

CRIA Norte
Cadena de cacao

Título

INVESTIGACIÓN
**IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y POTENCIALIDADES EN EL
MODELO ORGANIZACIONAL DE LAS ASOCIACIONES PRODUCTORAS DE
CACAO, SUBREGIÓN LACHUÁ, COBÁN, ALTA VERAPAZ, GUATEMALA**

Investigador principal: Lic. M.A. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

Investigadora asociada: Lcda. Ana Lucia Tarott Guillermo

Investigadora asociada: Lcda. Olga Marina Choc Paau

Cobán, Alta Verapaz, Guatemala, agosto de 2019

Este proyecto fue ejecutado gracias al apoyo financiero del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), por sus siglas en inglés. El contenido de esta publicación es responsabilidad de su(s) autor(es) y de la institución(es) a las que pertenece(n). La mención de empresas o productos comerciales no implica la aprobación o preferencia sobre otros de naturaleza similar que no se mencionan.

CRÉDITOS INSTITUCIONALES Y PERSONALES

INSTITUTO TECNOLÓGICO MAYA DE ESTUDIOS SUPERIORES

Unidad Académica # 31 de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Sr. José Ús Vicente, Presidente del Consejo Directivo

Ing. MSc Murphy Olympo Paiz Recinos, Rector

Lic. Edu. Bil. Andrés Cuz Mucú, Director

Académico

Asociaciones productoras de cacao participantes en el estudio

Asociación de Desarrollo Integral Regional Peyan (KA´TBA´LPOM)

Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachuá, Cobán, A.V. (ADIMIL)

Asociación de Productores de Chile Cobanero Saholom, Cobán, A.V. (APROCHILCO)

Asociación Selva Norte (ASOSELNOR)

Asociación Desarrollo Integral Rocja´ Pontila´ (ASODIRP)

La Asociación “La voz del pueblo Q´eqchí´ (ATZ´AMHA´)

Equipo de Investigación

Lic. M.A. Erick Jerónimo Milián Santa Cruz

(Investigador principal)

Lcda. Ana Lucía Tarott Guillermo

(Investigadora asociada)

Lcda. Olga Marina Choc Paau

(Investigadora asociada)

Walter Ac

(apoyo en campo)

Administración y ejecución (CRIA – IICA)

Programa Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Ing. María Febres, Coordinadora del programa

Ing. Claudia Lucía Calderón, monitoreo y evaluación

ACRÓNIMOS

ADIMIL	Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachúa, Cobán A.V.
APROCHILCO	Asociación de Productores de Chile Cobanero Saholom, Cobán, A.V.
ASODIRP	Asociación del Desarrollo Integral Rocha´ Pontila´
ASOSELNOR	Asociación Selva Norte
ATZ´AMHA´	La Asociación La Voz del pueblo Q´eqchi´.
CATIE UICN	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza-Unión Internacional para la conservación de la naturaleza
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CRIIA	Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
ENAC	Estrategia Nacional del Cacao
FTN	Franja Transversal del Norte
FUNDALACHUA	Fundación Lachúa
FUNDASISTEMA	Funda Sistemas
HEIFER INT	Organización humanitaria, sin fines de lucro.
IAF	Fundación Interamericana
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
K´ATB´ALPOM	Asociación de Desarrollo Integral Regional Peyan
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MAP	Programa Agroambiental Mesoamericano
OG	Organización Gubernamental
ONG	Organización No Gubernamental
PEDAC	Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala
PRODENORTE	Programa de Desarrollo Rural Sustentable para la Región Norte
SUMA	Sistema de Manejo de Suministros Humanitarios
UDA	Unidad de Desarrollo de Agro negocios



ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
CRÉDITOS INSTITUCIONALES Y PERSONALES	III
ACRÓNIMOS	IV
INDICE	V
INDICE DE TABLAS, FIGURAS, MAPAS Y GRÁFICAS	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	01
1. MARCO TEÓRICO	
1.1. La gobernanza en las organizaciones campesinas	03
1.2. El sistema de sociabilización de las organizaciones campesinas	04
1.3. Estructura organizativa	06
1.4. Organización de base	08
1.5. La perspectiva de género	11
2. JUSTIFICACIÓN	
3. OBJETIVOS	
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos específicos	15
4. METODOLOGÍA	
4.1. Localidad	17
4.2. Época y duración	18
4.3. Beneficiarios	18
4.4. Fases de investigación	19
4.5. Cronograma de actividades	21
5. RESULTADOS FINALES, FASE I, ASPECTOS CUALITATIVOS	
5.1. Resultados generales, fase I, aspectos cualitativos, Asociación K´ATB´ALPOM	23
5.2. Resultados generales, fase I, aspectos cualitativos, Asociación ADIMIL	26
5.3. Resultados generales, fase I, aspectos cualitativos, Asociación APROCHILCO	29
5.4. Resultados generales, fase I, aspectos cualitativos, Asociación ASOSELNOR	31
5.5. Resultados generales, fase I, aspectos cualitativos, Asociación ASODIRP	34
6. RESULTADOS FINALES, FASE II, ASPECTOS CUANTITATIVOS	
6.1. Resultados generales, fase II, medición de estándares, Asociación K´ATB´ALPOM	37
6.2. Resultados generales, fase II, medición de estándares, Asociación ADIMIL	41
6.3. Resultados generales, fase II, medición de estándares, Asociación APROCHILCO	45
6.4. Resultados generales, fase II, medición de estándares, Asociación ASOSELNOR	49
6.5. Resultados generales, fase II, medición de estándares, Asociación ASODIRP	53
7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
7.1. Asociación K´ATB´ALPOM	57
7.2. Asociación ADIMIL	59
7.3. Asociación APROCHILCO	60
7.4. Asociación ASOSELNOR	62
7.5. Asociación ASODIRP	64
7.6. Asociación ATZ´AMHA´	65

8. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
8.1. Propuesta integrada de planes de acción	69
8.2. ¿Por que apostarle al Liderazgo y dirección estratégica?	73
8.3. Modelo de gobernanza y las repercusiones que tiene sobre el manejo del capital	75
8.4. Toma de decisiones, concertación y la colaboración en las asociaciones	78
8.5. Funcionamiento administrativo y técnico de las asociaciones	78
8.6. Identificar los nudos críticos del sistema de información entre las asociaciones	80
9. PLANES DE MEJORA	
9.1. Plan de mejora de K´ATB´ALPOM	85
9.2. Plan de mejora de ADIMIL	87
9.3. Plan de mejora de APROCHILCO	89
9.4. Plan de mejora de ASOSELNOR	91
9.5. Plan de mejora de ASODIRP	93
9.6. Plan de mejora de ATZ´AMHA´	95
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
APENDICE	103
Protocolo-taller ejecutado en cada asociación	103



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Hipótesis sobre la construcción del capital social	04
Tabla 2 Organizaciones productoras de cacao y socias de la subregión Lachuá, Cobán A.V.	18
Tabla 3 Descripción de los instrumentos que se aplicaron para la recopilación de información	20

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de estructura básica organizacional	07
Figura 2 Marco del Desarrollo base	09
Figura 3 Integración de medición de estándares	68
Figura 4 Gestión asociativa	73

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1 Agrocadena del cultivo de cacao	17
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Calidad del diseño de los servicios y productos de la Asociación K´ATB´ALPOM	37
Gráfica 2 Colaboración, relaciones externas y gestión de la Asociación K´ATB´ALPOM	37
Gráfica 3 Manejo financiero y administración de la Asociación K´ATB´ALPOM	38
Gráfica 4 Manejo de recursos humanos de la Asociación K´ATB´ALPOM	38
Gráfica 5 Liderazgo y dirección estratégica de la Asociación K´ATB´ALPOM	39
Gráfica 6 Participación y empoderamiento del personal de la Asociación K´ATB´ALPOM	39
Gráfica 7 Movilización de recursos de la Asociación K´ATB´ALPOM	40
Gráfica 8 Aprendizaje organizacional de la Asociación K´ATB´ALPOM	40
Gráfica 9 Calidad del diseño de los servicios y productos de la Asociación ADIMIL	41
Gráfica 10 Colaboración, relaciones externas y gestión de la Asociación ADIMIL	41
Gráfica 11 Manejo financiero y administración de la Asociación ADIMIL	42
Gráfica 12 Manejo de recursos humanos de la Asociación ADIMIL	42
Gráfica 13 Liderazgo y dirección estratégica de la Asociación ADIMIL	43
Gráfica 14 Participación y empoderamiento del personal de la Asociación ADIMIL	43
Gráfica 15 Movilización de recursos de la Asociación ADIMIL	44
Gráfica 16 Aprendizaje organizacional de la Asociación ADIMIL	44
Gráfica 17 Calidad del diseño de los servicios y productos de la Asociación APROCHILCO	45
Gráfica 18 Colaboración, relaciones externas y gestión de la Asociación APROCHILCO	45
Gráfica 19 Manejo financiero y administración de la Asociación APROCHILCO	46
Gráfica 20 Manejo de recursos humanos de la Asociación APROCHILCO	46
Gráfica 21 Liderazgo y dirección estratégica de la Asociación APROCHILCO	47
Gráfica 2 Participación y empoderamiento del personal de la Asociación APROCHILCO	47
Gráfica 23 Movilización de recursos de la Asociación APROCHILCO	48
Gráfica 24 Aprendizaje organizacional de la Asociación APROCHILCO	48
Gráfica 25 Calidad del diseño de los servicios y productos de la Asociación ASOSELNOR	49
Gráfica 26 Colaboración, relaciones externas y gestión de la Asociación ASOSELNOR	49
Gráfica 27 Manejo financiero y administración de la Asociación ASOSELNOR	50
Gráfica 28 Manejo de recursos humanos de la Asociación ASOSELNOR	50



Gráfica 29 Liderazgo y dirección estratégica de la Asociación ASOSELNOR	51
Gráfica 30 Participación y empoderamiento del personal de la Asociación ASOSELNOR	51
Gráfica 31 Movilización de recursos de la Asociación ASOSELNOR	52
Gráfica 32 Aprendizaje organizacional de la Asociación ASOSELNOR	52
Gráfica 33 Calidad del diseño de los servicios y productos de la Asociación ASODIRP	53
Gráfica 34 Colaboración, relaciones externas y gestión de la Asociación ASODIRP	53
Gráfica 35 Manejo financiero y administración de la Asociación ASODIRP	54
Gráfica 36 Manejo de recursos humanos de la Asociación ASODIRP	54
Gráfica 37 Liderazgo y dirección estratégica de la Asociación ASODIRP	55
Gráfica 38 Participación y empoderamiento del personal de la Asociación ASODIRP	55
Gráfica 39 Movilización de recursos de la Asociación ASODIRP	56
Gráfica 40 Aprendizaje organizacional de la Asociación ASODIRP	56
Gráfica 41 Estándares de Calidad de la Asociación K'ATB'ALPOM	58
Gráfica 42 Estándares de Calidad de la Asociación ADIMIL	60
Gráfica 43 Estándares de Calidad de la Asociación APROCHILCO	61
Gráfica 44 Estándares de Calidad de la Asociación ASOSELNOR	63
Gráfica 45 Estándares de Calidad de la Asociación ASODIRP	65

RESUMEN

El programa de Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria (CRIIA) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), de conformidad con su mandato institucional debe: Estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros, para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural por medio de una cooperación técnica internacional de excelencia, para lo cual viene trabajando conjuntamente con esos países y con sus socios estratégicos, fiel a su visión; en Guatemala se viene desarrollando una serie de actividades, y dentro de estas, lo que tiene que ver con la producción y comercialización del cacao. Programa ejecutado bajo convenio # 11-2015 de cooperación técnica y administrativa suscrito entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y el CRIIA.

En la subregión Lachúa, Cobán, Alta Verapaz, Guatemala, diversas asociaciones producen cacao, las cuales no son ajenas a las condiciones actuales de crisis económica generalizada en el ámbito nacional, especialmente en agricultura, lo que determina claramente un nuevo escenario desafiante para las organizaciones de gobernanza asociativa, tal es el caso de las asociaciones: Asociación de Desarrollo Integral Regional Peyan (K'ATB'ALPOM), Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachúa, Cobán, A.V. (ADIMIL), Asociación de Productores de Chile Cobanero, Saholom, Cobán, A.V. (APROCHILCO), Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR), Asociación Desarrollo Integral Rocjá Pontilá (ASODIRP) y la Asociación "La Voz del Pueblo Q'eqchí' (ATZ'AMHA').

Las asociaciones referidas deben conocer y aplicar la gobernanza en las organizaciones campesinas y su capital social; sin embargo, por la clase de asociaciones, muchas veces reciben apoyo de todo tipo, pero, ¿cómo? funciona a la fecha el sistema de sociabilización y cómo está dividido el trabajo dentro de la organización, además de la importancia de conocer la organización de base, sin descuidar la perspectiva de género, para llegar a contar con un eficiente modelo organizacional que permita acceder a nuevos y más efectivos mecanismos de crédito y financiamiento, capacitación, tecnología, mercados e infraestructura productiva.

Lo anterior justifica esta investigación que responde al Plan Estratégico de la Agricultura de Cacao de Guatemala 2016-2025 (PEDAC), que es parte de la Estrategía Nacional de la Agrocadena de Cacao (ENAC), que hace hincapié en que los actores del subsector cacao deben ser fortalecidos en sus capacidades organizativas, y no solo, en la parte productiva.



El objetivo va en función de diseñar una estrategia de competencias organizacionales en el marco de sus necesidades y potencialidades, las cuales aparecen en el último capítulo como planes de acción. La metodología que se utilizó fue con un enfoque cualitativo y cuantitativo, que buscó tener la aproximación real y verdadera de la situación actual por medio de los actores claves.

La investigación se desarrolló en tres fases: La primera fue la revisión y análisis de fuentes documentales y contacto inicial con actores; seguidamente, en la fase dos *in situ* se determinó el modelo organizacional, gobernanza y socialización de cada una de las asociaciones objeto de estudio, finalizando con la fase tres que logró el establecimiento de las acciones estratégicas para el fortalecimiento organizacional de las asociaciones.

Lo anterior, permitió lograr tener información que dio los resultados finales de conformidad a aspectos cualitativos, así como la fase dos que constituye los aspectos cuantitativos. Información que fue sujeta de análisis e interpretación, para lo cual se abordaron un total de ocho variables correspondiente al funcionamiento de las asociaciones, utilizando un criterio de análisis que parte de la calificación menor a la mayor, con el propósito de visualizar la debilidad o deficiencia organizacional que restringe de algún modo el crecimiento óptimo de la agrupación, y por tanto, limita la participación activa de los involucrados.

Dando respuesta a los objetivos específicos y de conformidad con el desenvolvimiento en la praxis de cada una de las asociaciones se llegó a las conclusiones siguientes: Actualmente los procesos de funcionamiento organizacional son aplicados por las Juntas Directivas de manera tradicional; la existencia de puntos críticos en el sistema de información por diversas causas y que el modelo de gobernanza está regido por los integrantes de cada Junta Directiva, y el hecho que dichas asociaciones se ubican en la tercer categoría, es decir, asociaciones civiles sin fines de lucro. Finalmente, se recomienda implementar el plan de mejora individual y el plan integrado para perfeccionar el proceso de funcionamiento organizacional, además, establecer y tener claridad sobre la comunicación interna y externa, y en el mediano plazo concientizar sobre la importancia de constituirse como una sociedad jurídica de tipo económico como empresa rural campesina.

Palabras claves: Asociaciones, gobernanza asociativa, modelo organizacional, estrategia, competencias organizacionales, desarrollo agrícola rural, calidad, colaboración, finanzas, administración, recursos humanos, liderazgo, dirección estratégica, participación, empoderamiento del personal, movilización de recursos, aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The program Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria (CRIIA) and the Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), in accordance with its institutional mandate must: Stimulate, promote and support the efforts of the member States, to achieve their agricultural development and rural well-being through an international technical cooperation of excellence, for which it has been working together with those countries and their strategic partners, true to its vision, in Guatemala, a series of activities are being developed, and within these, what it has to do with the production and marketing of cocoa. Program executed under agreement # 11-2015 of technical and administrative cooperation signed between the Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) and the CRIIA.

In the achúa subregión, Cobán, Alta Verapaz, Guatemala, various associations, cocoa is produced which are not strangers to the current conditions of generalized economic crisis at the national level, especially in agriculture, which clearly determines a new challenging scenario for Associative governance organizations, such is the case of the associations: Asociación de Desarrollo Integral Regional Peyan (K'ATB'ALPOM), Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachuá, Cobán, A.V. (ADIMIL), Asociación de Productores de Chile Cobanero, Saholom, Cobán, A.V. (APROCHILCO), Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR), Asociación Desarrollo Integral Rocjá Pontilá (ASODIRP) y la Asociación "La Voz del Pueblo Q'eqchí" (ATZ'AMHA').

The associations referred to must know and apply governance in peasant organizations and their social capital; however, by the type of associations, they often receive support of all kinds, but, how does the socialization system work to date and how is work divided within the organization? In addition to the importance of knowing the basics organization, without neglecting the gender perspective, in order to have an efficient organizational model that allows access to new and more effective credit and financing mechanisms, training, technology, markets and productive infrastructure.

The above, justifies this research that responds to the Strategic Plan of the Cocoa Agriculture of Guatemala 2016-2025 (PEDAC), which is part of the National Strategy for the Cocoa Agrocadena (ENAC), which emphasizes that the subsector actors cocoa must be reinforced in its organizational capacities, and not only, in the productive part.

The objective is to design an organizational skills strategy within the framework of their needs and potentialsities, which appear in the last chapter as action plans. The methodology used was with a qualitative



and quantitative approach, which sought to have the real and true approximation of the current situation through the key actors.

The research was carried out in three phases: The first was the review and analysis of documentary sources and initial contact with actors; then, in phase two in situ the organizational model, governance and socialization of each of the associations under study was determined, ending with phase three that achieved the establishment of strategic actions for the organizational strengthening of the associations.

The above, allowed to obtain information that gave the final results in accordance with qualitative aspects, as well as phase two that constitutes the quantitative aspects. Information that was subject to analysis and interpretation, for which a total of eight variables corresponding to the functioning of the associations were approached, using an analysis criterion that starts from the lowest to the highest rating, with the purpose of visualizing the weakness or deficiency organizational that somehow restricts the optimal growth of the group, and therefore, restricts the active participation of those involved.

In response to the specific objectives and in accordance with the development in the praxis of each of the associations, the following conclusions were reached: That currently, nowadays, the processes of organizational functioning are applied by the Boards of Directors in a traditional way; the existence of critical points in the information system for various reasons and that the governance model is governed by the members of each Board of Directors and the fact that such associations are located in the third category, that is, nonprofit civil associations. Finally, it is recommended to implement the individual improvement plan and the integrated plan to improve the process of organizational functioning, also, establish and have clarity about internal and external communication, and in the medium term raise awareness about the importance of becoming a legal society of economic type as a rural peasant enterprise.

