupo?
- Tienen los miembros que pagar una cuota de membresía, si es el caso, cuánto?
- Qué otros requisitos? (Por ejemplo, proveer leche, asistencia a reuniones, proveer mano de obra.)

### 5. *Proponer un plan de actividades detallado*

Véase los Capítulos 4 y 5 para tener ideas de posibles actividades de grupo. Haga un plan apto para lo que se va a hacer, quien lo va a hacer y cuando (véase la sección 2.5: «Planificación de las actividades»).

### 6. *Especificar las fuentes de fondos*

Se necesitan fondos para dirigir un grupo hacia el éxito y este es el obstáculo más común en la formación de un grupo productor de leche. Aunque un crédito o préstamo para cubrir la inversión inicial puede ayudar a un grupo a despegar, el financiamiento por medio de fondos de sus propios miembros es una de las bases más importantes para un grupo sostenible. Las diferentes formas de capital incluyen:

- **Capital fijo** para el equipo, edificios, etc.
- **Capital de trabajo** para cubrir los costos de operación.
- **Capital de reserva** para cubrir los gastos inesperados.

Las fuentes de financiamiento para un grupo productor de leche pueden ser:

- **Miembros**, a través de cuotas, acciones, ahorros, actividades para recoger fondos o intereses derivados de cuentas bancarias.
- **Personas ajenas al grupo**, a través de subsidios o préstamos a corto o largo plazo.

Los préstamos deben ser considerados con mucha cautela porque no siempre es posible pagarlos a tiempo. Si un grupo quiere solicitar un préstamo deben discutirse las tasas de interés, incluyendo cuánto tiempo se

durará en recuperar el préstamo. Es la responsabilidad del grupo lograr acuerdos con las instituciones financieras.

#### **7. Especificar otros recursos necesarios**

- Se necesitan electricidad, agua u otros recursos?
- Qué edificios son necesarios?
- Qué materiales y equipo se necesitan?
- Qué tipo de transporte es necesario?
- Cuál será la fuente de personal?
- Si los miembros proveen la mano de obra, quién hará qué cosa?
- Se necesita capacitación para desarrollar aptitudes adicionales?

#### **8. Llevar a cabo un sondeo participativo sobre lácteos**

Si se trata de un asesor externo que está asistiendo productores de leche en la creación de un grupo, un sondeo participativo sobre la situación de los lácteos en la zona dará información útil. Si se trata de un miembro de un grupo productor de leche, una encuesta similar le puede ayudar a ana-



lizar su situación y tomar las decisiones correctas. Las herramientas de participación que se detallan en el Capítulo 6 pueden ayudar a llevar a cabo el sondeo. La siguiente lista da un breve detalle sobre los puntos claves del sondeo:

- ▶ **Zona propuesta** para el proyecto;
- ▶ **Número de productores de leche** en la zona;
- ▶ **Nivel de educación** de los productores de leche de la zona;
- ▶ **Número de animales productores de leche** en la zona;
- ▶ **Grupos existentes** en el pueblo;
- ▶ **Empresas de lácteos existentes** en la vecindad;
- ▶ **Oportunidades de comercialización** para los productos;
- ▶ **Servicios de apoyo ganadero** existentes;
- ▶ **Precios de mercado** actuales de la leche y sus derivados;
- ▶ **Precios de la leche** pagados actualmente a los finqueros;
- ▶ **Formas en las cuales se utiliza** la leche.

Muchas veces las mujeres participan en la producción de leche pero no son representadas en los grupos productores de leche. Por este motivo es muy importante conocer cuáles actividades llevan a cabo las mujeres en todos los aspectos de la producción de leche, para asesorar el conocimiento especial de ellas en cuanto a nutrición, sanidad y crianza de animales productores de leche y sus habilidades para el procesamiento y comercialización de productos lácteos. Ese tipo de conocimiento mostrará que las mujeres juegan un papel muy importante en los grupos productores de leche.

#### **9. Definir los contactos con personas ajenas al grupo**

Sería una buena idea averiguar quién tiene interés en la producción de leche en la zona, sean estos individuos u organizaciones. Si se dispone de esta información, se podrá decidir si el contacto con esas personas puede ser beneficioso o no. Véase también la sección 3.4: «Crear vínculos con otras organizaciones» y la sección 6.3: «Diagrama institucional de la lechería».



