

# Organizaciones sólidas y con visión empresarial



Módulo organizacional  
Guía para facilitadores

# TABLA DE CONTENIDO

## **Presentación**

## **Cuadro resumen**

## **Objetivo**

## **Metodología**

## **Agenda**

## **Desarrollo del taller**

Saludo y presentación de la agenda

Presentación del objetivo y contenido del taller

Acuerdos de trabajo

Herramienta lúdica “¿Quién ganará?”

Pausa – café

Bingo organizacional

Diagnóstico Participativo y plenaria

Selección y priorización de necesidades

Construcción del plan de trabajo

Evaluación

## **Referencias adicionales**

Hipervínculos

Entidades

# PRESENTACIÓN

El presente módulo se enfoca en los componentes organizacional y administrativo como parte esencial del desarrollo integral y el fortalecimiento de una organización de pequeños productores. Sirve como una guía para que, a través de una metodología didáctica y participativa, los asistentes puedan realizar un diagnóstico de su organización, que les permita identificar algunos de sus retos o desafíos y, a partir de ellos, construir un plan de trabajo que responda a sus principales necesidades. Al reconocer en qué estado se encuentran, podrán trazar acciones a corto, mediano y largo plazo, que contribuyan a su crecimiento y evolución como organización.

Este tema resulta esencial en cualquier proceso, pues solo una organización fuerte y consolidada puede tener un impacto a nivel productivo, empresarial y comercial, que genere beneficios reales para los pequeños productores que la conforman.

Teniendo esto en cuenta, el objetivo principal del módulo consiste en elaborar participativamente un diagnóstico organizacional y administrativo, que permita construir un plan de trabajo para abordar las necesidades prioritarias y desarrollar acciones hacia el fortalecimiento de la organización.

La relación del tema con los negocios verdes radica en que estos suelen tener requisitos exigentes cuyo cumplimiento es muy difícil o muy costoso por parte de productores individuales, y se requiere de una organización robusta, con visión empresarial, que coordine el trabajo, vele por el cumplimiento de los requisitos, abogue por la comercialización más favorable de los productos y servicios obtenidos y represente a los pequeños productores.

Este módulo es simplemente una guía para los facilitadores que van a aplicarlo con los pequeños productores. La agenda, las herramientas, las actividades lúdicas y otras acciones que se proponen pueden ser modificadas por los facilitadores para mejorarlas, adecuarlas al contexto y hacerlas más comprensibles y útiles para los agricultores.

Fue elaborado participativamente por el equipo de la Corporación PBA en el marco del proyecto “Empoderando a los productores de cacao de la Orinoquía colombiana para acceder a los mercados verdes” que adelantaron DeGA, TetraTech y la Corporación PBA con financiación del Banco Mundial.

## CUADRO 1. FACILITACIÓN RURAL

Un facilitador es una persona, líder o profesional encargado de elaborar y aplicar metodologías y herramientas prácticas y participativas para acompañar y capacitar a pequeños productores en sus procesos de desarrollo. También organiza la convocatoria y logística necesaria para encuentros, espacios, días de campo, entre otros. Así, un facilitador debe contar con algunas o la mayoría de las siguientes habilidades:

### HABILIDADES DE UN BUEN FACILITADOR

Tener cualidades de paciencia y capacidad de escuchar.

Respetar las opiniones y no imponer las suyas.

Crear y mantener abiertos los canales de comunicación entre todos.

Respetar el conocimiento de los participantes, su cultura, sus creencias, etc.



Crear una atmósfera de confianza.

Ser flexible, adaptar los métodos a la situación y no seguir programas rígidos.

Tener capacidad de síntesis y análisis.

Ejercer la escucha activa y la comunicación asertiva.