Key words: *Associations, associative governance, organizational model, strategy, organizational competencies, rural agricultural development, quality, collaboration, finance, administration, human resources, leadership, strategic management, participation, staff empowerment, resource mobilization, organizational learning.*



INTRODUCCIÓN

Esta investigación denominada: Identificación de las necesidades y potencialidades en el modelo organizacional de las asociaciones productoras de cacao, subregión Lachuá, Cobán, Alta Verapaz, Guatemala. Las asociaciones productoras de cacao participantes en el estudio fueron: Asociación de Desarrollo Integral Regional Peyan (K'ATB'ALPOM), Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachuá, Cobán, A.V. (ADIMIL), Asociación de Productores de Chile Cobanero Saholom, Cobán, A.V. (APROCHILCO), Asociación Selva Norte (ASOSELNOR), Asociación Desarrollo Integral Rocja Pontila (ASODIRP) y La Asociación “La Voz del Pueblo Q’eqchí’ (ATZ’AMHA’).

La investigación se despliega en ocho capítulos, los cuales están diseñados de la forma siguiente: Capítulo uno: Plantea la situación o fundamentación teórica referente a la gobernanza en las organizaciones campesinas, así como el sistema de sociabilización de dichas organizaciones, también su estructura organizativa, y lo que constituye la organización de base, finalizando con la perspectiva de género.

El capítulo dos: Presenta la justificación del estudio de conformidad con el Plan Estratégico de la Agrocadena de cacao de Guatemala 2016-2025 (PEDAC), que es parte de la Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao (ENAC), donde se da a conocer la importancia del cacao, y especialmente indica que deben hacerse grandes esfuerzos para el fortalecimiento de la organización de bases locales, principalmente en cuanto al desarrollo organizativo – agroempresarial para la competitividad, y establece que el componente organizativo es elemental para el desarrollo de las organizaciones campesinas productivas.

El capítulo tres: Define los objetivos del estudio en el marco de sus necesidades y potencialidades, identificando procesos organizacionales de cada una de las asociaciones, seguido de un análisis que permitió definir los puntos críticos del modelo de gobernanza y las repercusiones sobre el manejo de los recursos de las asociaciones ya referidas, información que sirvió para diseñar la estrategia (planes de mejora) de competencias organizacionales para cada una de las asociaciones.



El capítulo cuarto: Describe la metodología, la cual inicia con definición del área (localidad) que comprende la subregión Lachuá, perteneciente al municipio de Cobán, Alta Verapaz; la investigación se desarrolló de septiembre de 2018 a marzo de 2019, siendo beneficiario, las seis asociaciones ya indicadas; la investigación tuvo tres fases: La primera constituyó la revisión y análisis de fuentes documentales y contacto inicial con actores claves, la segunda fase fue la determinación del modelo organizacional, gobernanza y socialización, finalizando con el establecimiento de las acciones estratégicas para el fortalecimiento organizacional de las asociaciones.

El capítulo cinco: Describe los resultados finales de la fase I, en lo referente a los aspectos cualitativos.

El capítulo seis: Describe los resultados finales de la fase II, respecto a los aspectos cuantitativos.

El capítulo siete: Presenta el análisis e interpretación de resultados, en la que se abordaron un total de ocho variables correspondientes al funcionamiento de las asociaciones productoras de cacao, el criterio de análisis parte de la calificación de menor a mayor, con el propósito de visualizar la debilidad o deficiencia organizacional que restringe de algún modo el crecimiento óptimo de la agrupación, y por tanto, restringe la participación activa de los involucrados.

El capítulo ocho: Presenta la estrategia de desarrollo de competencias organizacionales de las asociaciones, que parte de los resultados obtenidos mediante la integración de estándares, para presentar una propuesta integrada de planes de acción.

El capítulo nueve: Presenta los planes de acción de manera individual, en virtud que los resultados obtenidos presentan fortalezas y debilidades en diferente magnitud, es decir, en lo que unas administran bien, las otras lo hacen al contrario y viceversa. Por último, aparecen las conclusiones y recomendaciones para cada asociación, en procura de mejorar su modelo organizativo y lograr en el corto y mediano plazo su desarrollo integral.



1. MARCO TEÓRICO

1.1 La gobernanza en las organizaciones campesinas

Para Robinson y Molina, (2006), la buena gobernabilidad es la que pone a funcionar un sistema formal, que reúne las condiciones que favorecen el alcance de la misión de la organización, su desarrollo y su sostenibilidad en el tiempo. De acuerdo con los autores en mención, las condiciones propicias para tenerla son: Implicación real y significativa de los directivos en tanto que son mandatarios de la cooperativa, existencia de un contrapeso real y funcional que favorezca el mantenimiento del equilibrio entre la autonomía necesaria de la dirección, la asociación y la empresa. En el entendido que la centralización y la concentración de poderes representa un riesgo inútil y una limitación del potencial y la existencia de reglas formales de gobernabilidad, la confianza no excluye el control.

Con relación a este tema, Paolino, C. (2015), menciona que existen varios problemas en el ámbito organizacional, entre estos destacan los de control, derivados de la divergencia de intereses entre el principal (los miembros de las cooperativas y sus representantes en el Consejo Directivo) y los agentes (gerentes). Otro problema común dentro de una organización campesina es que se focaliza la atención en temas de producción y no en el control y monitoreo de la gestión en su globalidad.

En la medida que las organizaciones de esta naturaleza van creciendo, Paolino, C. (2015), considera que se genera una suerte de compensación entre el acceso a nuevos recursos de financiamiento y el control de gestión de la nueva situación. Las nuevas demandas que surgen hacia la organización comunitaria, en un escenario económico mucho más exigente asociado a la globalización y la conformación de las cadenas globales de valor, que les obliga a evaluar en qué medida están fortalecidas institucionalmente y capacitadas para avanzar hacia las nuevas demandas.

Según el MAGA (2014), en Guatemala, alrededor del 50 por ciento de la población vive y trabaja en áreas rurales. Las organizaciones rurales representan un motor para la economía, pero, éste requiere de organizaciones campesinas autosuficientes, controladas y financiadas por sus miembros, así como con normas propias de funcionamiento.

**Tabla 1:****Hipótesis sobre la construcción de Capital Social**

Capital Social	
1	En todos los grupos locales pequeños, en todas partes, se dan normas y prácticas de reciprocidad. La cooperación y la rendición de cuentas de quienes desempeñan funciones directivas forman parte de la mayoría de las culturas, como consecuencia de una selección a varios niveles; la repetición de prácticas adecuadas suele traducirse en cooperación.
2	Las culturas presentan repertorios cambiantes con contenidos contradictorios. El cambio sistémico puede provenir de la cultura o de la estructura social. La eliminación o reducción de la represión posibilita el resurgimiento del capital social. Los sistemas complejos no tienden al equilibrio, sino que cambian constantemente a través de una coevolución de las estrategias de diversos actores. La huella dependencia sólo se mantiene hasta que se inicia una nueva etapa de transición provocada por un impacto externo.
3	Las modificaciones de las élites nacionales ofrecen posibilidades de surgimiento de capital social local. Las alianzas con sectores reformistas del gobierno abren posibilidades de desarrollo de capital social.
4	La confianza, la cooperación, la identidad compartida y la reciprocidad creadas en la comunidad pueden reproducirse entre los dirigentes, a fin de trasladar el capital social de pequeñas comunidades al plano regional.
5	Actualmente existen metodologías y técnicas de desarrollo de capital social que permiten crearlo a voluntad, en lugar de esperar a que surja como un subproducto de otras actividades o como un fenómeno espontáneo.

Nota: Datos recopilados de Durston, J. (2002) *El Capital Social campesino en la gestión de desarrollo rural*. Doda, equipos, puentes y escaleras. CEPAL Santiago de Chile. Noviembre de 2002.

1.2 El sistema de sociabilización de las organizaciones campesinas

Para garantizar la continuidad de los servicios y productos generados por las organizaciones campesinas, sin el acompañamiento o financiamiento de ONG, universidades, asistencia estatal, etc., Cuadros D. (2013), sugiere una estrategia de salida basada en la transferencia de los procesos generados y en marcha, fundamentada en dos líneas: Promover la articulación de las contrapartes e identificar medidas y acciones necesarias para alcanzar sostenibilidad, sobre la base de evaluar avances, logros y desafíos de los programas y las organizaciones socias.

La estrategia de salida propuesta por Cuadros D. (2013), se enfoca en la transferencia de procesos, conocimientos y tecnología a las contrapartes, fortaleciendo capacidades para el seguimiento de procesos implementados, a través de la metodología de sistematización de experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas. Se entiende por transferencia, a la entrega de procesos, tecnologías y conocimientos a las organizaciones ejecutoras o socias. Implica contar con productos y resultados debidamente documentados, sistematizados y con sistemas de administración eficientes, para que se

conviertan en un activo intangible o físico que preste beneficios y se pueda compartir con todos los actores institucionales.

Cada organización campesina debe crear su propia estrategia de salida, que se oriente a lograr la institucionalización de los procesos impulsados desde los actores involucrados, para que estos desarrollen los insumos técnicos, sociales, políticos y financieros. De acuerdo con Cuadros D. (2013), hay tres tipos de transferencias claves: Transferencia de procesos (se identifican procesos que pueden desarrollar sostenibilidad, mediante su adopción por parte del asociado o de los grupos de beneficiarios; se establecen acciones de entrega de roles, responsabilidades y funciones hacia los socios y grupos, y las acciones identificadas se incluirán en la planificación de cada organización que asuma la responsabilidad). Transferencia de conocimientos (la identificación de procesos de formación y capacitación a socios y recursos didácticos, estudios y documentación producida por las socias durante la implementación de los proyectos, y establecimiento de acciones de difusión y procesos para el uso de la documentación, información y gestión del conocimiento) y Transferencia de tecnología (la identificación de equipos de computación y programas, otras tecnologías, así como receptores y formas para su adjudicación).

Para Moreno D., *et al.*, (2011), la comunicación¹ es el elemento clave en los procesos asociativos, existe la necesidad de analizarla como elemento dinamizador de los procesos asociativos, que motivan la agrupación de personas en busca de un objetivo común, para lo cual deben relacionarse y lograr consensos en beneficio mutuo.

La comunicación es decisiva en cualquier tipo de colectividad, como son las asociaciones campesinas que son el caso de estudio, vista como herramienta para el diálogo, el debate de ideas y la toma de decisiones que consideren las necesidades y los intereses generales de la colectividad. Gracias a la comunicación, los asociados se pueden convertir en protagonistas a través de la participación activa, aportando a la dinámica misma de la asociación. La comunicación efectiva dentro del esquema de asociación en todos los niveles, permite reconocer los problemas sobresalientes y encontrar un campo de acción común, así como un clima de identificación, permitiendo la consolidación del grupo

¹ Se entiende por comunicación, al conjunto de procesos a través de los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o el acuerdo común. De esta interlocución y entendimiento se espera lograr una transformación hacia el cambio para lograr objetivos comunes, sea en lo personal, lo social o lo organizacional.



asociativo. El tener que interactuar y consensuar entre productores, todos miembros de una asociación con iguales derechos, pero, con diferentes necesidades y puntos de vista, implica un cambio de actuar, sobre todo, en la capacidad de ver la asociatividad como la manera de buscar la vía al desarrollo de todos los asociados.

Para que cada uno de los miembros y socios de la organización campesina mejoren su papel participativo en la asociación de productores, deben fortalecer sus conocimientos teóricos y competencias, tanto en el campo empresarial como productivo, y acceder a la información del entorno climático, comercial y político que pueda afectar los proyectos productivos.

Sin la comunicación sería imposible conocer, aprender y cooperar mutuamente como lo requiere un proceso de asociación. Las pautas para lograr una comunicación efectiva en el entorno asociativo, según Moreno D., *et al.*, (2011) son: Claridad interna para saber qué se va a transmitir, apertura y capacidad de escuchar y analizar lo que los demás dicen, carencia de ruidos e impedimentos físicos o mentales que afecten la recepción de la información, ausencia de temores y prejuicios para expresar las ideas, manejo de un lenguaje entendible para el público que escucha y expresión clara y precisa de la información.

1.3 Estructura organizativa

De acuerdo con Gallo (1993), la estructura organizativa puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos propuestos, refiriéndose a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre: Gerentes y los empleados; gerentes y gerentes, y empleados y empleados.

Definiciones de la estructura organizacional: Mintzberg (1984), define la estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. En cambio, Strategor (1988), indica que es el conjunto de las actividades y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una.

Ambas definiciones hacen énfasis en la necesidad de encajar uniformemente todas las acciones, recursos y funciones para alcanzar los propósitos para la cual fue creada la organización dígase, empresa, fundación, asociación... etc. Para este caso se define que: La estructura organizacional es el ordenamiento de jerarquías y tareas que requiere todo grupo humano que trabaja por y para un fin determinado. La forma en que se expresa la organización es a través de un organigrama, el cual debe llenar algunos criterios para organizarlo. En la figura 1 se encuentra un modelo básico para una mediana-pequeña organización.

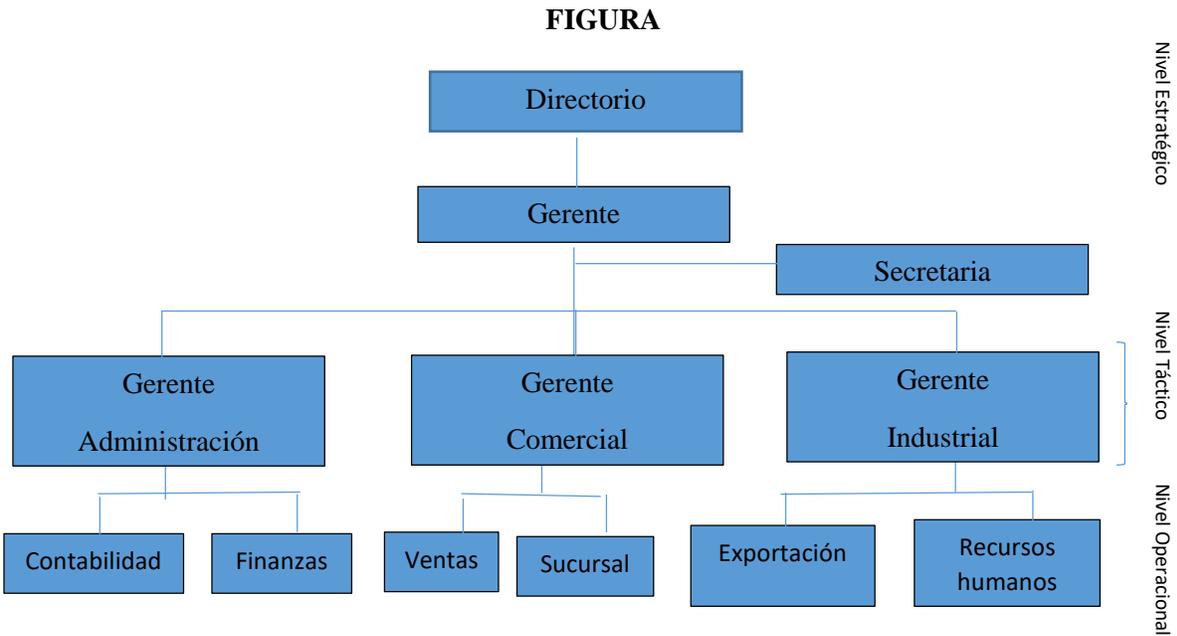


Figura 1 Modelo de Estructura Básica Organizacional. Administración de Empresas y Organización de la Producción (Mintzberg, 1984). FIA – Centro de gestión de Araucaria informe final proyecto precursor “Desarrollo de un modelo de gestión organizacional que facilite el aumento de la productividad y rentabilidad de la Empresa Asociativa Campesina”, Año 2007.

En la figura # 1, se encuentran representados verticalmente cada uno de los cargos más altos hacia los de menor jerarquía y responsabilidad y también está graficada, en forma horizontal cada una de las responsabilidades. La necesidad de que en cada nivel exista un responsable es de importancia para conocer las unidades de mando y evitar confusiones durante cada proceso a realizar dentro de la organización. *(Manual para administrar empresas sociales).*



1.4 Organizaciones de base

Son aquellas cuya formación parte de las necesidades comunes que aquejan a los sujetos, personas de escasos recursos económicos que luchan por superar la pobreza, apoyados por organizaciones de segundo piso (ONG y OG). Sin embargo, muchas de las intervenciones y proyectos de desarrollo que han apoyado a este tipo de organizaciones, al terminar la duración, financiación y acompañamiento de los mismos, han fracasado por diversas razones.

Por tanto, para alcanzar el desarrollo en el ámbito local es imprescindible contar con capacidades sólidas, capital social y participación ciudadana; no obstante, en la mayoría de las regiones, localidades y comunidades del departamento de Alta Verapaz es común encontrar contextos de pobreza, la sociedad desarticulada y debilitada con limitado o ningún acceso a oportunidades y desconocimiento de sus derechos elementales, esto reduce drásticamente la capacidad de participar activamente en la vida pública.

Sobre la base de la situación anterior, se resalta que la condición de pobreza en Guatemala y especialmente en el departamento de Alta Verapaz, es compleja y constituye un desafío a superar, para lograrlo es importante la asociatividad, cohesión social de personas con bajos recursos económicos y la creación y fortalecimiento de la sociedad civil como factores claves para alcanzar el desarrollo social integral. Es importante que los actores sociales unan los recursos y capacidades para alcanzar la participación social activa en la toma de decisiones.

En sociedades que experimentan crecimientos en el ámbito macroeconómico, pero, con marcadas desigualdades de distribución de la riqueza entre los ciudadanos, se intensifica la necesidad de fortalecer en el aspecto administrativo a la población para alcanzar igualdad de oportunidades, justicia y equidad, tanto en el sector social, económico como político. Desde el enfoque de Desarrollo desde las Bases, según se parte de la premisa de que la pobreza no es sólo la carencia de ingresos económicos, bienes y servicios para vivir con dignidad, sino también la falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se desea.

Según la Fundación Interamericana (IAF), el Desarrollo de Base se define como un cambio en la comunidad, producido por iniciativas de autoayuda participativas. La Red Interamericana de

Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base, RedAmérica², indica que el objeto que hay detrás del Desarrollo de Base es fortalecer capacidades, para que una organización pueda: Autoconvocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas y evaluar sus logros y dificultad.

El tipo de desarrollo parte de que los miembros de una organización lleven a cabo el diseño y la ejecución de los proyectos para lograr resultados sostenibles en el largo plazo, implica trabajar con el beneficiario, considerándolo socio y protagonista de su propio desarrollo, y de encontrar soluciones a nivel comunitario o local, es lo que diferencia al desarrollo, del desarrollo de base. El objeto de impulsar este enfoque en los programas de desarrollo socioeconómico es que produce resultados: Tangibles e intangibles, en los niveles: Personal y familiar, organizacional y social.