→ *Diagrama institucional de la lechería (Sección 6.3), pág. 67.*

### 10. Llevar a cabo un estudio de factibilidad

Si un grupo decide comercializar los productos por sí mismo, se deberá hacer un estudio de factibilidad. Para una descripción detallada de tal estudio, véase la sección 4.4: «Comercialización de la leche y sus derivados».

### 11. Discutir los riesgos

Existen algunos riesgos a la hora de formar un grupo: puede ser que los miembros no cooperen, o no tengan las aptitudes necesarias para llevar a cabo las actividades; puede haber cambios en la demanda, costos, precios de los productos lácteos y clima así como enfermedades y riesgos de robo. El grupo debe discutir los riesgos e informarse sobre cómo pueden reducirse (por ejemplo, por medio de capacitación), y si vale la pena correr estos riesgos.



### PASO 3: REUNIÓN PÚBLICA

En la reunión pública el subgrupo asesor presentará sus averiguaciones en forma de propuesta. El propósito de esta reunión es determinar si hay suficiente demanda para iniciar el grupo, asegurarse que todos entiendan las implicaciones de formar un grupo y de que el tipo de organización propuesto sea el adecuado. El presidente del subgrupo presenta el reporte y guía la reunión por medio de una discusión a profundidad. Cuando en la reunión se ha discutido completamente el reporte y se ha respondido a todas las preguntas y dudas formuladas, se puede continuar con el procedimiento formal.

El presidente debe citar a votación para saber cuántas personas están preparadas para iniciar un grupo productor de leche aceptando las responsabilidades que implica la membresía. Si aquellos presentes en la reunión deciden democráticamente formar un grupo productor de leche, la reunión deberá elegir un comité administrativo provisional de la misma manera en que fue elegido el subgrupo asesor en el paso 1 (véase también la sección 2.2: «Liderazgo y elecciones»). Esto también significa que el subgrupo asesor ha terminado sus actividades.



### PASO 4: CREAR UN COMITÉ ADMINISTRATIVO

El comité administrativo provisional puede o no incluir miembros del subgrupo asesor. La tarea principal de este comité es formar el grupo productor de leche y convertirlo en una entidad jurídica reconocida. El comité debe llevar a cabo una revisión final de toda la propuesta y llegar a un acuerdo sobre objetivos, políticas, finanzas, organización y administración del grupo productor de leche.

El comité administrativo provisional debe elegir la forma apropiada de organización jurídica antes de iniciar cualquier tipo de actividad. El tipo de organización elegido por el grupo depende de las actividades del grupo, las opciones disponibles y la legislación en el país.



## PASO 5: REDACTAR UNA CONSTITUCIÓN

Este puede ser el paso más largo y difícil a la hora de formar un grupo productor de leche. Una constitución es un conjunto de reglas escritas hechas por los miembros de un grupo y constituye un documento jurídico. La constitución define lo que se espera de los miembros del grupo y lo que ellos pueden esperar del grupo. La constitución es sólo para el beneficio y el uso de sus miembros y sólo puede ser cambiada por los miembros.

Cada grupo necesita un conjunto de reglas para controlar sus actividades y evitar problemas y malos entendidos. Las reglas incluyen los objetivos y actividades, regulación interna de la organización, y formas para cambiar una o todas las reglas. Para la constitución se puede usar la información de la propuesta detallada desarrollada en el paso 2.

Las uniones nacionales de productores de leche tienen una constitución «modelo» que puede ser adaptada para satisfacer las necesidades particulares del grupo. También deberá consultarse otros grupos productores de leche en la zona para aprender de sus constituciones.

No hay un modelo estándar para una constitución. Debe redactarse paso a paso por medio de discusión entre los miembros (potenciales) del grupo. Pueden discutirse los siguientes temas en una reunión con todos los miembros a la hora de elaborar una constitución:

**Nombre oficial completo, objetivos, actividades** y ubicación del grupo.

**Definición de membresía del grupo.** La duración de la membresía, deberes y responsabilidades, cómo ser un miembro, incluyendo una cláusula no discriminatoria.