## CUADRO RESUMEN

<b>TEMA</b>	Diagnóstico organizativo y construcción del plan de trabajo.
<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	5 horas (9:00 a.m. – 2:00 p.m.)
<b>CONVOCATORIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carteleras informativas donde se indique la hora, fecha, entidad que convoca y objetivo de la actividad.</li> <li>- Llamadas telefónicas.</li> <li>- Mensajes de texto y WhatsApp.</li> </ul>
<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	Lista de asistencia, registro fotográfico, foto-documentación, formatos de ejercicios individuales y grupales, documento de diagnóstico y plan de trabajo.
<b>MATERIALES</b>	Papel Kraft, marcadores gruesos y delgados, tarjetas de diferentes tamaños y colores, cinta de enmascarar, tablero, globos, acuerdos de convivencia, bingo, tarjetones y dulces.
<b>ESCENARIO DE CAPACITACIÓN</b>	Se recomienda revisar con anterioridad el espacio en donde se realizará la jornada de trabajo, examinando las condiciones mínimas requeridas para llevar a cabo la actividad y así asegurar el éxito de la jornada.
<b>NÚMERO DE PERSONAS PROMEDIO</b>	25 personas*

\*Nota: dependerá del tamaño de la organización.

## OBJETIVO

Elaborar participativamente un diagnóstico organizacional y administrativo, que permita construir un plan de trabajo para abordar las necesidades prioritarias y desarrollar acciones hacia el fortalecimiento de la organización.

## METODOLOGÍA

El taller se desarrollará usando una metodología práctica, divertida y participativa, que permita que todos los participantes aporten al diagnóstico de su organización, de manera dinámica y realista, y a la construcción de un plan de trabajo para fortalecerla.

## AGENDA

Hora	Tiempo	Actividad
9:00 a.m.	10 min	Saludo y presentación de la agenda
9:10 a.m.	10 min	Presentación del objetivo y el contenido del taller
9:20 a.m.	10 min	Acuerdos de trabajo
9:30 a.m.	20 min	Herramienta lúdica “¿Quién ganará?”
9:50 a.m.	15 min	Pausa - café
10:05 a.m.	30 min	Bingo organizacional
10:35 a.m.	60 min	Diagnóstico participativo y plenaria
11:35 a.m.	30 min	Selección y priorización de necesidades
12:05 a.m.	40 min	Almuerzo
12:45 p.m.	50 min	Construcción de plan de trabajo
1:35 p.m.	20 min	Evaluación

## DESARROLLO DEL TALLER

### SALUDO Y PRESENTACIÓN DE LA AGENDA

El facilitador dará la bienvenida a los participantes y presentará la agenda de trabajo propuesta para la jornada.

## PRESENTACIÓN DEL OBJETIVO Y CONTENIDO DEL TALLER

Se explicarán brevemente los objetivos del taller, los resultados esperados y la metodología de trabajo.

## ACUERDOS DE TRABAJO

El facilitador presentará diferentes acuerdos de convivencia, en afiches o tarjetas, a los participantes, y les contará que estas tarjetas serán manejadas durante la jornada por algunos asistentes, que ayudarán a que el desarrollo de la misma sea adecuado. A continuación, se revisará de forma participativa si alguien desea incluir otro acuerdo que sea importante para el beneficio de la organización.

### Ejemplos de acuerdos de convivencia:



## HERRAMIENTA LÚDICA “¿QUIÉN GANARÁ?”

Esta dinámica consiste en que el grupo total de participantes se organice en varios equipos, cada uno con aproximadamente el mismo número de personas y eligiendo un nombre que los identifique.

El facilitador informa que es una dinámica de agilidad grupal, en la cual cada equipo tendrá que organizarse según las sugerencias del facilitador; el que se

organice primero deberá gritar el nombre de su equipo para ganar el punto de la competencia.

Cada grupo se organiza en filas, pueden estar de pie o sentados. Se darán varias órdenes para que los equipos se organicen en el menor tiempo posible, con el fin de alcanzar los puntos. La dinámica será más divertida si el facilitador cambia de posición -de mayor y menor- en cada orden.

Las órdenes pueden ser:

- Organizarse de mayor a menor por número de primos que tenga cada persona.
- Organizarse de menor a mayor por número de personas que viven en la misma casa.
- Organizarse de mayor a menor por edad.
- Organizarse de mayor a menor por estatura.



### Plenaria:

Se sugiere abordar la plenaria del ejercicio con los siguientes interrogantes:

- ¿Qué conductas del grupo facilitaron u obstaculizaron el desarrollo de la actividad?
- ¿Qué conductas durante la fase de estrategia facilitaron el cambio a soluciones nuevas y diferentes?
- ¿Qué papel cumple la presión, hacer las cosas más de prisa o con más ahínco, a la hora de cumplir un objetivo en equipo?
- ¿Cómo negoció el equipo durante la fase de estrategia el cambio de actitudes y hábitos para resolver problemas?