FIGURA

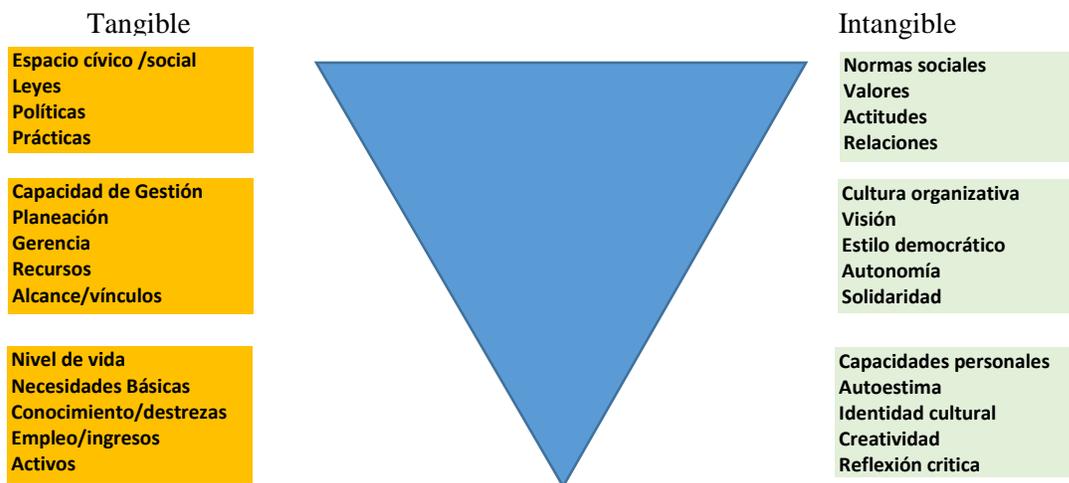


Figura 2 Marco del Desarrollo Base: Fundación Interamericana (IAF).

En el modelo de trabajo, según el desarrollo de base, existen varios niveles de intervención y actores con quienes se deben establecer alianzas dentro de los planes y políticas de desarrollo en los diferentes niveles de participación: Micro (dentro de las organizaciones de base), meso (entre organizaciones de base y otras organizaciones) y macro (actuando con otras organizaciones y gobiernos locales en el espacio público).

² Acción empresarial para la promoción de comunidades sostenibles en América Latina. *Generamos espacios de diálogo sobre estrategias y tendencias en el involucramiento empresa-comunidad.*



Entonces, se consideran organizaciones de base, aquellas de carácter social o político que más cercanas están a la comunidad donde se ubican y a la que sirven, es la organización más básica que existe, éstas pueden estar siendo apoyadas por otras organizaciones mayores de segundo piso u organizaciones no gubernamentales.

De acuerdo con la definición del proyecto SUMA³, las organizaciones de base se caracterizan por ser asociaciones de naturaleza civil, cuyo objetivo es promover el desarrollo humano y económico de sus integrantes y bienestar de sus familiares como también el de la comunidad donde viven y actúan, particularmente los grupos con menores oportunidades, se rigen por normas internas democráticamente.

Tomando en cuenta lo anterior, la comunidad se entiende no como lugar o número de personas o grupos sino como un sistema dinámico de relaciones e interacciones internas. Según Ramón Daubón (2001)⁴, la comunidad no es lineal ni estática, sino que está siempre en movimiento, porque cualquier cambio en esas relaciones alterará las prioridades y consecuentemente las decisiones en ella basadas. El cambio comunitario no es solo el de circunstancia, sino una transformación en las interrelaciones de los miembros de las organizaciones. La comunidad cambia cuando se modifican las normas de relacionarse o los principios organizacionales que rigen las dinámicas de sus relaciones, es decir, su Política Comunitaria.

El desarrollo de base supone un cambio de paradigmas y requiere un marco de trabajo apropiado, porque muchos proyectos de cooperación internacional siguen apoyando la financiación de bienes y suministros para las comunidades de escasos recursos económicos, y muchas veces bajo la dinámica del asistencialismo. No obstante, el desarrollo de base propone aportar por el fortalecimiento de las organizaciones, partiendo y potenciando los recursos y habilidades de los miembros como estrategia de sostenibilidad, de desarrollo de capacidades y de promoción de la democracia.

³ Sistema de Manejo de Suministros Humanitarios. El objetivo principal del proyecto SUMA ha sido desarrollar autosuficiencia en los países, asegurando que puedan manejar la ayuda humanitaria con sus propios recursos. Los equipos nacionales de SUMA consisten de voluntarios del personal de organismos nacionales de salud y socorro, la Defensa Civil o fuerzas armadas, Ministerios de Relaciones Exteriores, oficinas de aduana, Cruz Roja, ONG y otros.

⁴ *Construyendo la Democracia desde las bases.*

1.5 La perspectiva de género, una categoría transversal para analizar la problemática del mundo rural

Las mujeres y los hombres en el área rural asumen diferentes roles, responsabilidades, funciones, necesidades e intereses; dentro de los procesos investigativos es esencial poder visualizar y reconocer la existencia de relaciones de jerarquía y desigualdad entre los géneros.

La historia refleja cómo las diferentes sociedades han organizado las tareas que realizan sus integrantes, las inequidades de género existentes tienen origen en la división sexual del trabajo; en el caso de las mujeres, las actividades vinculadas al hogar, de atención, cuidado y reproducción de sus miembros. El rol reproductivo y de trabajo no remunerado, el rol productivo y trabajo remunerado, el quehacer doméstico y el rol de gestión comunitaria.

Para Aguirre (2013), el análisis de género en las agriculturas campesinas es el estudio de los roles, relaciones, derechos, responsabilidades, necesidades, aportes y beneficios diferenciados de hombre y mujeres en la dinámica de los sistemas agropecuarios. Hace la acotación de que dicho análisis debe incluir el estudio de la división sexual de trabajo, en otras palabras: ¿Quién hace qué? y ¿Quién tiene qué?, de esta manera se podrá evidenciar las necesidades y prioridades diferenciadas como el acceso y control de recursos, así como el impacto de las iniciativas de desarrollo en las vidas de las personas.



CRIA

Programa Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria



2. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con el Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala 2016-2025 (PEDAC), que es parte de la Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao (ENAC), el cacao representa en general mayores oportunidades para poder crecer como sector productivo dentro del mercado nacional e internacional, en este se hace énfasis sobre los grandes esfuerzos que deben hacerse en cuanto al fortalecimiento de la organización de bases locales, entre otros.

Uno de los ejes del PEDAC es el desarrollo organizativo/agro empresarial para la competitividad, que busca la integración sostenible del subsector cacao, desarrollando capacidades para la gestión empresarial, la promoción de negocios entre actores, la sostenibilidad y el fortalecimiento organizacional de la cadena en los territorios, incidiendo con liderazgo en la mejora competitiva nacional de la Agrocadena.

El PEDAC hace hincapié en que los actores del subsector cacao deben ser fortalecidos en sus capacidades organizativas, y que a lo interno de las organizaciones debe existir también un fortalecimiento, pero, con enfoque de género y juventud. Las organizaciones productoras deben incluir la evaluación del desempeño organizativo y empresarial, así como evaluar el desarrollo de indicadores de línea base organizativo-empresarial. Lo anterior respalda que el componente organizativo es elemental para el desarrollo de las organizaciones campesinas productivas.



CRIA

Programa Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria



3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar la estrategia de desarrollo de competencias organizacionales en el marco de sus necesidades y potencialidades, para las asociaciones productoras de cacao de la subregión Lachuá, Cobán, Alta Verapaz, Guatemala.

3.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar los procesos de funcionamiento organizacionales aplicados por las Juntas Directivas y asociados de cada una de las asociaciones productoras de cacao.
- b. Definir los puntos críticos del sistema de información de las asociaciones productoras de cacao.
- c. Analizar el modelo de gobernanza y las repercusiones que tiene este sobre el manejo de los recursos de las asociaciones productoras de cacao.



CRIA

Programa Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria



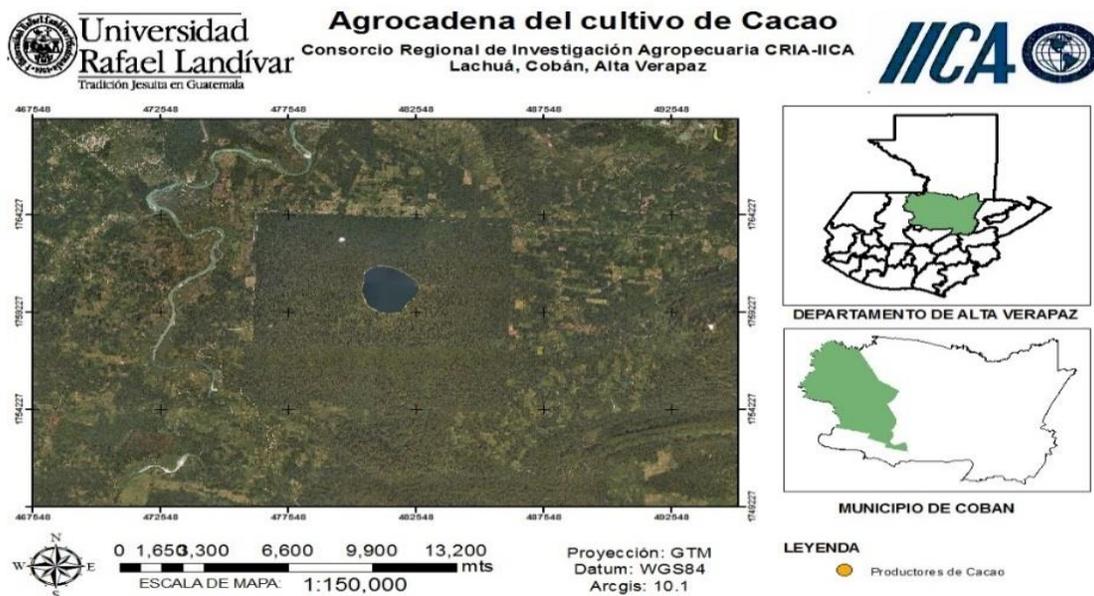
4. METODOLOGÍA

La investigación se realizó utilizando la metodología con un enfoque cualitativo, que buscó tener la aproximación real y verdadera de la situación de las asociaciones productoras de cacao, subregión Lachuá, Cobán, Alta Verapaz, Guatemala; en este sentido, se procuró que la información sea creíble, transferible, fiable y confirmable de primera mano, por medio de los actores claves.

4.1 Localidad

“La subregión de Lachuá, pertenece al municipio de Cobán, A.V. y está ubicada al Noreste del mismo en la región denominada Franja Transversal de Norte (FTN). Geográficamente se localiza dentro de las coordenadas: 15° 46’ latitud Norte y 90° 45’ longitud Oeste. La subregión Lachuá se encuentra aproximadamente a 355 kilómetros de la ciudad capital, vía Cobán-Chisec. Con la apertura de la carretera Cobán, Cubilguitz, Salacuín, se recorren 295 kilómetros desde la ciudad capital, es importante tomar en cuenta que dicha carretera se encuentra asfaltada hasta la aldea Cubilguitz. (Cabrera, 2006)”.

MAPA



Mapa 1. Agrocadena del cultivo del cacao, ubicación Geográfica de la subregión de Lachuá, Cobán, Departamento de Alta Verapaz.



El proyecto de investigación se desarrolló en la ecorregión de Lachuá, Cobán, Alta Verapaz, con seis asociaciones productoras, las cuales se describen en la tabla 2.

Tabla 2. Organizaciones productoras de cacao y socias de FUNDALACHUA de la subregión de Lachuá, Cobán, Alta Verapaz.

#	Asociación	Nombre	A qué se dedican
1	ASODIRP	Asociación de Desarrollo Integral Roqhá' Pontila'	Desarrollo productivo con énfasis en ecoturismo comunitario.
2	ATZ'AMHA'	La Asociación "La Voz del Pueblo Q'eqchi'	Conservación de recursos naturales/ proyectos de reforestación y protección de bosques, mercadeo y comercialización de productos agropecuarios (limón persa, piña, plantas forestales y miel).
3	ASOSELNOR	Asociación Selva Norte	Conservación forestal, se hace a través de conformación de corredores biológicos que sirvan de modelo ante otras comunidades y propiedades privadas.
4	K'ATB'ALPOM	Asociación de Desarrollo Integral Regional Peyan K'atb'alpom.	Desarrollo de proyectos productivos sostenibles, que generen ingresos económicos a través de la comercialización de productos agrícolas y formación de microempresas.
5	ADIMIL	Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachuá, Cobán, Alta Verapaz	Desarrollo integral de la mujer con énfasis en el ámbito productivo, conformada por mujeres especializadas en la elaboración de tejidos artesanales típicos.
6	APROCHILCO	Asociación de productores de chile cobanero. Saholom, Cobán, A.V.	Producción y comercialización de chile cobanero y productos apícolas.

Nota: Investigación de campo con base a la página *web* de FUNDALACHUÁ y entrevista a actores claves de la región. Año 2018.

4.2 Época y duración

Esta investigación se desarrolló durante el período de septiembre de 2018 a marzo de 2019.

4.3 Beneficiarios

Se estima que el alcance de este proyecto de investigación benefició a las seis (6) organizaciones socias de FUNDALACHUÁ de la ecorregión de Lachuá, Cobán, Alta Verapaz, Guatemala.



4.4 Fases de investigación

El desarrollo metodológico implicó la aplicación de una serie de herramientas e instrumentos de investigación, con el objetivo de obtener la información primaria, dando prioridad a la participación de los actores claves del proyecto de investigación: Juntas Directivas de las asociaciones y miembros de las mismas. A continuación se detalla cada una de las fases desarrolladas dentro de la ejecución de la misma.

Fase metodológica 1. Revisión y análisis de fuentes documentales y contacto inicial con actores claves.

#	Actividad
1.	Revisión documental y bibliográfica del proyecto de investigación.
2.	Visita de sondeo y reconocimiento de la ubicación geográfica y acercamiento con actores claves.
3.	Reunión con actores claves para socializar los objetivos del proyecto de investigación. Establecimiento de acuerdos y compromisos.
4.	Taller participativo de validación de información.
5.	Elaboración del informe de la fase metodológica 1.

Fase metodológica 2. Determinación del modelo organizacional, gobernanza y socialización.

#	Actividad
1.	Entrevistas semiestructuradas con actores claves.
2.	Talleres participativos para conocer las dinámicas organizacionales.
3.	Talleres participativos de medición de estándares.
4.	Taller de validación de información.
5.	Elaboración del informe de la fase metodológica 2.

Fase metodológica 3. Establecimiento de las acciones estratégicas para el fortalecimiento organizacional de las asociaciones.

#	Actividad
1.	Elaboración preliminar de la estrategia de desarrollo de competencias organizacionales de las asociaciones de productores.
2.	Taller participativo de validación.
3.	Elaboración del informe final del proyecto de investigación.

Considerando que las asociaciones reúnen las características de una Empresa Campesina o bien una Empresa Rural Asociativa por la naturaleza de sus actividades, la herramienta de investigación que se utilizó fue a través de la metodología presentada por Sánchez (2001), para analizar el desarrollo rural, la reducción de la pobreza y el manejo del medioambiente, herramienta que se ha adaptado para poder analizar la gestión empresarial y socio-organizativa de las organizaciones rurales en América Latina, lo que permite describir el modelo de actividad organizativa para enfocar las acciones de fortalecimiento



hacía un modelo sostenible. Este último también ha sido modificado por el Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP), incorporando elementos inclusivos y equitativos (mismas condiciones para hombres, mujeres y jóvenes), considerando también el especial aporte de la Unidad de Desarrollo de Agronegocios del CATIE (UDA).

Por tanto, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue de acuerdo con la descripción anterior considerando los contenidos, criterios e indicadores, así como la metodología de aplicación y evaluación. No obstante, se tomaron en cuenta las necesidades de adaptación según la característica particular de cada una de las asociaciones productoras de cacao, la región y los sujetos de interés.

Tabla 3.

Descripción de los instrumentos que se aplicaron para la recopilación de información.

Instrumento	Descripción	Variables	Objetivos
Entrevistas Semi-estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> • Información general de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos generales del contacto. • Datos de la membresía y organización interna. • Datos de colaboradores y organización empresarial. • Servicios ofrecidos por la organización. • Comercialización (último año). • Reporte de ingresos históricos. • Servicios financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una descripción detallada de cada asociación que especifique los fines de la organización, área de influencia, organización interna y ejecución financiera histórica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales de medios de vida. 		<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los diferentes capitales que constituyen el enfoque de Medios de Vida Sostenibles adaptados a la realidad de la asociación. • Describir la gestión empresarial y socio-organizativa.
Boletas: Materiales y herramientas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos específicos para recolectar información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales según la naturaleza de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar formatos como fuente de consulta para el análisis organizacional.

4.5 Cronograma de actividades

Fases/actividades	Septiembre 2018 a enero 2019				
	1	2	3	4	5
Fase 1: Revisión y análisis de fuentes documentales, contacto inicial con actores claves					
1. Revisión documental y bibliográfica del proyecto de investigación.					
2. Visita de sondeo y reconocimiento de la ubicación geográfica y acercamiento con actores claves.					
3. Reunión con actores claves para socializar los objetivos del proyecto de investigación. Establecimiento de acuerdos y compromisos.					
4. Taller participativo de validación de información.					
5. Elaboración del informe de la fase metodológica.					
Fase 2: Determinación del modelo organizacional, gobernanza y socialización					
1. Entrevistas semiestructuradas con actores claves.					
2. Talleres participativos para conocer las dinámicas organizacionales.					
3. Talleres participativos de medición de estándares.					
4. Taller de validación de información.					
5. Elaboración del informe de la fase metodológica 2.					
Fase 3: Establecimiento de las acciones estratégicas para el fortalecimiento organizacional					
1. Elaboración preliminar de la estrategia de desarrollo de competencias organizacionales de las asociaciones					
2. Taller participativo de validación.					
3. Elaboración de informe final del proyecto de investigación.					



CRIA

Programa Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria

22





5. RESULTADOS FINALES, FASE I, ASPECTOS CUALITATIVOS

5.1 Resultados generales fase I, aspectos cualitativos: Asociación K'ATB'ALPOM.

Preguntas generales sobre asociaciones.

¿Qué es una asociación productora? Es un grupo de personas organizadas que buscan un fin común (con una visión compartida).

¿Cómo ayudan las asociaciones productoras a sus miembros (hombres, mujeres...)? Para contar con figura legal, respaldo organizativo, desarrollo de asociados y las respectivas familias, para que en conjunto sean más fuertes, y así, consolidar ofertas de los productos con altos estándares de calidad.