**Liderazgo y procedimiento de elección.** Los tipos de posiciones de liderazgo, deberes de los miembros del comité, por cuánto tiempo serán elegidos (véase también la sección 2.2: «Liderazgo y elecciones»).

**Contribuciones.** Cuándo pagar y cuánto; cuota de afiliación y contribuciones regulares; a quién pagar; objetivo de las contribuciones; qué hacer en caso de que el dinero se extravíe?

21

**Acciones disciplinarias en contra de los miembros.** Qué hacer si los deberes de los miembros de comité no son ejecutados? Qué pasará en caso de ausencias y llegadas tardías? Monto de las multas, cuándo pagar y qué hacer en caso de que no se pague? Qué hacer si no se pagan las contribuciones?

**Reuniones.** Dónde, a qué hora (verificar que todos los miembros, incluyendo las mujeres, puedan asistir), día; número de miembros necesario para las decisiones, toma de decisión unánime o por mayoría, reportando ausencias, se permite la representación de las personas ausentes? Pueden votar los representantes? (véase la sección 2.4: «Convocar a reuniones»).

17

**Contabilidad.** Qué y por quién (véase la sección 2.3: «Registro de datos»).

54

**Ahorros.** Objetivo; dónde depositarlos; cómo ahorrar; contabilidad (véase la sección 5.2: «Servicios financieros»).

**Préstamos.** Reglas para prestar los ahorros del grupo a sus miembros; tasa de interés; términos para pagar; multas por el no-pago.

**Utilidades.** Uso de utilidades; acciones; cuándo y quién; qué hacer en caso de muerte, salidas, ausencias y trabajo negligente.

Qué sucede si el grupo decide **cesar sus actividades**?



## **PASO 6: REGISTRO FORMAL**

Una vez que se tiene un acuerdo sobre el borrador de las reglas, puede iniciar el proceso formal de registro. Los detalles cambian dependiendo del país y el tipo de organización, pero hay algunos pasos básicos. Estos pueden incluir enviar un formulario de registro completo a una autoridad nacional, junto con copias de la constitución, formularios de registro para los miembros fundadores, evidencia de fondos y el pago de una cuota. A esto seguirá la aprobación formal y la confirmación por parte del registrador. Las organizaciones nacionales de productores de leche generalmente ofrecen el modelo de las reglas y ayudan en el registro. A veces existe un período de prueba para el grupo, por ejemplo, de unos tres meses. Si el grupo funciona satisfactoriamente al final de este período, tendrá lugar el registro oficial.



## **PASO 7: REUNIÓN INAUGURAL**

Una vez que el grupo esté registrado y se haya recibido el número requerido de solicitudes de afiliación de miembros, el grupo puede proceder con la reunión de inauguración. En esta reunión, el comité administrati-

vo provisional debe reportar las tareas logradas y renunciar como comité provisional. La reunión deberá asignar un comité administrativo como indican las reglas (véase la sección 2.2: «Liderazgo y elecciones»). El siguiente es un ejemplo de la agenda de una reunión inaugural:

#### **AGENDA PARA UNA REUNION INAUGURAL:**

- ▶ Designación de un presidente para la reunión.
- ▶ Notas de reuniones anteriores del grupo.
- ▶ Reporte del comité administrativo provisional sobre tareas logradas.
- ▶ Reporte sobre solicitudes de afiliación y acciones.
- ▶ Aprobación del borrador de la constitución para el grupo.
- ▶ Elección del comité administrativo.

- ▶ Designación de un auditor externo (véase la sección 2.3: «Registro de datos»).

Los detalles cambiarán dependiendo de la constitución pero estos temas centrales deberán ser discutidos.



#### **PASO 8: PLAN DE ACTIVIDADES**

Después de la reunión inaugural, el comité administrativo recién elegido se reúne para redactar una propuesta sobre actividades del grupo. Inicialmente se deberá enfatizar sobre:

- ▶ llegar a un acuerdo sobre los precios de la leche y los procedimientos de pago;
- ▶ planificación y organización de las rutas de acopio de la leche;
- ▶ planificación y fundación de posibles centros de enfriamiento y/o procesamiento;
- ▶ planificación y organización de la distribución de la leche y su comercialización;
- ▶ planificación de otros servicios ofrecidos para los miembros;
- ▶ hacer arreglos financieros para las exigencias de capital.