## PAUSA – CAFÉ

### BINGO ORGANIZACIONAL

El bingo organizacional es una herramienta que permitirá que los productores, de forma didáctica, relacionen temas que son determinantes para su crecimiento organizacional y empresarial. El facilitador deberá organizar 7 grupos, a cada uno se le entregará un cartón y se iniciará el juego. El facilitador irá cantando cada uno de los conceptos y palabras para que los productores lo busquen en sus cartones y pongan su ficha en el concepto encontrado. Deberá dejarlos en un lugar visible y el primer grupo que complete el cartón será el ganador.

**Palabras para tener en cuenta en el bingo:** asociatividad, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, negocio, registros, información.



Una vez termine el bingo, los participantes realizarán una reflexión conjunta y participativa sobre cada una de las palabras que se encuentran en él. El facilitador complementará, de ser necesario, y enfatizará en la importancia de contar con una asociación o cooperativa organizada, una estructura administrativa fuerte, una visión compartida, un enfoque empresarial y una proyección que permita crecer a nivel integral, beneficiando a sus integrantes y a cada una de sus familias.

### DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO Y PLENARIA

Los participantes se dividirán en dos grupos de trabajo, que se encargarán de desarrollar las herramientas.

El facilitador entregará marcadores, tarjetas, papel Kraft y una copia de la herramienta, para que cada grupo pueda construirla y hacer visible la

información para la plenaria. Es primordial que cada una de las herramientas se desarrolle de forma consciente y realista.

Posteriormente se realizará la plenaria para el análisis de los resultados de cada grupo, para discutirlos, examinarlos o completarlos si es el caso. Se contará con 30 minutos para el diagnóstico y 30 minutos para la plenaria.

## HERRAMIENTA 1. ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA

Esta herramienta permitirá conocer detalles de la estructura organizativa y administrativa de la organización y su respectivo funcionamiento. Es importante enfatizar que la organización debe contar con una estructura clara y funcional, ya que esto permitirá desempeñarse satisfactoriamente en el negocio.

El facilitador construirá una cartelera con la matriz en la que pueda ir consolidando las respuestas dadas por los participantes y los respectivos comentarios.

### Ejemplo de la matriz:

PREGUNTA	SÍ	NO	Comentarios
<b>Organizativo</b>			
¿Los asociados participan activamente de las actividades de la organización?			
¿Se conoce cuántos de los participantes se encuentran al día en el pago de los aportes a la organización?			
¿La organización cuenta con comités de trabajo?			
¿Los comités de trabajo funcionan?			
¿La Junta Directiva se reúne periódicamente y funciona?			
¿Cuentan con una misión y una visión compartidas?			
¿Tienen un plan estratégico construido participativamente y en ejecución?			
¿Han formulado proyectos participativamente?			

<b>Empresarial y comercial</b>			
¿Cuentan con una estructura organizativa definida para el manejo del negocio?			
¿Tienen un plan de negocios construido participativamente y en ejecución?			
¿Trabajan en el desarrollo de marca e imagen?			
¿Acceden a plataformas de mercado digital?			
<b>Administrativo</b>			
¿Cuentan con facturación electrónica?			
¿Se encuentran al día en la Cámara de Comercio?			
¿Cuentan con estados financieros?			
¿Tienen un proceso de manejo contable definido para la organización?			
¿Pertenece al régimen especial?			
¿Rinden cuentas a los asociados?			
<b>Productivo</b>			
¿Cuentan con certificaciones como organización?			
¿Llevan registros de producción?			
¿Llevan costos de producción?			
¿Cuentan con inventarios de áreas de producción de los asociados?			