¿Cómo se trabaja en equipo para llegar a las metas de la asociación? Buscando mercado para los productos, gestionando proyectos, brindando capacitación y asistencia técnica, se economiza en la compra de insumos por mayor.

¿Cómo se trabaja en equipo para llegar a las metas de la asociación? Estableciendo reglas y/o normas de funcionamiento, definir metas claras, establecer un plan estratégico realista y elaborar planes operativos anuales.

¿Cuáles son algunas de las contribuciones más importantes que las asociaciones pueden hacer en donde trabajan? Contribuir al cuidado ambiental a través de la creación de sistemas agroforestales, producción orgánica y establecimiento de procesos amigables con el ambiente en las prácticas de producción apícola y turismo.

¿Cuáles son algunas de las limitantes (dificultades) que enfrenta la asociación? La mayoría de los asociados no posee claridad sobre la ruta institucional a seguir, algunos miembros se asocian sólo por interés particular, otros suponen que la asociación fue creada solo para recibir proyectos del gobierno y de la cooperación internacional, los socios no invierten tiempo y recursos en la organización.

Tipo de participación.

¿Qué significa la participación comunitaria en el contexto de esta asociación?

Ideal	Real
Que las personas de las comunidades de influencia de la organización, tengan una participación más activa en la asociación y que ésta devuelva parte de los beneficios a las comunidades.	Existe muy poca participación de las familias de las comunidades en la organización. La asociación aún no genera las suficientes utilidades para darles beneficios a las comunidades de influencia.

¿Qué mecanismos existen para estimular la participación comunitaria en la asociación? (Mujeres, jóvenes, niños y personas de la tercera edad).

Ideal	Real
Que exista una estrategia de promoción y comunicación de los beneficios que se obtienen al ser asociado.	Los socios se motivan por intereses propios /particulares.

**Proceso de toma de decisiones****¿Quién debe tomar las decisiones en la asociación?**

Ideal	Real
Dependiendo del grado de cada decisión debería ser en el orden jerárquico. a. Decisiones operativas: El personal o colaboradores. b. Decisiones gerenciales: La Junta Directiva. c. Decisiones de alto impacto: La Asamblea general.	La Junta Directiva asume total responsabilidad en la toma de decisiones.

¿Qué proceso se usa para la toma de decisiones?

Ideal	Real
La toma de decisiones dependerá de la jerarquización del problema o asunto, siendo el personal operativo, la Junta Directiva y la asamblea general, como ente superior.	Se convoca a reunión de Junta Directiva y se toman las decisiones necesarias.

¿Qué pasa cuando existen desacuerdos?

Ideal	Real
La toma de decisiones dependerá de la jerarquización del problema o asunto, siendo el personal operativo, la Junta Directiva y la asamblea general, como ente superior.	Se lleva a Junta Directiva y se toma la decisión por votos de manera democrática.

Sentido de unidad para la asociación:**¿Qué hace la asociación para crear un sentido de visión y misión común y de compromiso?**

Ideal	Real
Que la persona que quiera asociarse lo motive a formar parte de la filosofía de la asociación.	Algunos sólo se asocian por beneficiarse de algún proyecto.

Funciones organizacionales/personal ¿Qué funciones debe cubrir o tiene la asociación?

Ideal	Real
Enlazar a mercados diferenciados los diversos artículos y/o productos que se producen en asociatividad.	Sólo se tiene mercado para el producto de cacao de los asociados.

¿Qué tipo de personas debe tener o tiene la asociación?

Ideal	Real
Contar con los siguientes puestos mínimos de manera permanente. a. Gerente, b: Contador y c. personal operativo.	Solo personal operativo (encargado de beneficio de cacao). Así como Gerente juvenil temporal.

¿En qué manera debe la comunidad participar?

Ideal	Real
Que las personas de las comunidades de influencia de la organización, tengan una participación más activa en la asociación.	La comunidad participa únicamente en la venta de su cacao en baba a la organización

Fuera de los miembros de la asociación, ¿Quiénes más se benefician en temas productivos, educación y otros?

Ideal	Real
A la mayoría de las familias de la comunidad, especialmente a los jóvenes.	La comunidad participa únicamente en la venta de su cacao en baba a la organización.

Funciones organizacionales y de los miembros

¿Qué mecanismos existen para garantizar la permanencia de los miembros de la asociación?

Ideal	Real
Debería existir un reglamento de membresía, así como una política de distribución de beneficios.	Actualmente se está en el proceso de construcción de estos reglamentos y políticas.

¿Cómo deben ser o son los mecanismos para incorporar a nuevos miembros?

Ideal	Real
a. Mediante un reglamento de membresía. b. Políticas de ingreso del asociado.	Se presenta una solicitud del interesado y se conoce en asamblea para su aprobación o desaprobación.

¿Qué clase de oportunidades de desarrollo deben tener las personas miembros de la asociación?

Ideal	Real
a. Aumento de sus ingresos por ventas. b. Que la organización les genere oportunidades de empleo.	Aumento de sus ingresos a través de la venta de su cacao.

Servicios

¿Qué servicios recibe de la fundación?

Ideal	Real
Capacitación, asistencia técnica, conexión a mercados (locales e internacionales) y proyectos.	Capacitación, asistencia técnica, conexión a mercados locales e internacionales y proyectos.

¿Cuál es la calidad de estos servicios? ¿Cuáles deben ser las áreas más fuertes de la asociación?

Ideal	Real
Área administrativa y financiera y área de transformación primaria.	Área de transformación primaria.

¿Qué servicios espera la asociación recibir de la fundación?

Ideal	Real
Asesoría administrativa financiera, capacitación al personal operativo y apoyo en auditoría interna.	Capacitación, asistencia técnica, conexión a mercados y proyectos.

¿Cómo decide la fundación qué servicios ofrecer a las organizaciones socias?

Ideal	Real
A través de la representación de la asociación en la Junta Directiva de FUNDALACHUÁ.	A través de la representación de la asociación en la Junta Directiva de FUNDALACHUÁ.



5.2 Resultados generales fase I, aspectos cualitativos: Asociación ADIMIL

Preguntas generales sobre asociaciones

¿Qué es una asociación productora? Grupo de personas que se organizan voluntariamente para la búsqueda del bien común.

¿Para qué se forman las asociaciones? Para mejorar la calidad de vida, principalmente de las mujeres y sus condiciones familiares.

¿Cómo las asociaciones productoras ayudan a sus miembros (hombres, mujeres...)? Fortaleciendo las capacidades de las socias en la mejora de las actividades que cada una realiza (tejido, costura, emprendimientos y varios).

¿Cómo se trabaja en equipo para llegar a las metas de la asociación? Teniendo una visión de conjunto que contribuya a mejorar la forma de realizar el trabajo de cada integrante.

¿Cuáles son algunas de las contribuciones más importantes de la asociación donde trabajan? Mejorar la forma de realizar el trabajo por medio de las capacitaciones, colocando a disposición de otros las capacidades mejoradas a través del trabajo, lo que genera mejor servicio y obtención de recursos.

¿Cuáles son algunas de las limitaciones que la asociación enfrenta? Discriminación por falta de oportunidades, limitadas habilidades administrativas, la rotación de la Junta Directiva, negatividad y falta de apoyo por algunos miembros. No hay un plan estratégico, poca de visión para aprovechar los beneficios de ser miembro de FUNDALACHUÁ y poco de liderazgo.

Tipo de participación

¿Qué significa la participación comunitaria en el contexto de estas asociaciones?

Ideal	Real
a. Aprovechar los diferentes espacios de participación que nos brindan otros grupos como FUNDALACHUÁ. b. Buen funcionamiento de la administración y manejo financiero del aporte de PRODENORTE. c. Liderazgo.	Presencia de personas negativas durante las asambleas provocan malos comentarios con relación al trabajo de grupo, lo que desanima a los demás.

¿Qué mecanismos existen para estimular la participación comunitaria en la Asociación? (mujeres, jóvenes, niños y tercera edad).

Ideal	Real
Ser un grupo que promueva actividades conjuntas dentro de las comisiones de participación, para que todos ganen.	No hay trabajo de motivación para intervenir en procesos comunitarios; cada quien lo hace, si puede o quiere.

Proceso de toma de decisiones

¿Quiénes deben tomar las decisiones en la asociación?

Ideal	Real
Junta Directiva y comisiones en presencia de los socios cuando se amerite.	La Junta Directiva durante las reuniones ordinarias y extraordinarias.

**¿Qué proceso se usa para la toma de decisiones?**

Ideal	Real
Consulta a asamblea y finalmente a la Junta Directiva, sin perjuicio de ninguno.	Reunión de Junta Directiva y algunas veces se toma en cuenta a la asamblea.

¿Qué pasa cuando existen desacuerdos?

Ideal	Real
Contar con espacios de negociación, de tal manera que los acuerdos sean tomados con consciencia, sin afectar a ninguno.	La Junta Directiva toma la decisión por todos.

Sentido de unidad para la asociación**¿Qué hace la asociación para crear un sentido de visión y misión común y de compromiso?**

Ideal	Real
Crear y/o modificar lo que se tiene al momento y luego compartirlo con los nuevos socios que se vayan integrando.	No hay claridad para todos, es posible que no se le haya dado importancia.

Funciones organizacionales/personal ¿Qué funciones debe cubrir o tiene la asociación?

Ideal	Real
a. Mejorar las condiciones de las mujeres. b. Aprovechar nuevos espacios para capacitarse.	Se realizan diferentes actividades de producción para obtener recursos.

¿Qué tipo de personas debe tener/tiene la asociación?

Ideal	Real
Persona permanente para: a. Administración. b. Promotores agropecuarios para mejorar los servicios de la agrupación y así mejorar la oferta de servicios hacia afuera.	Por el momento se cuenta con una promotora asignada por PRODENORTE, que se encarga del área de educación y funciones administrativas.

¿De qué manera debe participar la comunidad?

Ideal	Real
Comprando los productos, valorar el aporte de la mujer en el trabajo y la venta de productos y servicios.	Se involucra comprando algunos productos y servicios.

¿Fuera de los miembros de la asociación, quienes más se benefician en temas productivos, educación y otros?

Ideal	Real
Mujeres, jóvenes niños y familias completas conociendo la variedad de productos que se ofrecen.	Las personas que compran los productos y requieren de los servicios.

**Funciones organizacionales y de los miembros****¿Qué mecanismos existen para garantizar la permanencia de los miembros de la asociación?**

Ideal	Real
Establecer reglamento y que antes de integrarse la conozcan y se responsabilicen.	No existe mecanismo más que la confianza y fidelidad.

¿Cómo deben ser o son los mecanismos para incorporar a nuevos miembros?

Ideal	Real
Establecer reglas claras, para que el nuevo socio esté consciente del compromiso.	Solicitud de ingreso a la Junta Directiva.

¿Qué clase de oportunidades de desarrollo deben tener las personas miembros de la asociación?

Ideal	Real
a. Educación. b. Capacitación. c. Identificar espacios de mercado para la oferta de productos.	Mejora ingresos económicos, a través de las oportunidades de formación, capacitación y mercado.

Servicios**¿Qué servicios recibe de la fundación?**

Ideal	Real
Financiamiento para proyectos, becas de estudio, capacitación en actividades productivas y de servicios para ampliación de oferta.	Asistencia técnica, acompañamiento para actividades productivas y financiamiento para la asistencia temporal (PRODENORTE).

¿Cuál es la calidad de estos servicios? ¿Cuáles deben ser las áreas más fuertes de la asociación?

Ideal	Real
Actividades con capacidad técnica específica.	Acompañamiento técnico.

¿Qué servicios espera la asociación recibir de la fundación?

Ideal	Real
Asesoría para diseñar y elaborar el plan estratégico y de negocios, de acuerdo con las necesidades particulares del grupo.	Capacitación y apoyo financiero para cubrir el pago del personal.

¿Cómo decide la fundación qué servicios ofrecer a las organizaciones socias?

Ideal	Real
Plan de monitoreo para conocer el impacto de las acciones y a partir de ello brindar la asesoría puntual que se necesita.	En la medida que se pide.



5.3 Resultados generales fase I, aspectos cualitativos: Asociación APROCHILCO

Preguntas generales sobre asociaciones

¿Qué es una asociación productora? Conjunto de personas que se reúnen para mejorar la forma de trabajo y tener mejores oportunidades.

¿Para qué se forman las asociaciones? Con el fin de mejorar la educación y buscar capacitación para actividades agrícolas, entre otros.

¿Cómo las asociaciones productoras ayudan a sus miembros (hombres, mujeres...)? Por el momento la asociación se encuentra en proceso de reorganización y no se está contribuyendo a ninguna mejora grupal.

¿Cómo se trabaja en equipo para llegar a las metas de la asociación? Aprovechando procesos de capacitación en la comunidad y enviando a jóvenes para las capacitaciones y que luego los repliquen.

¿Cuáles son algunas de las contribuciones más importantes que las asociaciones pueden hacer en donde trabajan? En la actualidad no existe contribución alguna, porque se está en proceso de reorganización, pero, están aprendiendo a establecer las prioridades para definir un plan de acción que ayude a organizar los objetivos y metas a alcanzar en el futuro.

¿Cuáles son algunas de las limitaciones que la asociación enfrenta? Poca credibilidad por acciones del pasado, no hay un plan de acción, falta de financiamiento, no hay procesos de fortalecimiento, falta de compromiso y pocas oportunidades de capacitación.

Tipo de participación

¿Qué significa la participación comunitaria en el contexto de estas asociaciones?

Ideal	Real
Tener una presencia constante dentro de los procesos comunitarios, para fortalecer las acciones que se realizan en beneficio de todos.	Dentro de la organización hay representantes del COCODE, pero, como asociación no hay presencia durante las asambleas; por tanto, no conocen a profundidad lo que se hace.

¿Qué mecanismos existen para estimular la participación comunitaria en la asociación (mujeres, jóvenes, niños y tercera edad)?

Ideal	Real
Incentivar a los socios a ser constantes en las actividades comunitarias, porque afectan a todos a no participar.	La participación comunitaria es individual, no existe ninguna motivación o impulso a nivel de Junta Directiva.

Proceso de toma de decisiones

¿Quiénes deben tomar las decisiones en la asociación?

Ideal	Real
Junta Directiva, con el conocimiento de los socios, para que todo sea transparente.	Junta Directiva y socios.

**¿Qué proceso se usa para la toma de decisiones?:**

Ideal	Real
Informar sobre asuntos de interés a los asociados y realizar consulta para que la Junta Directiva tome la decisión más adecuada.	La Junta Directiva en reunión extraordinaria.

¿Qué pasa cuando existen desacuerdos?

Ideal	Real
Tomar en cuenta todos los puntos de vista y votar por la decisión más justa para todos.	La Junta Directiva toma la decisión que mejor convenga a todos.

Sentido de unidad para la asociación**¿Qué hace la asociación para crear un sentido de visión y misión común y de compromiso?**

Ideal	Real
Construir con la nueva Junta Directiva el marco filosófico (misión, visión y valores éticos). También se está en el proceso de cambiar el nombre a la asociación.	Existe una misión y visión que no identifica a la asociación, ni siquiera con el nombre de la misma, porque fueron creados en otro momento y con otros propósitos.

¿Funciones organizacionales/personal? ¿Qué funciones debe cubrir o tiene la asociación?

Ideal	Real
a. Establecer funciones específicas al conocer cuáles son las necesidades de los socios. b. Tener acceso a nuevos procesos de formación, capacitación y educación.	a. Por el momento está en proceso de reorganización y mejora las acciones en busca de desarrollo económico. b. Manejo de crédito.

¿Qué tipo de personas debe tener y/o tiene la asociación?

Ideal	Real
Gerente, encargado de control de calidad, así como de capacitación y encargado de negocio.	Personal contratado no existe.

¿De qué manera debe participar la comunidad?

Ideal	Real
Conociendo y participando en actividades de producción.	Por el momento no participa.

Fuera de los miembros de la asociación, ¿quiénes más se benefician en temas productivos, educación y otros)?

Ideal	Real
Hombres y mujeres dentro y fuera de la comunidad.	Los socios.

Funciones organizacionales y de los miembros**¿Qué mecanismos existen para garantizar la permanencia de los miembros de la asociación?**

Ideal	Real
Elaborar reglamento y controles administrativos.	Ninguno.

¿Cómo deben ser o son los mecanismos para incorporar a nuevos miembros?

Ideal	Real
Establecer criterios para el ingreso o negativa de nuevos socios.	Solicitud presentada a Junta Directiva.

¿Qué clase de oportunidades de desarrollo deben tener las personas miembros de la asociación?

Ideal	Real
Apertura para el trabajo, mejorar la producción y financiamiento para implementar otras formas de producción.	Obtención de crédito para el trabajo comunitario.

Servicios

¿Qué servicios recibe de la fundación?

Ideal	Real
Financiamiento para otros proyectos productivos.	Por el momento no hay apoyo de ninguna fundación u organización.

¿Cuál es la calidad de estos servicios? ¿Cuáles deben ser las áreas más fuertes de la asociación?

Ideal	Real
Certificación productiva a escala.	Ninguno.

¿Qué servicios espera la asociación recibir de FUNDALACHÚA?

Ideal	Real
Asesoría y acompañamiento real en actividades productivas.	Al momento ninguno.

¿Cómo decide la fundación qué servicios ofrecer a las organizaciones socias?

Ideal	Real
a. Considerar el apoyo conociendo las necesidades y capacidad de los grupos. b. Brindar espacios de participación real.	No hay representación.

5.4 Resultados generales fase I, aspectos cualitativos: Asociación ASOSELNOR.

Preguntas generales sobre asociaciones

¿Qué es una asociación productora? Un grupo de personas que se dedica a producir (trabajar) a través de asociarse, puede haber una mejora con relación al precio que se compra los productos.

¿Cómo las asociaciones productoras ayudan a sus miembros (hombres, mujeres...)? Motivando a los socios, para que se involucren en las diferentes actividades de producción, aunque bajos por falta de credibilidad con resultados.

¿Cómo se trabaja en equipo para llegar a las metas de la asociación? Trabajando en equipo con los socios, pensando qué hacer para que se involucren en las diferentes actividades de producción.



¿Cómo se trabaja en equipo para llegar a las metas de la asociación? Por medio de las convocatorias y normas de la agrupación.

¿Cuáles son algunas de las contribuciones más importantes que las asociaciones pueden hacer en donde trabajan? Brindando trabajo a miembros de la comunidad durante el proceso de cosecha, con lo cual se genera trabajo, aunque por períodos cortos.

¿Cuáles son algunas de las limitaciones que la asociación enfrenta? Debilidad durante el cambio de la Junta Directiva, porque no hay transferencia de conocimientos, no se cumple con los estatutos, y no todos los socios los conocen. No hay una revisión de su marco filosófico, falta de credibilidad por fallar en las promesas y compromisos adquiridos, y no se cuenta con el mismo poder de convocatoria.