Sobre estos temas se hablará con más detalle en la sección 2.5: «Planificación de las actividades», y en los Capítulos 4 y 5 donde se ofrecen ideas sobre actividades que pueden ser llevadas a cabo por grupos productores de leche.

## 2.2 Liderazgo y elecciones

### ***Qué es «liderazgo»?***

Los líderes juegan un papel muy importante en un grupo. Un grupo con una estructura sencilla necesita por lo menos de un presidente, secretario y tesorero para funcionar apropiadamente. La rotación gradual de las posiciones de liderazgo entre todos los miembros (hombres y mujeres) puede contribuir a desarrollar aptitudes de liderazgo entre el grupo.

El liderazgo incluye la supervisión y el monitoreo de las actividades del grupo. Unas cuantas personas que sean reconocidas y aceptadas por todos los miembros llevan a cabo estas funciones. El liderazgo participativo significa que todos los miembros reciben la misma información y tienen la misma oportunidad de participar en actividades del grupo.

### ***Cualidades y deberes del liderazgo***

Es difícil ser un secretario si no se sabe escribir, un presidente si no se sabe leer, o un tesorero al cual no se le puede confiar dinero. Los líderes pueden necesitar algunas cualidades, por ejemplo, saber leer y escribir, ser activo, energético, bueno para motivar a los demás, respetuoso, valiente, honesto, paciente y capaz de trabajar y comunicarse con otros. Hacer una lista de las cualidades deseadas para una posición específica ayuda a elegir las personas correctas. La selección de los líderes debe basarse en las cualidades y aptitudes y no en la posición o estatus de las personas. Se debe discutir y hacer una lista de las obligaciones de los líderes, por ejemplo:

### ***Las obligaciones del presidente son:***

- programar reuniones y preparar la agenda en colaboración con el secretario;
- dirigir las reuniones y hacer un resumen al final;
- incentivar la participación justa y equitativa de todos los miembros en las discusiones, la toma de decisiones y las actividades de grupo;
- asegurarse de que se sigan la constitución grupal y los planes de trabajo;
- controlar que el secretario y el tesorero hagan sus trabajos;
- controlar que los miembros paguen sus contribuciones como se acordó;
- delegar trabajo y asignaciones;
- mantener la armonía en el grupo;
- hacer sugerencias y dar consejos al grupo;

- representar al grupo y contactar personas, grupos e instituciones de apoyo.

***Las obligaciones del secretario(a) son:***

- escribir la agenda, levantar el acta y el control de asistencia de las reuniones;
- leer en voz alta el acta de las reuniones;
- manejar todos los archivos del grupo;
- lidiar con cartas de y para el grupo;
- reportar el progreso del grupo;
- asistir al presidente cuando sea necesario.

***Las obligaciones del tesorero(a) son:***

- manejar los archivos financieros del grupo;
- cuidar y administrar el dinero;
- informar a los miembros sobre gastos y recibos y el saldo bancario disponible cuando sea requerido;
- dar recibos por dinero recibido;
- llevar el libro de caja chica y los recibos;
- administrar los fondos del grupo.

***Cómo hacer elecciones?***

La elección de los líderes del grupo deberá hacerse en una reunión con todos los miembros. La constitución determinará el porcentaje de miembros presentes necesario para llevar a cabo las elecciones (por ejemplo, el 70 por ciento). A parte de haber decidido las cualidades y deberes de los líderes (véase *arriba*), se debe haber decidido también cuales posiciones de liderazgo son necesarias y la duración de los períodos de función.

Un método común para elegir es alzar las manos. Si se piensa que este método sea demasiado condicionable, se puede considerar otros métodos como un voto secreto (escribir un nombre en un pedazo de papel, doblarlo y echar todos los papeles en un canasto). Deberá estar presente un supervisor externo que sea independiente de y respetado por el grupo.