## HERRAMIENTA 2. ANÁLISIS FODA

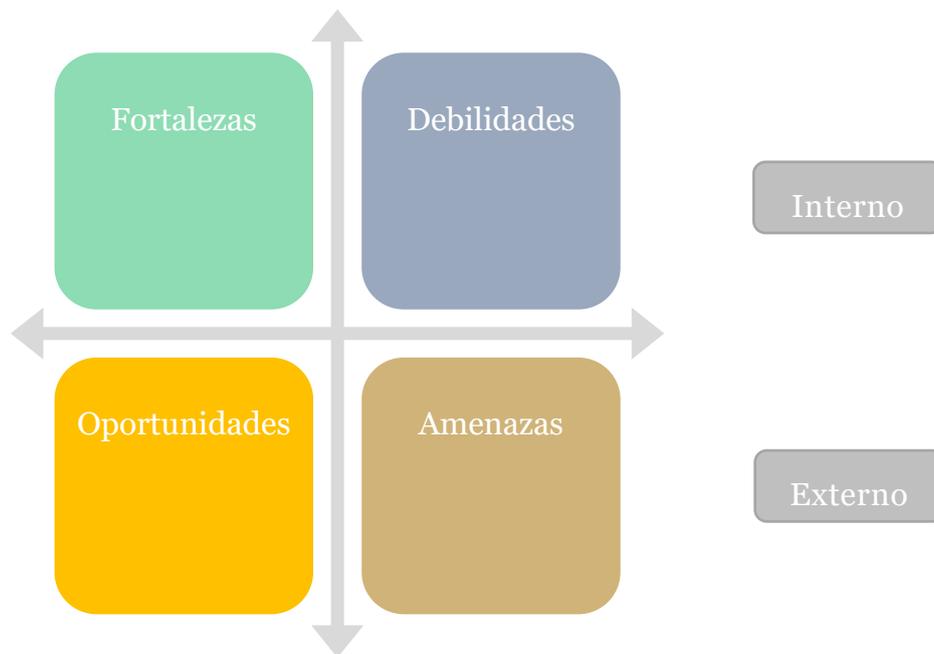
Esta herramienta permitirá que la organización conozca sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, logrando identificar puntos claves para trabajar dentro de su proceso de fortalecimiento. Con esta herramienta se analizará, de forma integral, la organización, en los ámbitos empresarial y del negocio, administrativo, organizativo y productivo.

**Paso 1.** El facilitador organizará cuatro grupos, les entregará tarjetas de diferentes colores y les asignará un componente del análisis FODA para que los puedan discutir y escribir en cada una de las tarjetas.

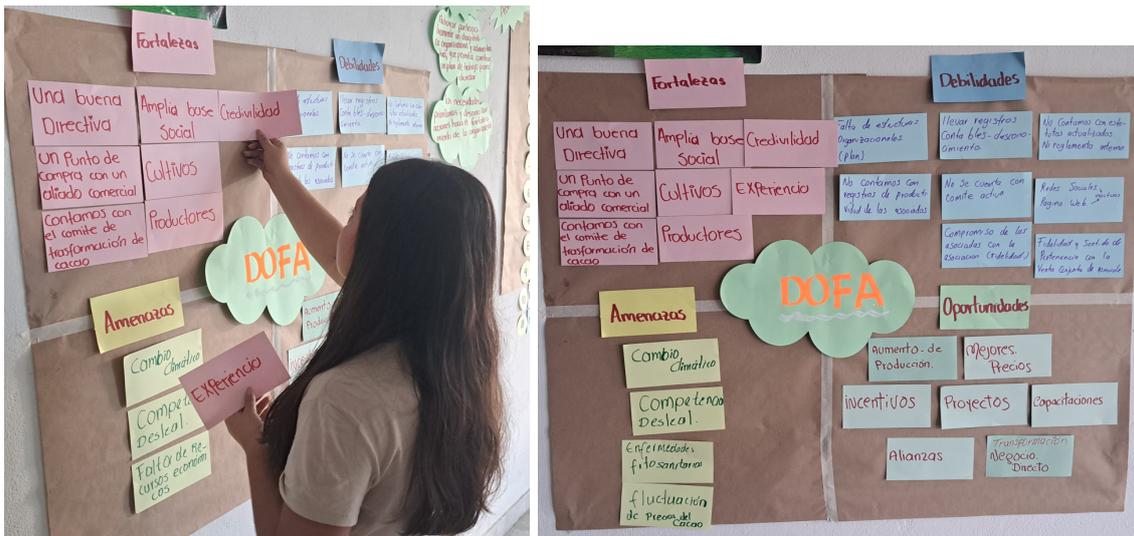
- Grupo 1. Fortalezas.
- Grupo 2. Debilidades.
- Grupo 3. Oportunidades.
- Grupo 4. Amenazas.

**Paso 2.** Mientras los grupos están analizando cada uno de los componentes, el facilitador organizará un papel Kraft con la matriz.