Tipo de participación

¿Qué significa la participación comunitaria en el contexto de estas asociaciones?

Ideal	Real
a. Involucrar a más miembros de la comunidad para crecer todos juntos. b. Demostrar capacidad para el trabajo en equipo.	Participación activa de asociados en los procesos de producción y venta del cacao.

¿Qué mecanismos existen para estimular la participación comunitaria en la asociación (mujeres, jóvenes, niños, tercera edad)?

Ideal	Real
Ser una asociación comprometida con la comunidad.	La participación se hace a nivel individual, por tanto, no hay involucramiento directo, y esta no se promueve.

Proceso de toma de decisiones

¿Quiénes deben tomar las decisiones de la asociación?

Ideal	Real
Junta Directiva y socios comprometidos.	Casi siempre la Junta Directiva.

¿Qué proceso se usa para la toma de decisiones?

Ideal	Real
Ser democráticos para que todos se sientan involucrados.	Consulta a los que asisten a las reuniones y luego el presidente decide.

¿Qué pasa cuando existen desacuerdos?

Ideal	Real
Junta Directiva resuelve a través de procesos democráticos.	Junta Directiva toma la decisión.

**Sentido de unidad para la asociación****¿Qué hace la asociación para crear un sentido de visión y misión común y de compromiso?**

Ideal	Real
Que todos los socios conozcan cuáles son los fines reales de la asociación y comunicarlos, mejor si fuera a través de mantas vinílicas.	Están los elementos planteados, pero, no son conocidos, aunque se trata de mantenerlos visibles.

Funciones organizacionales/personal ¿Qué funciones debe cubrir o tiene la asociación?

Ideal	Real
Ser una organización visible y respetada por otro, crecimiento en número y recursos.	Producir y vender.

¿Qué tipo de personas debe tener y/o tiene la asociación?:

Ideal	Real
Creer organizativa y financieramente para contar con personal capacitado en: Administración, gerencia, control de calidad, mercadeo y otros.	Asistencia técnica externa y personal temporal durante la cosecha.

¿Cómo debe participar la comunidad?

Ideal	Real
Conocer y apoyar las actividades de la asociación.	No participa por otras actividades.

¿Fuera de los miembros de la asociación, quiénes más se benefician en temas productivos, educación y otros?

Ideal	Real
Crear más fuentes de trabajo, para los que necesiten en la medida que la asociación crezca.	Padres de familia y jóvenes con trabajo temporal.

Funciones organizacionales y de los miembros**¿Qué mecanismos existen para garantizar la permanencia de los miembros de la asociación?**

Ideal	Real
Establecer una guía y controles para los asociados y establecer actividades claves.	Acuerdos de participación sin controles estrictos.

¿Cómo deben ser o son los mecanismos para incorporar a nuevos miembros?:

Ideal	Real
Establecer un modelo que permita mayor responsabilidad del asociado.	El que quiere producir se integra sin mayor responsabilidad.

¿Qué clase de oportunidades de desarrollo deben tener las personas miembros de la Asociación?

Ideal	Real
Capacitación constante en diversos temas, para incrementar el conocimiento.	Pocas oportunidades de formación.

**Servicios:****¿Qué servicios recibe de la fundación?**

Ideal	Real
Buscar más mercado y mejorar los precios del producto.	Capacitación para mejorar la producción.

¿Cuál es la calidad de estos servicios? ¿Cuáles deben ser las áreas más fuertes de la asociación?

Ideal	Real
Gestión y transferencia de capacidades.	Asistencia técnica sin transferencia.

¿Qué servicios espera la asociación recibir de la fundación?

Ideal	Real
Generar un plan de acción de alto impacto para mejorar los ingresos de producción.	Atención de necesidades puntuales.

¿Cómo decide la fundación qué servicios ofrecer a las organizaciones socias?

Ideal	Real
Mejorar la comunicación con la asociación.	Por la participación y la presencia en las reuniones ordinarias.

5.5. Resultados generales fase I, aspectos cualitativos: Asociación ASODIRP**Preguntas generales sobre asociaciones**

¿Qué es una asociación productora?: Grupo de personas con los mismos objetivos para mejorar el trabajo y la producción.

¿Para qué se forman las asociaciones? Para obtener beneficios de forma conjunta.

¿Cómo las asociaciones productoras ayudan a sus miembros (hombres, mujeres...)? Capacitando a las personas e involucrándolas en actividades productivas y sociales.

¿Cómo se trabaja en equipo para llegar a las metas de la asociación? Involucrando a hombres y mujeres en la toma de decisiones.

¿Cuáles son algunas de las contribuciones más importantes que las asociaciones pueden hacer en donde trabajan? Capacitación a jóvenes sobre restauración de paisajes y presencia de apoyo técnico externo (FUNDASISTEMAS).

¿Cuáles son algunas de las limitaciones que la asociación enfrenta? Debilidad financiera, por poca participación de la Junta Directiva y socios, porque no todos cultivan cacao.

Tipo de participación**¿Qué significa la participación comunitaria en el contexto de estas asociaciones?**

Ideal	Real
a. Toma de decisiones a nivel general para el beneficio de todos. b. Que la población en general conozca el trabajo de la asociación, para que se involucre.	El fin para el cual se reúnen los socios es únicamente para la producción de cacao.

¿Qué mecanismos existen para estimular la participación comunitaria en la asociación (mujeres, jóvenes, niños y tercera edad)?

Ideal	Real
Motivar a los socios para que se involucren de manera responsable en las acciones que la organización comunitaria promueve, porque es una responsabilidad.	No hay promoción para la participación comunitaria.

Proceso de toma de decisiones

¿Quiénes deben tomar las decisiones de la asociación?

Ideal	Real
Junta Directiva y comisiones, según necesidades.	Asamblea.

¿Qué proceso se usa para la toma de decisiones?

Ideal	Real
Consultar a socios y Junta Directiva para tomar decisiones en favor de todos.	Asamblea y reunión de Junta Directiva.

¿Qué pasa cuando existen desacuerdos?

Ideal	Real
Consultar a socios y Junta Directiva para tomar decisiones en favor de todos.	Asamblea y reunión de Junta Directiva.

Sentido de unidad para la asociación

¿Qué hace la asociación para crear un sentido de visión y misión común y de compromiso?

Ideal	Real
Tomar el tiempo para que todos conozcan conscientemente la misión y visión para crecer.	Por el momento no se considera como parte vital de grupo, porque el enfoque está marcado solo por la producción del cacao.

Funciones organizacionales/personal ¿Qué funciones debe cubrir o tiene la asociación?

Ideal	Real
Velar por los intereses de la asociación.	Establecer funciones específicas al conocer cuáles son las necesidades de los socios y tener acceso a nuevos procesos de formación, capacitación y educación.

¿Qué tipo de personas debe tener y/o tiene la asociación?

Ideal	Real
Generar una estructura formal para el manejo de los recursos de la asociación.	Se cuenta con productores y técnico externo.

¿De qué manera debe participar la comunidad?

Ideal	Real
Involucrarse en actividades que la asociación organice.	Casi no participan.



¿Fuera de los miembros de la asociación, quiénes más se benefician en temas productivos, educación y otros?

Ideal	Real
Todas las familias, porque algunos son miembros de la asociación y a aquellos que se les brinda trabajo temporal.	Jóvenes.

Funciones organizacionales y de los miembros

¿Qué mecanismos existen para garantizar la permanencia de los miembros de la asociación?

Ideal	Real
Conocer con exactitud hacia dónde se va y crear controles.	Confianza en la palabra.

¿Cómo deben ser o son los mecanismos para incorporar a nuevos miembros?

Ideal	Real
Definir responsabilidades y amonestaciones e involucrar a los hijos de los socios.	No existe ningún mecanismo.

¿Qué clase de oportunidades de desarrollo deben tener las personas miembros de la asociación?

Ideal	Real
a. Buscar otros proyectos. b. Capacitación agrícola para mejorar la producción.	Participar en las capacitaciones.

Servicios

¿Qué servicios recibe de la fundación?

Ideal	Real
Encontrar mejores mercados.	Capacitación para la producción de cacao y apicultura.

¿Cuál es la calidad de estos servicios? ¿Cuáles deber ser las áreas más fuertes de la asociación?

Ideal	Real
Transferencia continúa para la mejora inmediata de la producción.	Capacitaciones varias.

¿Qué servicios espera la asociación recibir de la fundación?

Ideal	Real
Capital de trabajo.	Asesoría y acompañamiento.

¿Cómo decide la fundación qué servicios ofrecer a las organizaciones socias?

Ideal	Real
Partir de las necesidades del grupo.	Según participación constante y planteamiento de necesidades.

6. Resultados finales, fase II, aspectos cuantitativos

6.1 Resultados generales, fase II, medición de estándares Asociación K'ATB'ALPOM

GRÁFICA



Gráfica 1 Calidad de diseño de los servicios y productos de Asociación K'ATB'ALPOM, año 2018.

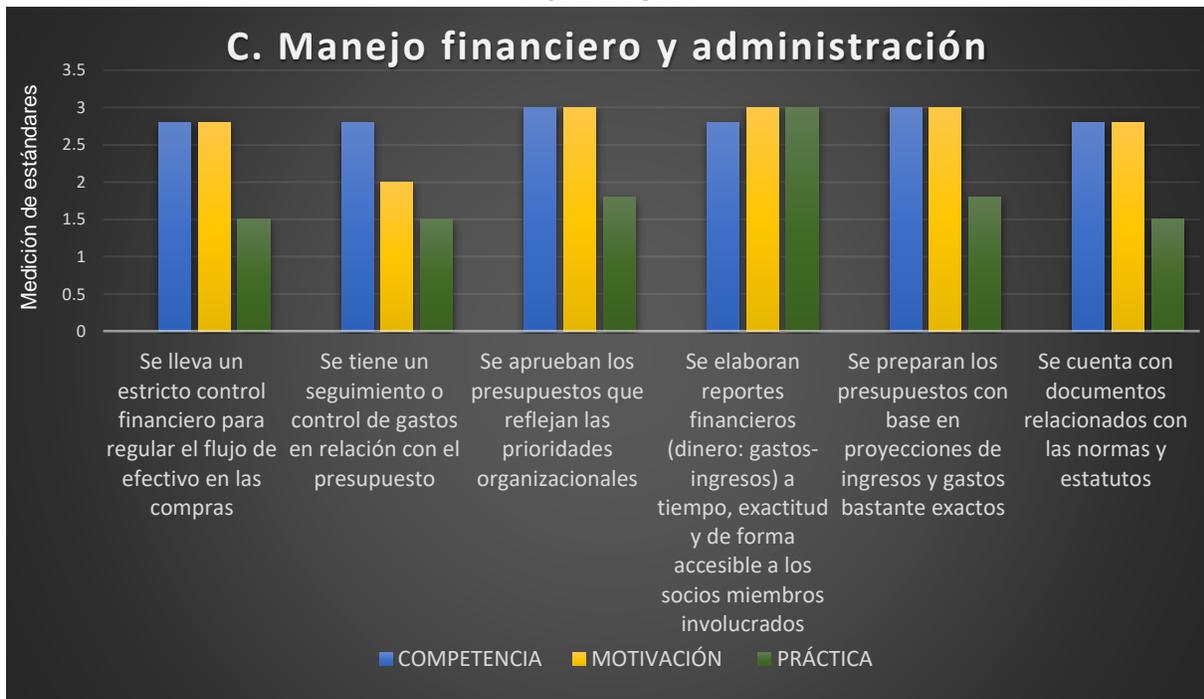
GRÁFICA



Gráfica 2 Colaboración, relaciones externas y gestión, Asociación K'ATB'ALPOM, año 2018.

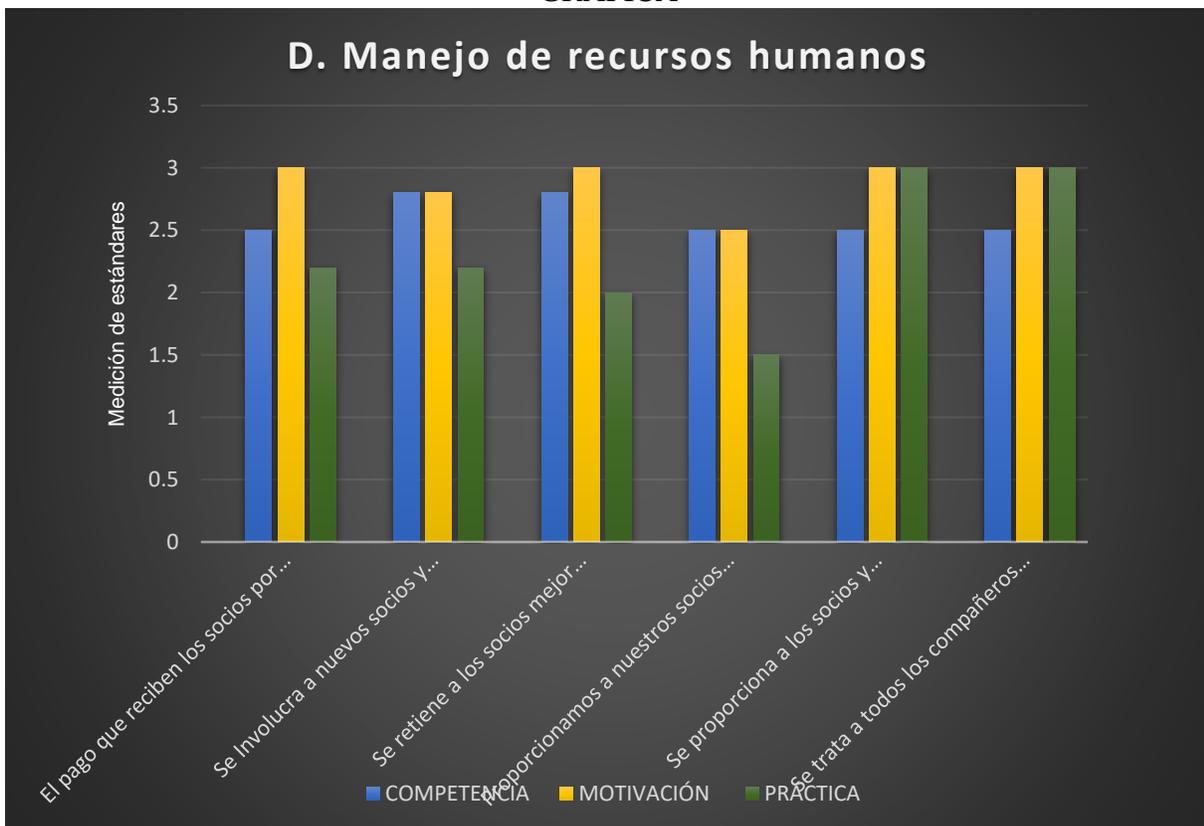


GRÁFICA



Gráfica 3 Manejo financiero y administración de la Asociación K'ATB'ALPOM, año 2018.

GRÁFICA



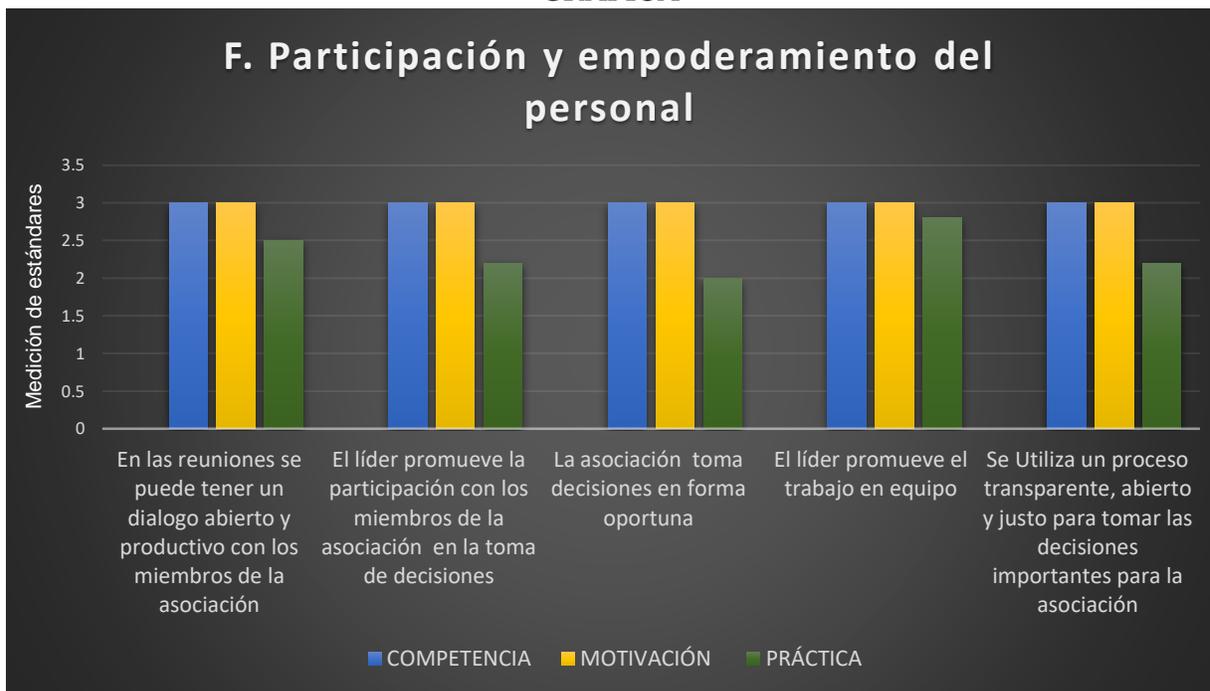
Gráfica 4, Manejo de recursos humanos, de la asociación K'ATB'ALPOM, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 5 Liderazgo y dirección estratégica de la asociación KA K'ATB'ALPOM, año 2018.