### ***Cada cuánto deberían llevarse a cabo las elecciones?***

Cambiar líderes a menudo puede ser incómodo y hacer difícil la planificación a largo plazo, pero la frecuente rotación de posiciones dentro del grupo ofrece a todos los miembros la posibilidad de desarrollar aptitudes organizativas y de liderazgo. Se necesita un método balanceado y, dependiendo de las actividades grupales particulares, las elecciones deberán llevarse a cabo por lo menos una vez al año.



### ***Firmas de las cuentas bancarias***

Una vez que se haya elegido los líderes, deberá elegirse las personas que firmarán las cuentas bancarias y otros papeles legales del grupo. Generalmente se eligen tres personas, con la condición de que se requiera de al menos dos firmas para poder llevar a cabo cualquier tipo de transacción.

## **2.3 Registro de datos**

**34**

En esta sección se trata de cómo registrar los datos contables y financieros. En la sección 4.1.3: «Archivos sobre el acopio de la leche», se menciona cómo llevar los datos relativos al acopio de la leche.

### ***Por qué llevar cuentas?***

El grupo podrá controlar que los planes se estén siguiendo si se recogen apropiadamente los datos sobre las actividades grupales, decisiones, finanzas y otros factores. Los datos ayudan al grupo a recordar qué ha sucedido, a controlar el progreso y a evaluar las actividades. Si existe falta de

confianza por parte de los miembros o personas ajenas al grupo, los datos mostrarán las cosas que hace el grupo, cómo se invierte el dinero, etc. Llevar los datos correctos puede ser la clave del éxito del grupo. Los líderes grupales deben ser responsables de manejar los datos, en colaboración con otros miembros. El registro de los datos generalmente es trabajo del secretario mientras el tesorero se encarga de los datos financieros.

#### ***Cuáles cuentas llevar?***

Los miembros del grupo deberán discutir cuáles cuentas es importante llevar. Un grupo puede comenzar levantando el acta de las reuniones, dinero entrante, y los nombres y otra información sobre los miembros (por ejemplo, carné de membresía de miembros del grupo, véase la Figura 1). Las cuentas que se pueden llevar incluyen:

**11**

- ▶ lista oficial de membresía del grupo;
- ▶ la constitución del grupo (véase la sección 2.1);

**21**

- ▶ información sobre los miembros del grupo;
- ▶ certificado de registro;
- ▶ actas de las reuniones (véase la sección 2.4);

**34**

- ▶ correspondencia/cartas;
- ▶ datos del acopio de la leche (véase la sección 4.1.3);

**62**

- ▶ datos sobre crianza e inseminación artificial (véase la sección 5.4);
- ▶ datos sobre procesamiento y la comercialización de la leche
- ▶ datos financieros (véase *abajo*);
- ▶ datos sobre sanidad animal, tratamientos y vacunas.

FIGURA 1. Ejemplo de carné de membresía de un grupo

| <b><i>Carné de membresía de grupo</i></b> |                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Nombre de miembro:</i>                 | <i>Nombre de grupo:</i>           |
| <i>Número de identificación nacional:</i> | <i>Numero de membresía:</i>       |
| <i>Fecha de inscripción:</i>              | <i>Cuota de membresía pagada:</i> |
| <i>Dirección:</i>                         | <i>Distrito:</i>                  |
| <i>Pueblo:</i>                            |                                   |
| <i>Firma del miembro:</i>                 | <i>Firma del presidente:</i>      |
| <i>Número de serie del carné:</i>         | <i>Fecha de emisión:</i>          |

### **Cómo llevar cuentas?**

Los archivos deben ser sencillos para que todos los miembros del grupo los puedan entender. Si algunos miembros no saben leer, se pueden utilizar símbolos para archivar datos. La recolección de datos se debe hacer constantemente (diaria, semanal o mensualmente), o cuando se lleven a cabo actividades o haya reuniones. La información debe guardarse en libros de archivo y no en hojas de papel sueltas.