**Ejemplo de matriz FODA:**



**Paso 3.** Cada grupo socializará los resultados de su análisis mientras va pegando las tarjetas en el papel Kraft para que todos los participantes puedan analizar la matriz FODA de forma completa. Posteriormente el facilitador les preguntará si están de acuerdo con lo consolidado en la matriz o si desean agregar algo más.



## SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES

Realizadas las plenarias de los ejercicios anteriores, se priorizarán participativamente las necesidades más apremiantes en los distintos componentes. Es primordial enfatizar que, aunque existen distintas necesidades, no se pueden resolver todas al mismo tiempo, por lo que es esencial revisar cuáles son las prioritarias, por las que se debe comenzar a trabajar.

Una vez seleccionadas, se hará una lluvia de ideas para que los productores propongan acciones que contribuyan a la resolución de cada una de ellas. Estas se deben identificar con fichas de diferente color, lo que permitirá tener claridad en las ideas de cada componente. A partir de las diversas propuestas, los participantes seleccionarán las más adecuadas para llevar a cabo teniendo en cuenta el contexto (en la lluvia se pueden dar toda clase de ideas, así parezcan irreales, pues de esta manera pueden estimular su creatividad y crear nuevas posibilidades; en esta segunda parte, sí se hace un análisis realista de las opciones a ejecutar).

En resumen, con esta herramienta se priorizarán las necesidades y se darán ideas para afrontarlas.

Los componentes que se sugieren tener en cuenta son:

- Administrativo y contable
- Empresarial y comercial
- Productivo
- Organizacional

## CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Para la construcción del plan de trabajo el facilitador debe contar con un tablero en papel Kraft que le permita consolidar la información. Los productores escribirán en tarjetas las necesidades priorizadas por componente y las ideas seleccionadas en el análisis de la lluvia de ideas, para luego organizarlas en el tablero. Una vez montadas, se hará una nueva revisión conjunta que permita complementar, modificar o eliminar lo que se considere necesario. Además, se decidirá el tiempo, el actor o entidad y el responsable de la organización (preferiblemente un comité) para cada necesidad.

### Ejemplo del tablero para el plan de trabajo:

Componente	Necesidad	Acción	Tiempo	Actor o entidad	Responsable de la organización*

**\*Nota:** Preferiblemente debe ser uno de los comités de trabajo de la organización, y no un responsable individual.

## EVALUACIÓN

La evaluación se realizará por medio de la herramienta de la frijolada, que consiste en que los participantes ubiquen un frijol de acuerdo a tres calificativos

(bueno, regular, malo) en un círculo puesto en el suelo, que expone varios aspectos de la jornada como: logística, contenido, metodología, materiales, participación, facilitadores. Luego de que se ubiquen los frijoles, cada uno de los participantes realizará un comentario general que agrupe todos los temas evaluados.

Finalmente, el facilitador hará un análisis de cierre para recoger los comentarios de los participantes y enfatizará en la importancia de ejecutar el plan construido durante la jornada de trabajo.

### Ejemplo de frijolada:



## REFERENCIAS ADICIONALES

### HIPERVÍNCULOS

A continuación se incluyen otros vínculos que pueden ser de interés para profundizar en el tema organizativo.

- Innovación Rural Participativa, Manual para Facilitadores, Corporación PBA:

[http://www.corporacionpba.org/publicaciones/Manual\\_IRP/mobile/index.html#p=1](http://www.corporacionpba.org/publicaciones/Manual_IRP/mobile/index.html#p=1)

- Manual del Facilitador Rural, Corporación PBA:

[http://www.corporacionpba.org/publicaciones/Manual\\_del\\_facilitador\\_rural/mobile/index.html#p=1](http://www.corporacionpba.org/publicaciones/Manual_del_facilitador_rural/mobile/index.html#p=1)

- 80 herramientas para el desarrollo participativo “Frans Geilfus”, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural:

<https://www.minagricultura.gov.co/sitios/AutoFortalecimiento/Organizacional/Participaci%C3%B3n%20Social%20y%20Pol%C3%ADtica/80HerramientasParticipativas.359.pdf>

### ENTIDADES

Las siguientes son entidades a las que los pequeños productores pueden recurrir para orientaciones relacionadas con el componente organizacional:

- Sena.
- Fedecacao.
- Universidad Minuto de Dios.
- Cámara de Comercio.