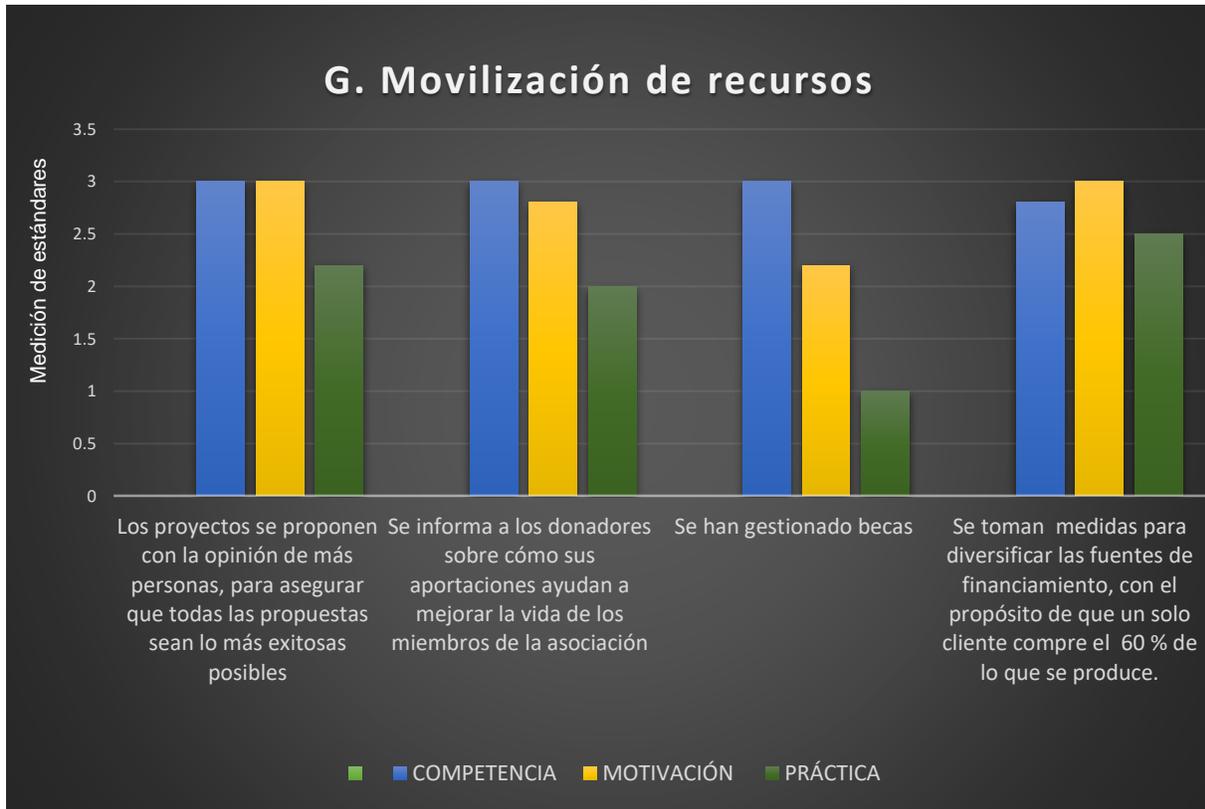
GRÁFICA



Gráfica 6 Participación y empoderamiento del personal, Asociación K'ATB'ALPOM, año 2018.

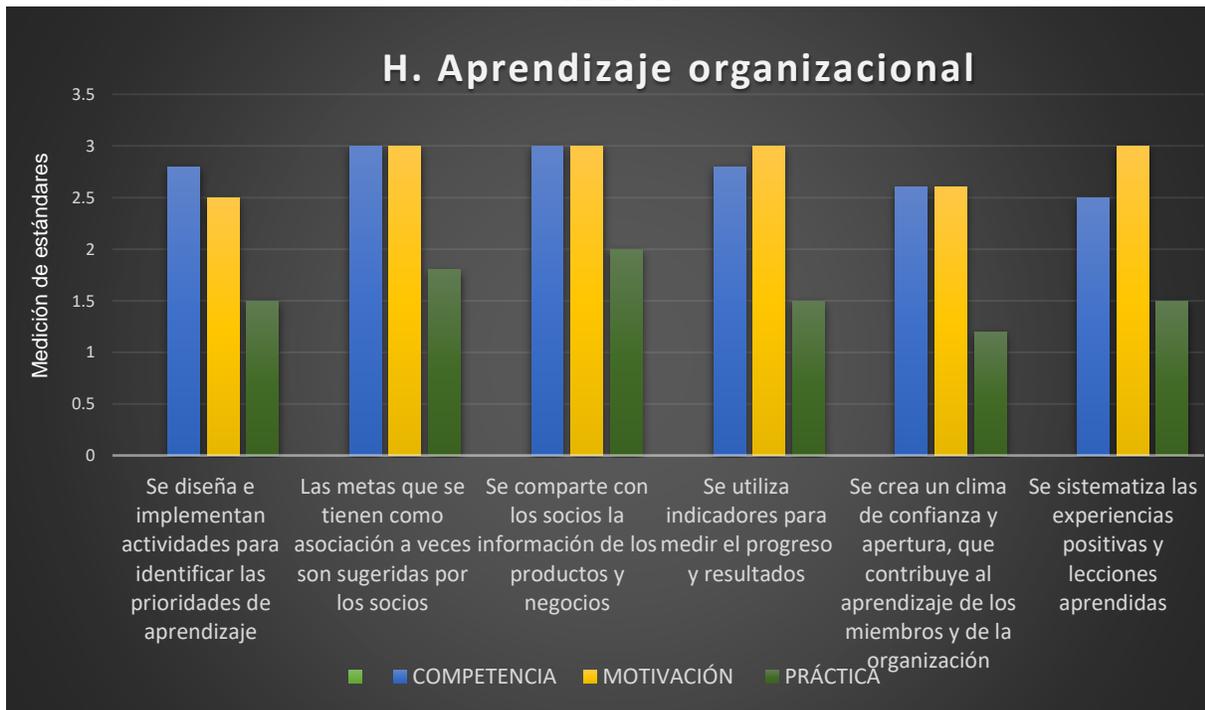


GRÁFICA



Gráfica 7 Movilización de recursos de la Asociación K'ATB'ALPOM, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 8 Aprendizaje organizacional Asociación K'ATB'ALPOM, año 2018.

6.2 Resultados generales, fase II, medición de estándares de la Asociación ADIMIL.

GRÁFICA



Gráfica 9 Calidad y diseño de los servicios y productos de la Asociación ADIMIL, año 2018.

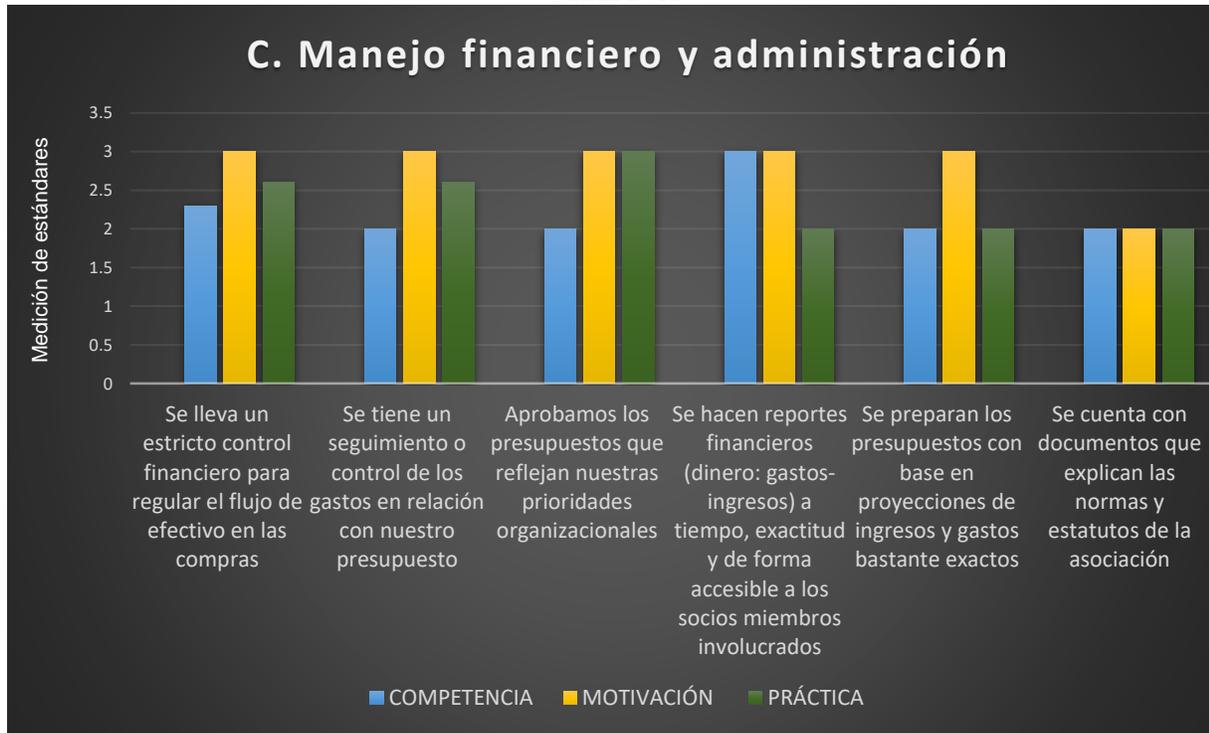
GRÁFICA



Gráfica 10 Colaboración, relaciones externas y gestión de Asociación ADIMIL año 2018.

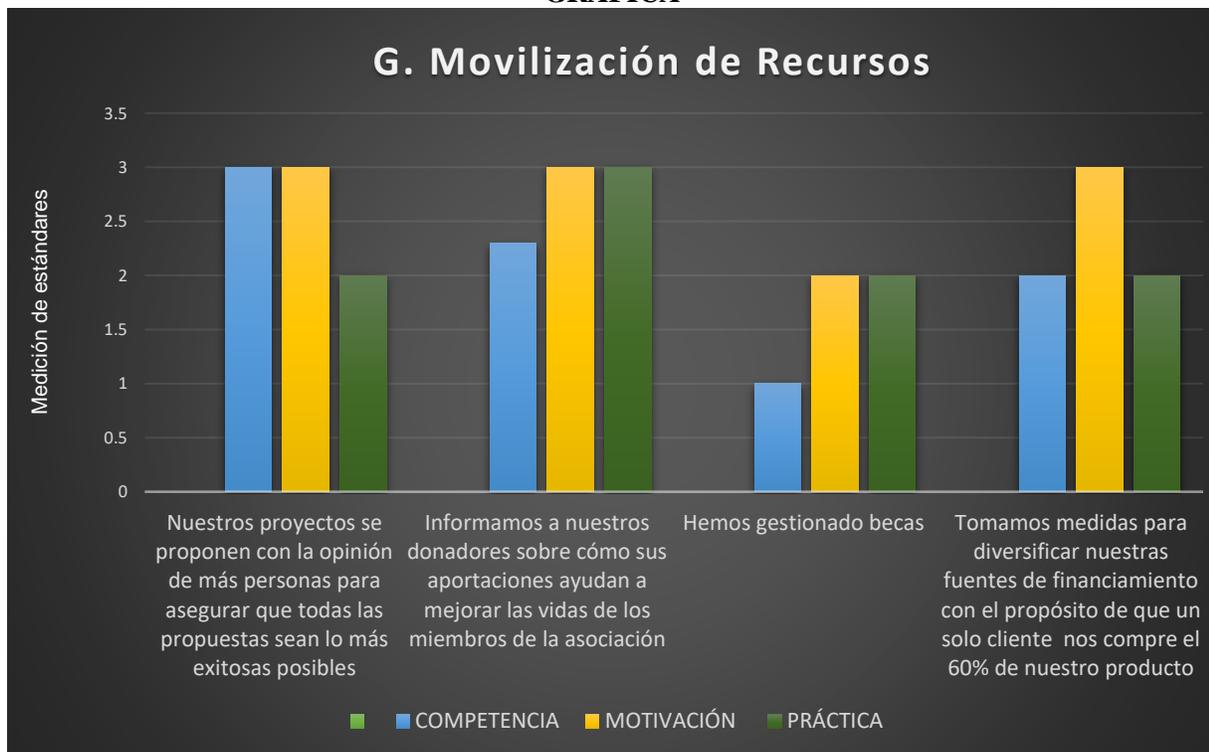


GRÁFICA



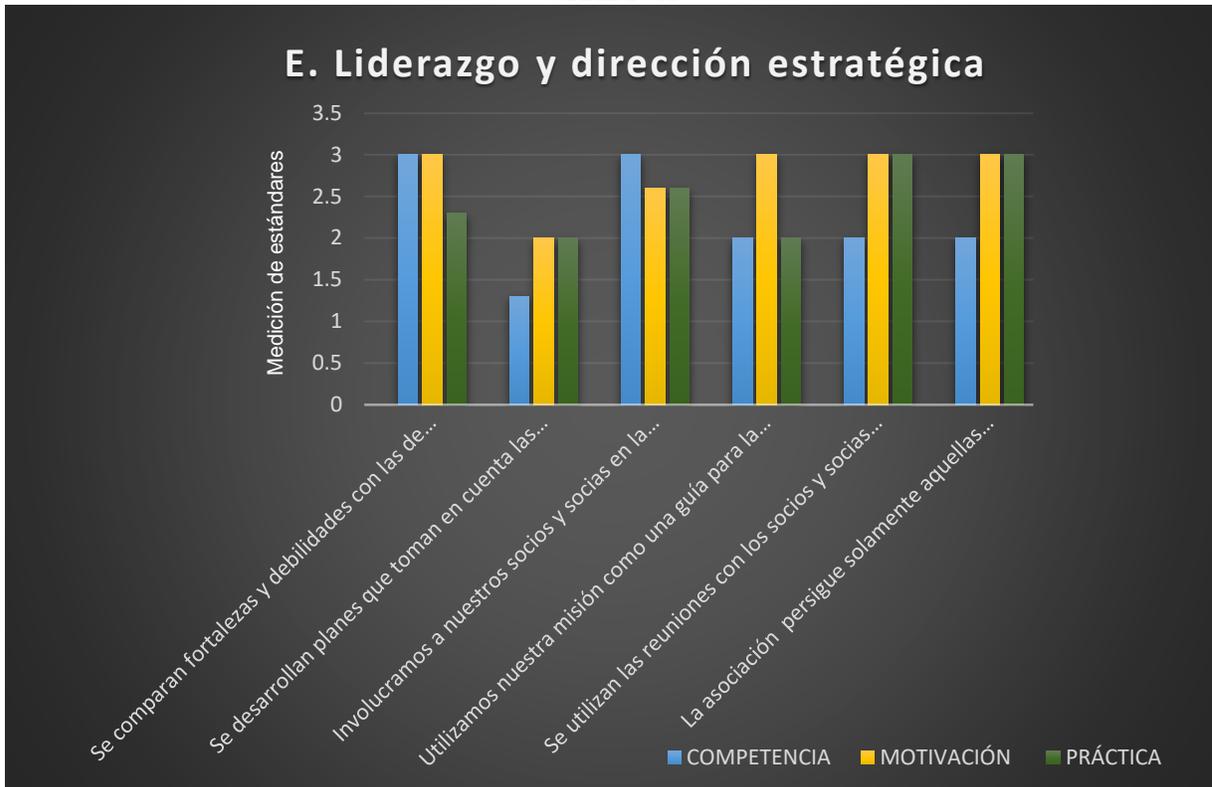
Gráfica 11 Manejo financiero y administración, de la Asociación ADIMIL, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 12 Manejo de recursos humanos, de la Asociación ADIMIL, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 13 Liderazgo y dirección estratégica, de la Asociación ADIMIL, año 2018.

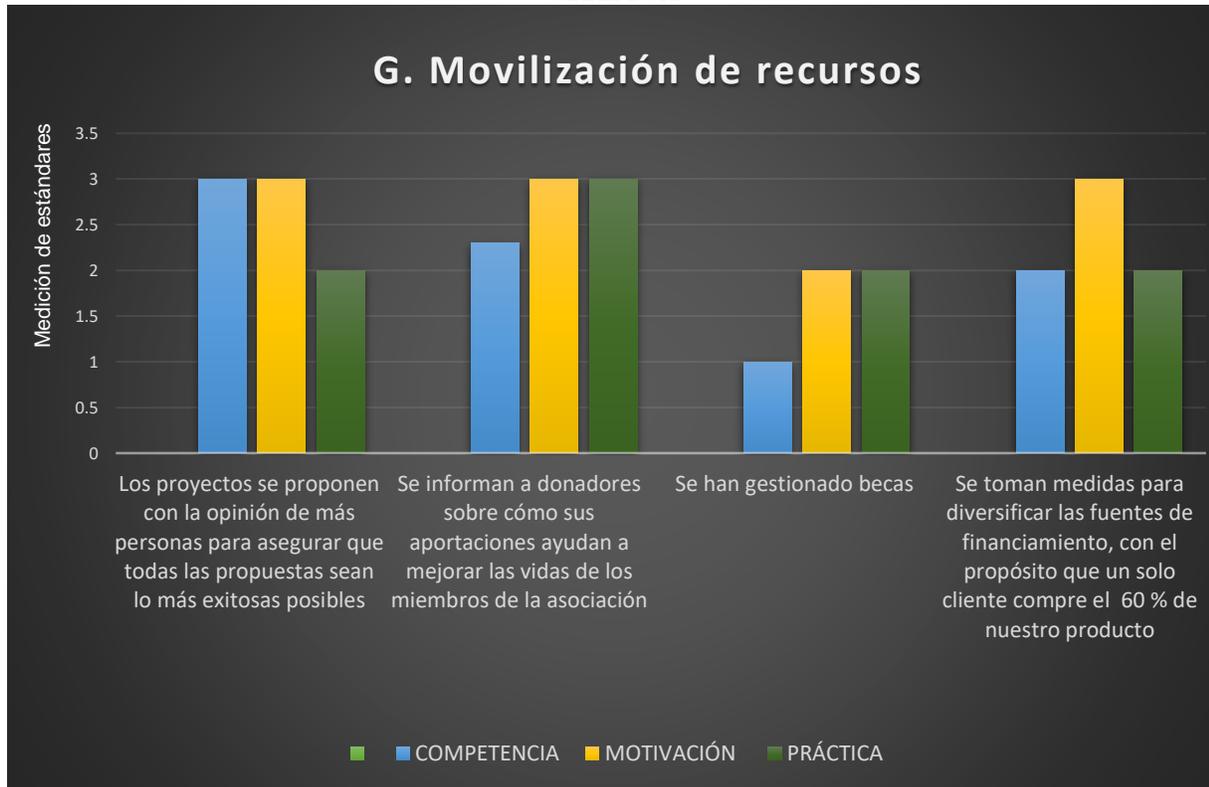
GRÁFICA



Gráfica 14 Participación y empoderamiento del personal, de la Asociación ADIMIL, año 2018.