### **Evaluación**

Los datos pueden utilizarse como medio para evaluar. La evaluación es un análisis a profundidad de las actividades y los archivos del grupo, y se utiliza para determinar si el grupo está haciendo algún progreso de acuerdo al plan de trabajo. Un enfoque participativo de la evaluación permite una mayor sensación de pertenencia y control por parte de los miembros (véase el Capítulo 6).

### **Datos financieros**



→ *Contabilidad básica para grupos pequeños (Cammack, J., 1995), pág. 83.*

Llevar cuentas financieras apropiadas es esencial para un grupo productor de leche y puede ser la clave del éxito o del fracaso de un grupo. Es importante demostrarles a los miembros del grupo y a otras personas cómo es que el grupo gana dinero y cómo lo gasta. Generalmente la ley exige que se tengan archivos financieros para poder dar información a instituciones bancarias o a las agencias del gobierno.

Generalmente es tarea del tesorero llevar las cuentas. Todas las transacciones deben tener algún tipo de control (por ejemplo, una firma). Generalmente se pueden comprar libros de contabilidad en una librería o se pueden mandar a imprimir con el nombre del grupo.



### **Libro de caja**

El libro de caja muestra todo el dinero que entra y sale. Cada vez que se transfiere dinero, debe haber evidencia del pago (un recibo). Estos recibos deben estar numerados y los números de los recibos deben ser ano-

tados al lado de la transferencia en el libro de caja. Asegúrese de que siempre haya un recibo! Los libros de recibos se pueden comprar en las librerías o se puede usar otra declaración escrita con algún tipo de prueba (firma o sello). La Figura 2 es un ejemplo de algunos movimientos en un libro de caja.

FIGURA 2. Ejemplo de algunos movimientos en un libro de caja

| fecha    | detalle                        | Dinero<br>entrante | Dinero<br>saliente | Saldo  | Numero<br>de recibo |
|----------|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------|---------------------|
| 10.01.01 | saldo al día                   | 532.52             |                    |        |                     |
| 10.01.01 | 1 envase de leche de 50 litros |                    | 200.00             | 332.32 | 00345               |
| 10.01.01 | contribución de G. Andrade     | 220.00             |                    | 552.32 | 00346               |
| 10.01.01 | total                          | 752.32             | 200.00             |        |                     |
|          | nuevo saldo                    |                    |                    | 552.32 |                     |

El «saldo al día» es el monto de dinero disponible cuando se comenzó a llevar las cuentas en el libro, cuando se abre una página nueva o cuando se comienza un nuevo período fiscal, por ejemplo, cada semana o cada mes.

#### **Inventario de equipo, edificios, etc.**

Todas las pertenencias del grupo deben anotarse en el inventario. Estas pertenecen a todos los miembros por lo que es importante saber en todo momento qué pertenece al grupo. El inventario podría, por ejemplo, ser similar a la Figura 3.

FIGURA 3. Ejemplo de un inventario

| artículo                        | fecha de compra | precio   | número de recibo |
|---------------------------------|-----------------|----------|------------------|
| 5 envases de leche de 50 litros | 25-02-2002      | 1,000/=  | 003475           |
| toro reproductor                | 28-02-2002      | 30,000/= | 003478           |

#### **Estados bancarios**

Todos los estados bancarios deberán archivar en un libro separado.

### **Auditoria**

La auditoria se puede definir como un control. El auditor, sin embargo, no sólo busca faltas o irregularidades. El o ella deben verificar si el libro de caja y otros datos financieros son llevados de la manera adecuada. El o ella es responsable de verificar si las cuentas muestran la verdadera imagen de la situación financiera del grupo. Las auditorias generalmente se llevan a cabo una vez al año. Las auditorias son generalmente requeridas por la constitución o si el grupo es una entidad pública o de beneficencia. La auditoria puede hacerse internamente, por ejemplo, por el presidente o por un miembro capacitado y de confianza, pero es mejor si la hace una persona independiente y competente ajena al grupo.