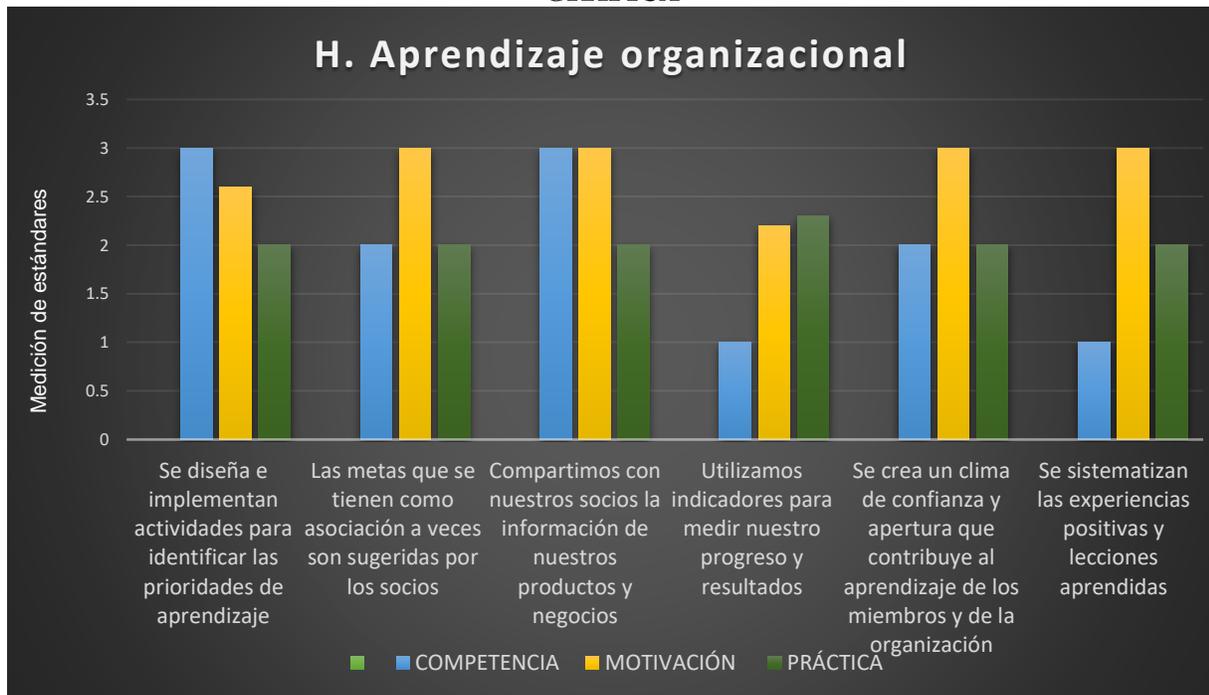


GRÁFICA



Gráfica 15 Movilización de recursos, de la Asociación ADIMIL, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 16 Aprendizaje organizacional, de la Asociación ADIMIL, año 2018.

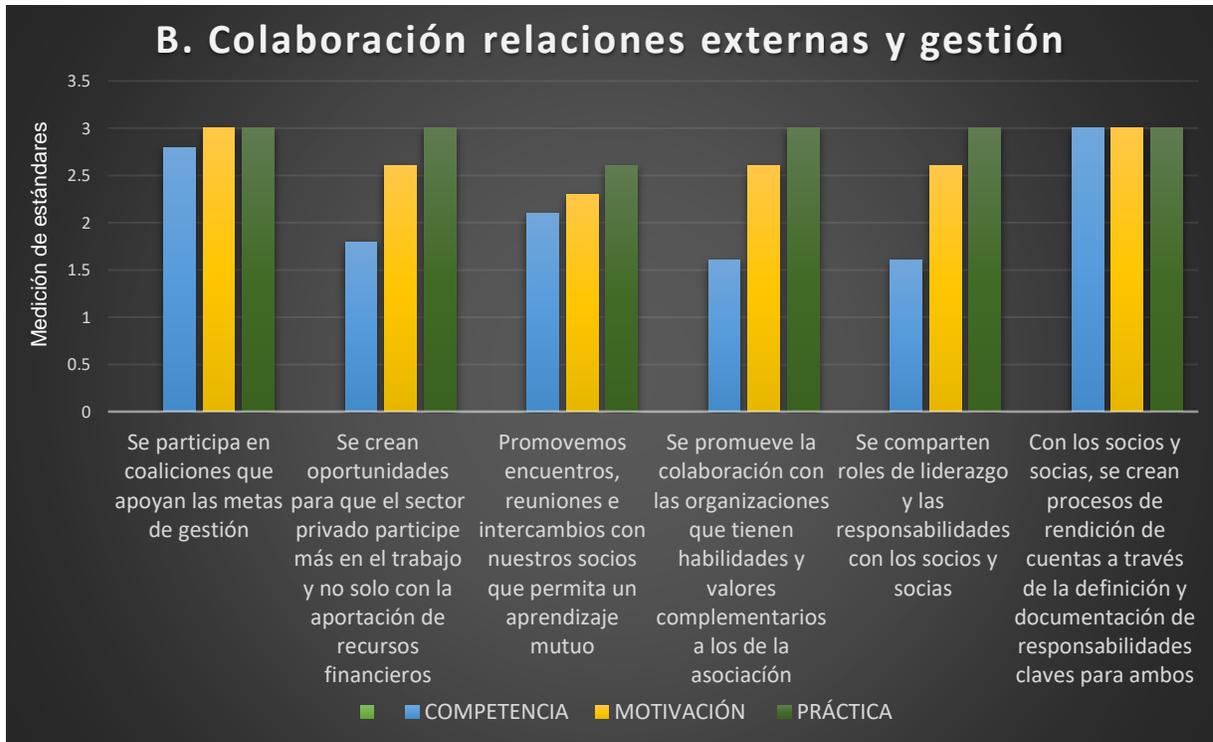
6.3 Resultados generales, fase II, medición de estándares Asociación APROCHILCO.

GRÁFICA



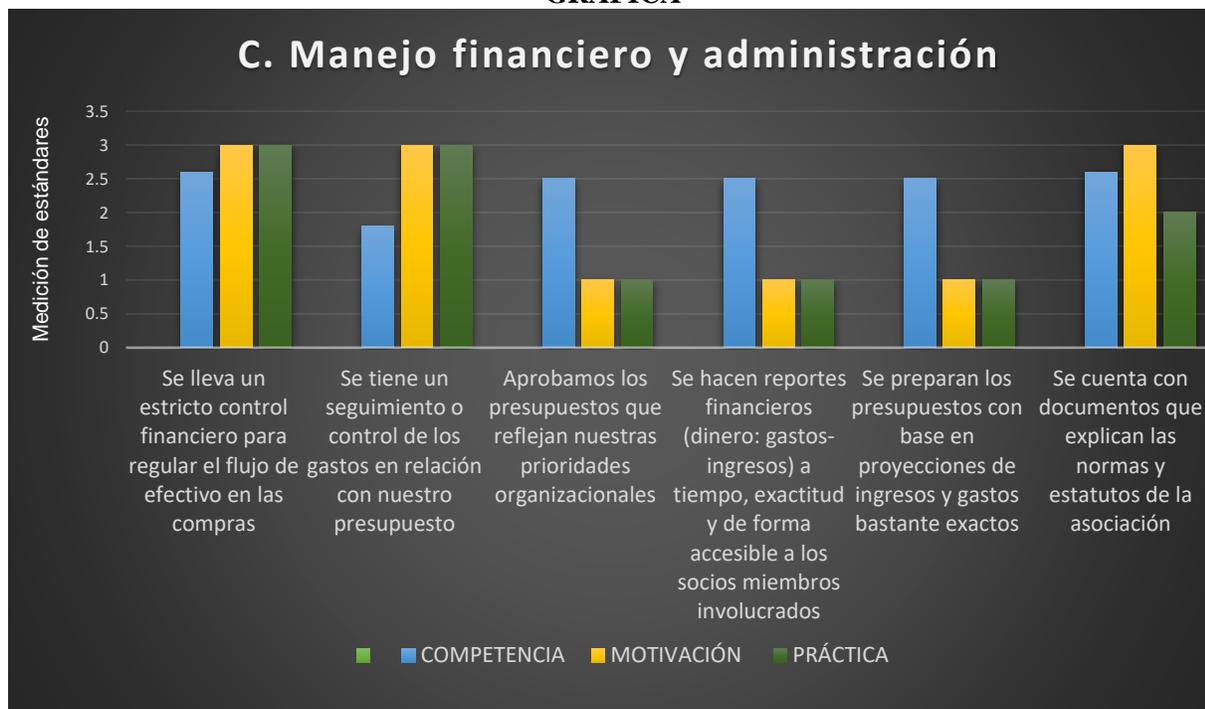
Gráfica 17 Calidad de diseño de servicios y productos, de la Asociación APROCHILCO, año 2018.

GRÁFICA



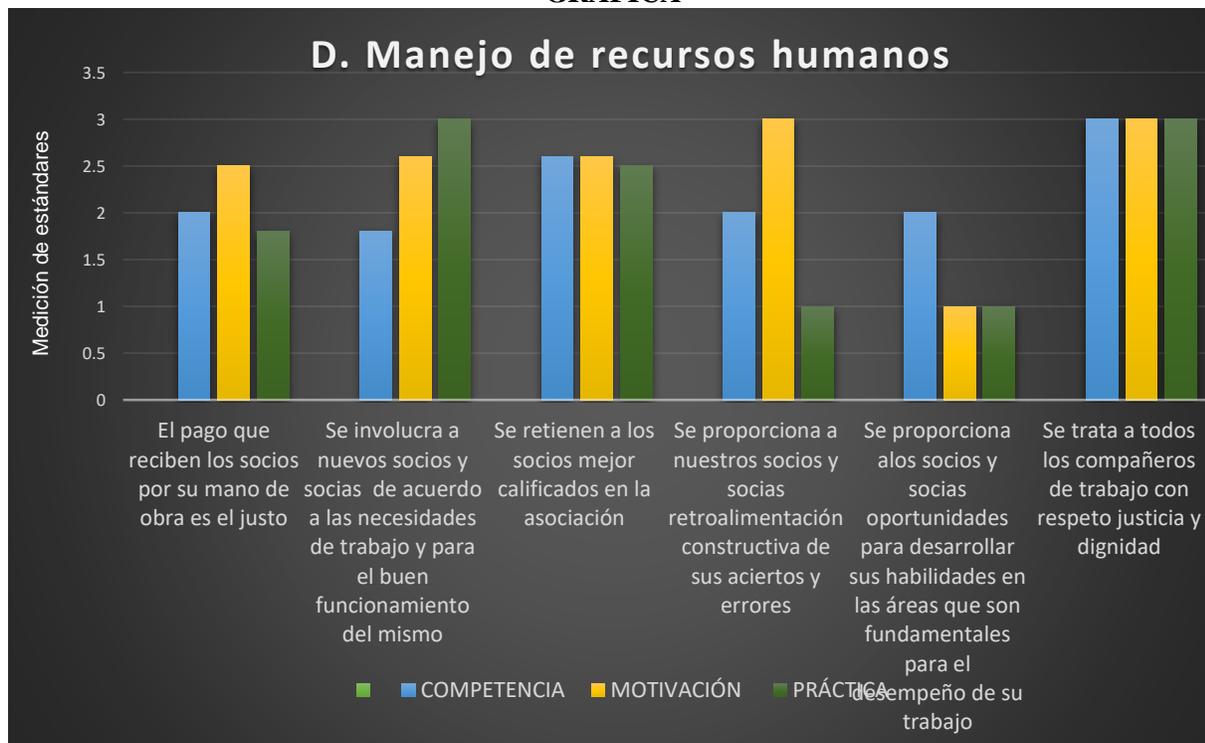
Gráfica 18 Colaboración relaciones externas y gestión, de la Asociación APROCHILCO, año 2018.

GRÁFICA



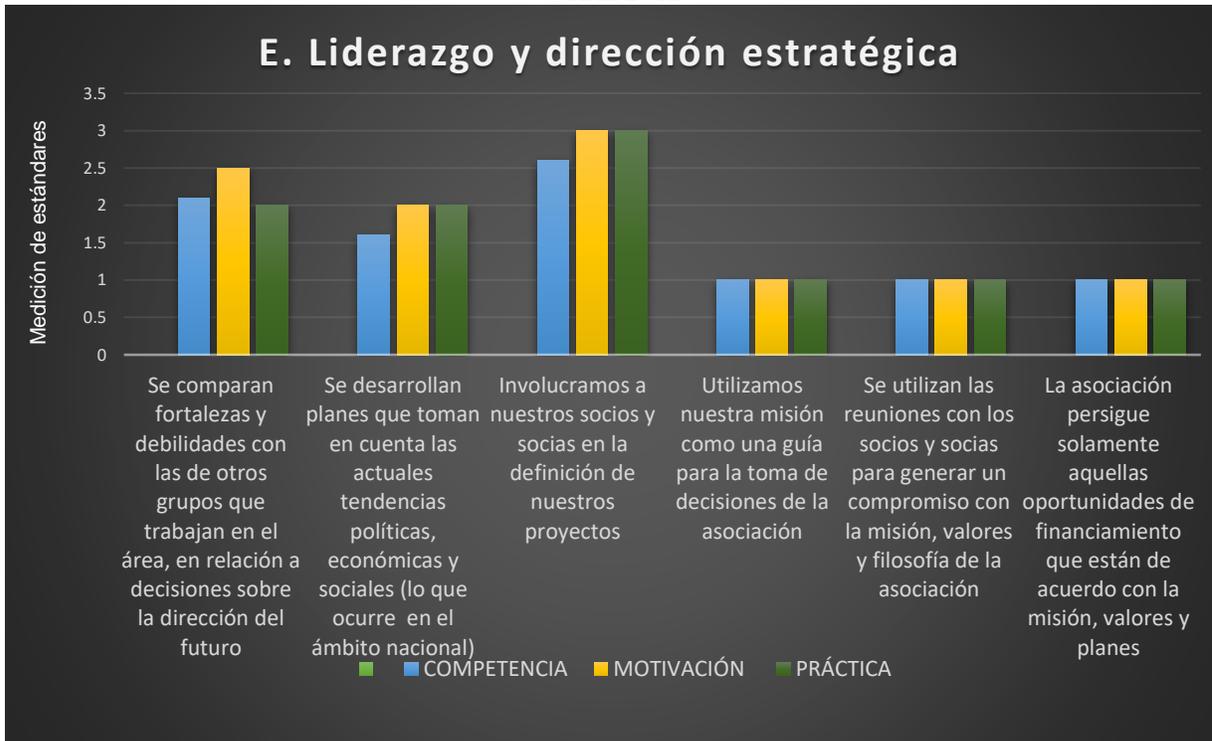
Gráfica 19 Manejo financiero y administración, de la Asociación APROCHILCO, año 2018.

GRÁFICA



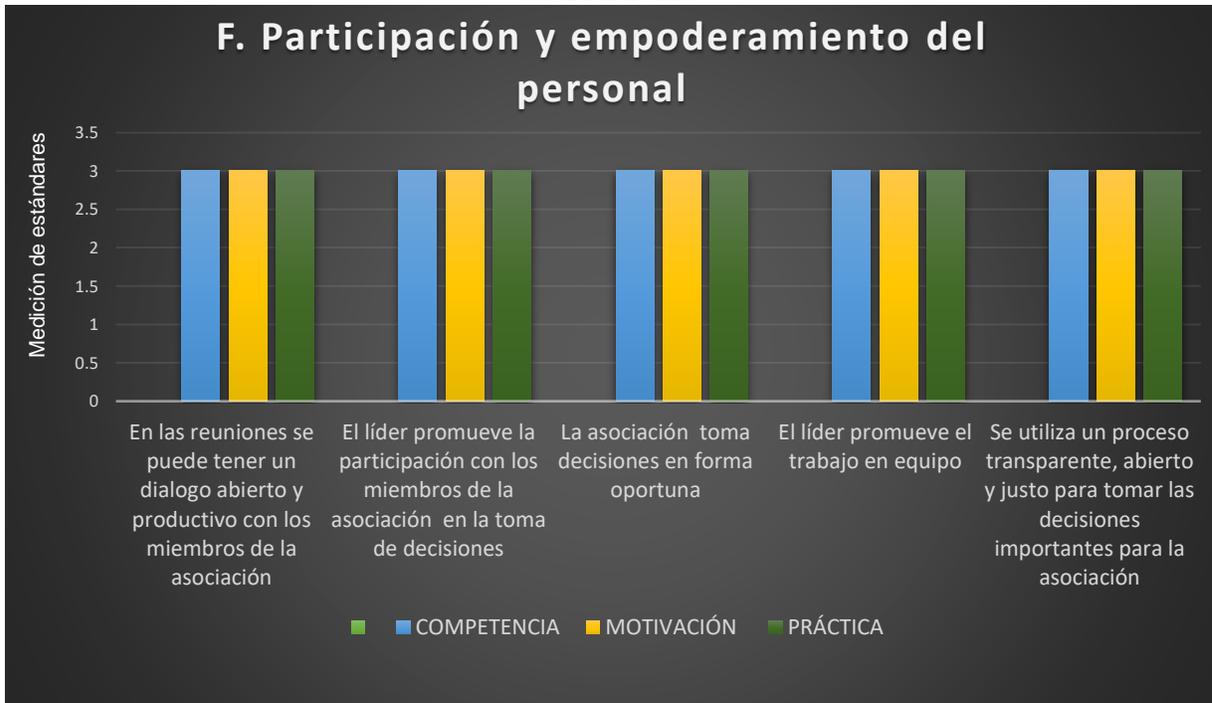
Gráfica 20 Manejo de recursos humanos, de la Asociación APROCHILCO, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 21 Liderazgo y dirección estratégica, Asociación APROCHILCO, año 2018.

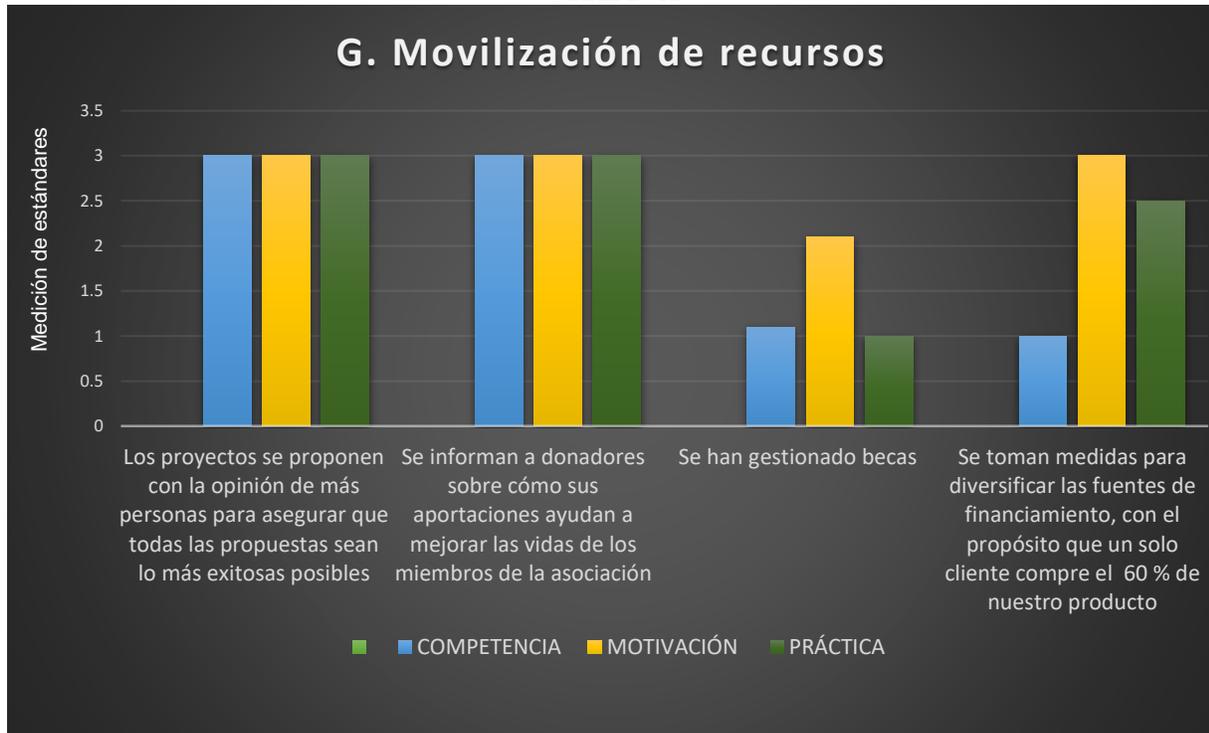
GRÁFICA



Gráfica 22 Participación y empoderamiento del personal, Asociación APROCHILCO, año 2018.