## **2.4 Convocar a reuniones**

En un grupo productor de leche se puede diferenciar entre reuniones de líderes y reuniones de miembros. Las reuniones deben hacerse regularmente y preferiblemente a la misma hora en el mismo día. Al inicio se puede hacer una reunión de miembros todas las semanas; más adelante se puede hacer la reunión cada 2 ó 4 semanas y hacer más reuniones para el comité administrativo. Las reuniones semanales son eventos importantes donde los miembros comparten sus experiencias, aprenden unos de otros y reciben educación y capacitación. Cuando se cita a reuniones se deben tener presentes los siguientes puntos:

- Pregunte a la mayor cantidad de miembros posible para definir **el lugar y la hora más conveniente**, y asegúrese de que sea cómodo para todos los miembros. Preste mucha atención a los horarios más convenientes para las mujeres; puede ser que no estén disponibles en algunos horarios porque tienen que atender otras tareas.
- El **acta de las reuniones** debe ser llevada por la secretaria(o) en idioma sencillo para recordar al grupo las actividades y las discusiones de reuniones anteriores (véase, por ejemplo, el Recuadro 3).

Se debe hacer una lista escrita de los aspectos de la agenda que debe circular antes de la reunión. Los reportes del tesorero, los subcomités, miembros u otras personas a las cuales se les ha asignado tareas en reuniones anteriores, también pueden ser incluidas y circuladas antes de la reunión. Las copias de las actas pueden estar disponibles en los centros de acopio, por ejemplo.

### RECUADRO 3. Ejemplo de acta de una reunión

Fecha de la reunión:\_\_\_\_\_;

Reunión dirigida por:\_\_\_\_\_;

Lista de miembros presentes/ausentes/impuntuales;

Agenda (puede modificarse como sea necesario):

- Acuerdo sobre la agenda;
- Comunicación del presidente;
- Aprobación del acta anterior y temas nuevos;
- Tema del día;
- Cualquier otro tema.

## 2.5 Planificación de las actividades

Es muy importante la correcta planificación de las actividades. Demasiadas actividades al inicio no ayudarán al grupo. Es mejor hacer unas cuantas cosas bien que muchas cosas a medias! La planificación de las actividades debe hacerse con todos los miembros del grupo. Cuando se hace un plan, se debe hacer las siguientes preguntas:

- Puede el grupo llevar a cabo el plan?
- Incluye el plan todo lo que debe hacerse?
- Explica el plan detalladamente todo lo que se debe hacer?
- Están todos los miembros de acuerdo con el plan?

Si todas estas preguntas se pueden responder con un «sí», entonces existe una buena posibilidad de que el plan sea exitoso. El plan debe ser escrito para recordar a todos qué hay que hacer. El Cuadro 1 da un ejemplo de tal plan. Un plan detallado incluye los siguientes aspectos:

- Qué se va a hacer (detalladamente)?
- Quién lo va a hacer?
- Cuándo se va a hacer?
- Qué se necesita para poder hacerlo?
- Dónde y cómo se va a hacer?
- Cuánto costará?

Es importante tratar de calcular cuánto costará la actividad y anotar estas estimaciones en un presupuesto. Un presupuesto incluye el dinero que entra y el que sale (por ejemplo, cuotas de miembros que se querrá utilizar para esta actividad específica).

Al planear actividades, es bueno tener una estrategia a largo plazo para el grupo. El grupo deberá preguntarse cómo piensa que será en algunos años, y no sólo qué va a hacer la semana entrante. El grupo también debe tener una estrategia para priorizar actividades si tiene sólo recursos limitados: cuál actividad deberá llevarse a cabo primero? Se encontrarán algunas ideas sobre cómo priorizar en la sección 6.5: «Lluvia de ideas y clasificación».



→ Lluvia de ideas y clasificación (Sección 6.5), pag. 72.

**CUADRO 1. Ejemplo de formato para un plan de actividades**

| ACTIVIDAD | DATOS NECESARIOS | FECHA DE INICIO | FECHA LÍMITE | COSTO ESTIMADO | NOMBRE DE LAS PERSONAS RESPONSABLES |
|-----------|------------------|-----------------|--------------|----------------|-------------------------------------|
|           |                  |                 |              |                |                                     |
|           |                  |                 |              |                |                                     |
|           |                  |                 |              |                |                                     |
|           |                  |                 |              |                |                                     |
|           |                  |                 |              |                |                                     |
|           |                  |                 |              |                |                                     |