GRÁFICA



Gráfica 23 Movilización de recursos, Asociación APROCHILCO, año 2018.

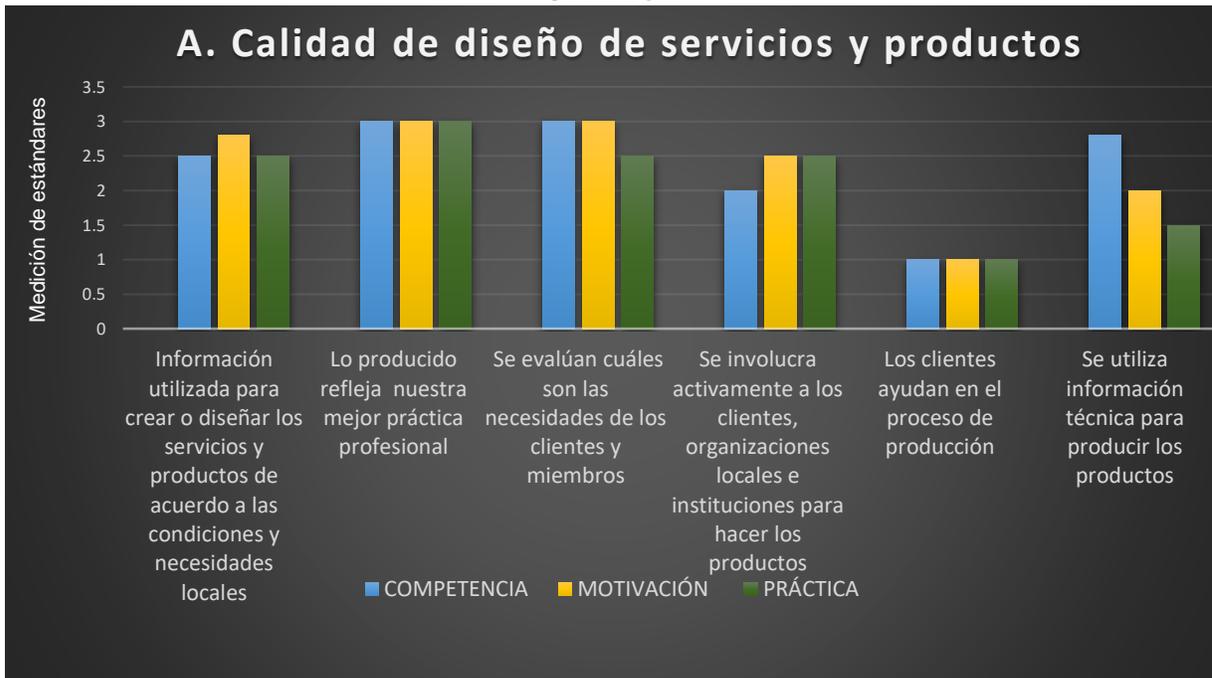
GRÁFICA



Gráfica 24 Aprendizaje Organizacional, Asociación APROCHILCO, año 2018.

6.4 Resultados generales, fase II, medición de estándares: Asociación ASOSELNOR.

GRÁFICA



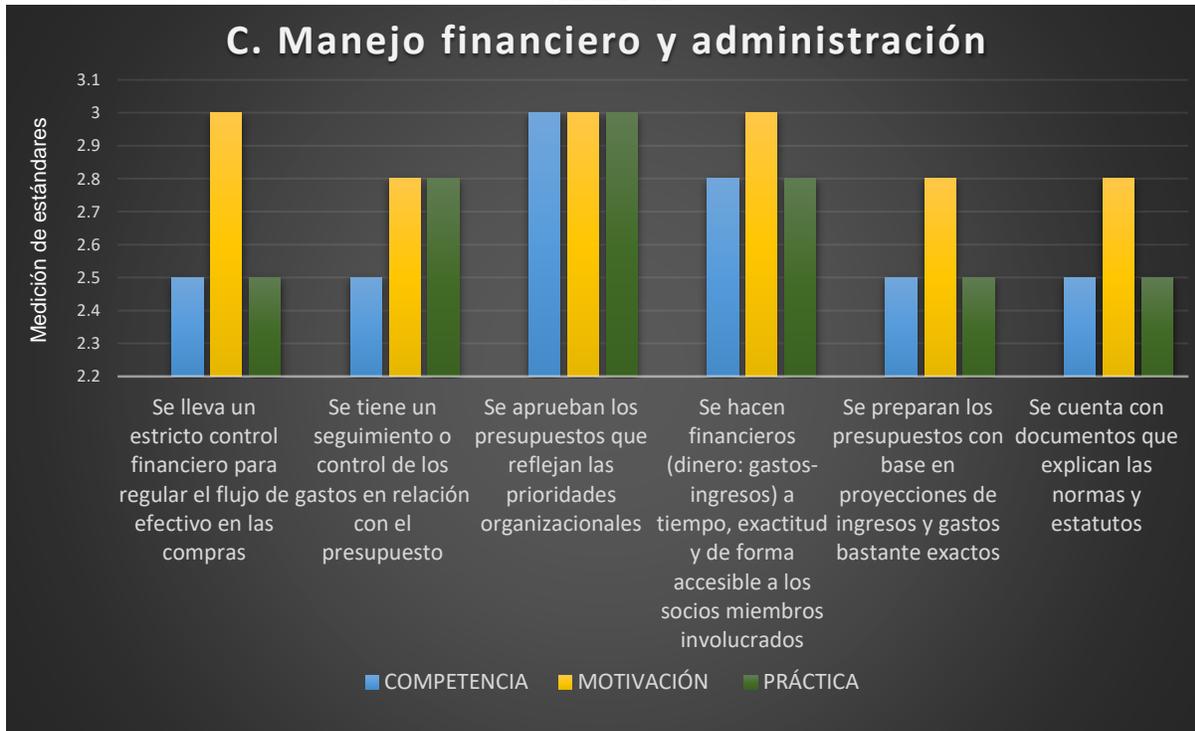
Gráfica 25 Calidad de diseño de servicios y productos, Asociación ASOSELNOR, año 2018.

GRÁFICA



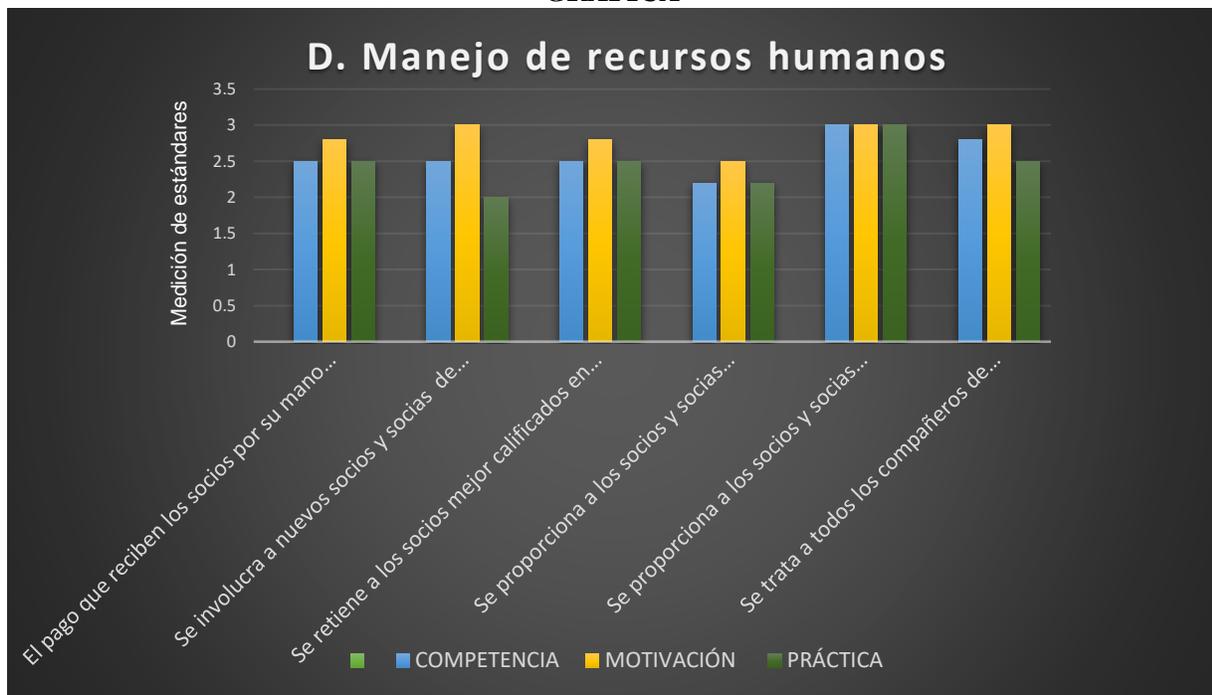
Gráfica 26 Colaboración, relaciones externas y gestión, Asociación ASOSELNOR, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 27 Manejo financiero y administración, Asociación ASOSELNOR, año 2018.

GRÁFICA



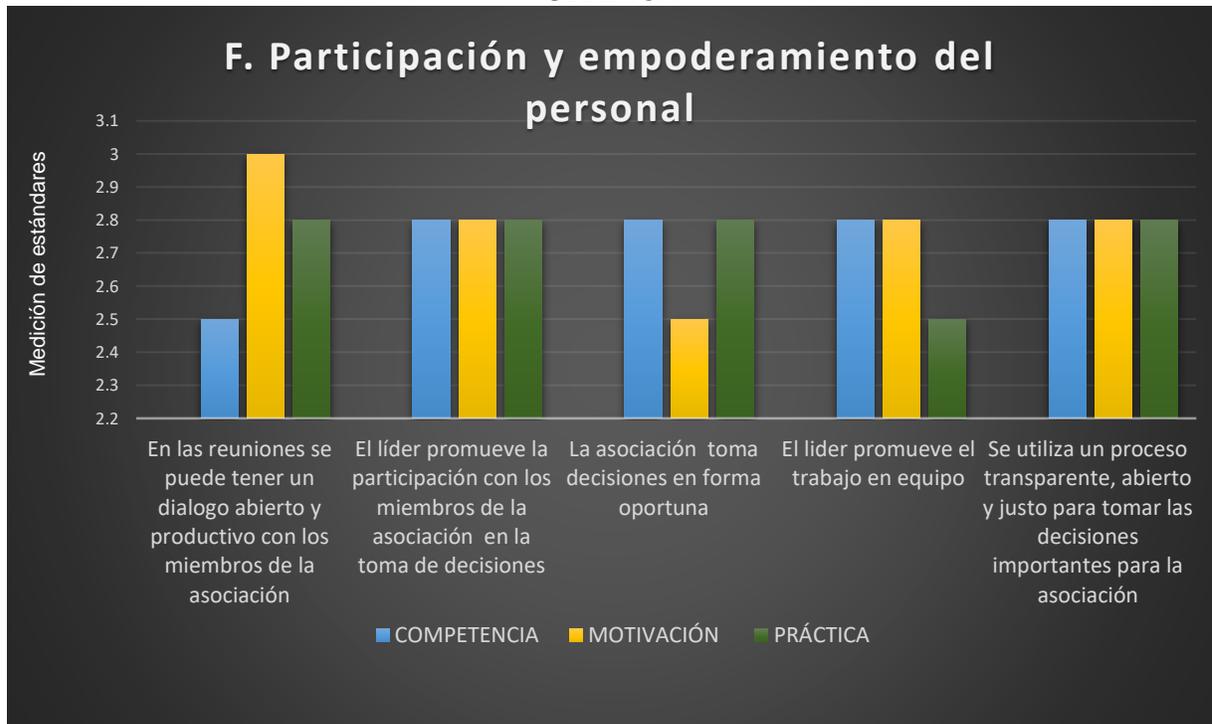
Gráfica 28 Manejo de recursos humanos, Asociación ASOSELNOR, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 29 Liderazgo y dirección estratégica, Asociación ASOSELNOR, año 2018.

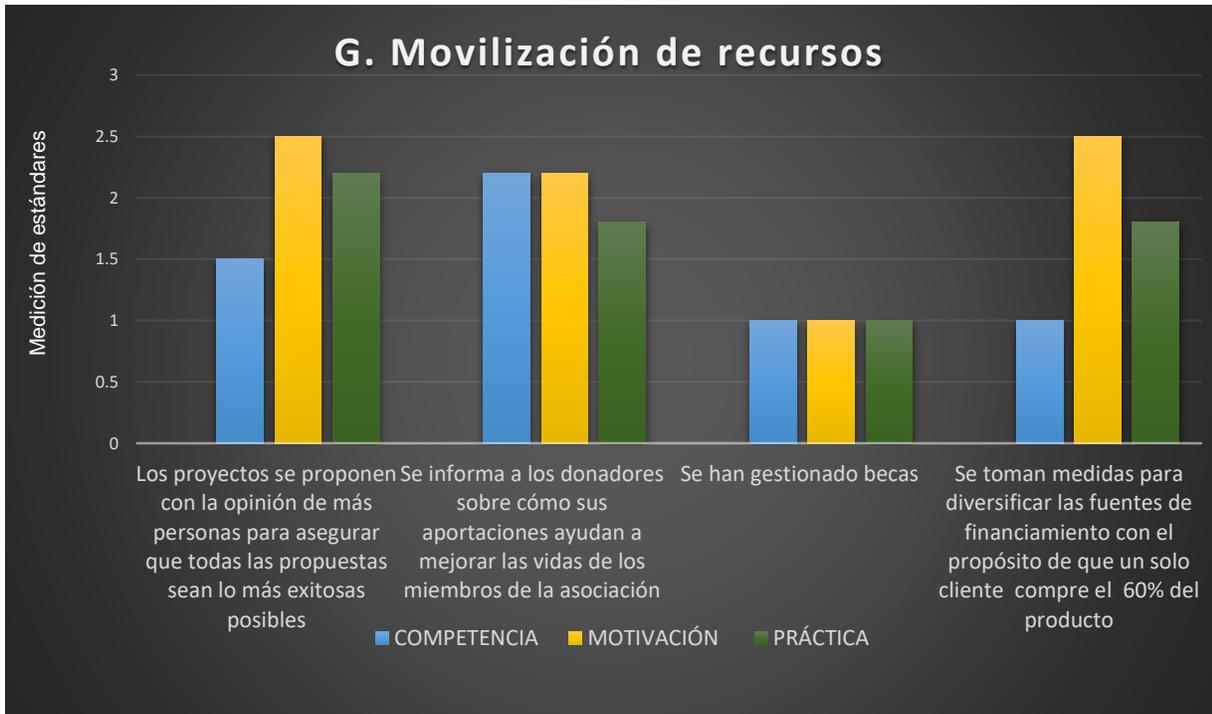
GRÁFICA



Gráfica 30 Participación y empoderamiento del personal, Asociación ASOSELNOR, año 2018.



GRÁFICA



Gráfica 31 Movilización de recursos, Asociación ASOSELNOR, año 2018.

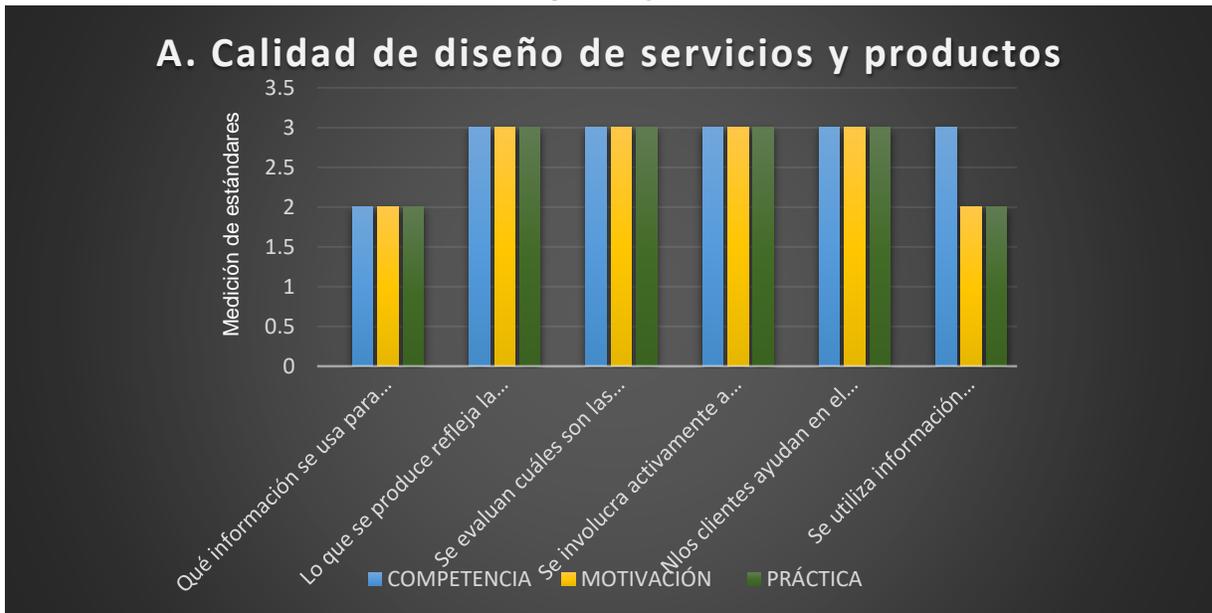
GRÁFICA



Gráfica 32 Aprendizaje organizacional, Asociación ASOSELNOR, año 2018.

6.5 Resultados generales, fase II, medición de estándares, Asociación ASODIRP.

GRÁFICA



Gráfica 33 Calidad de diseño de servicios y productos, Asociación ASODIRP, año 2018.

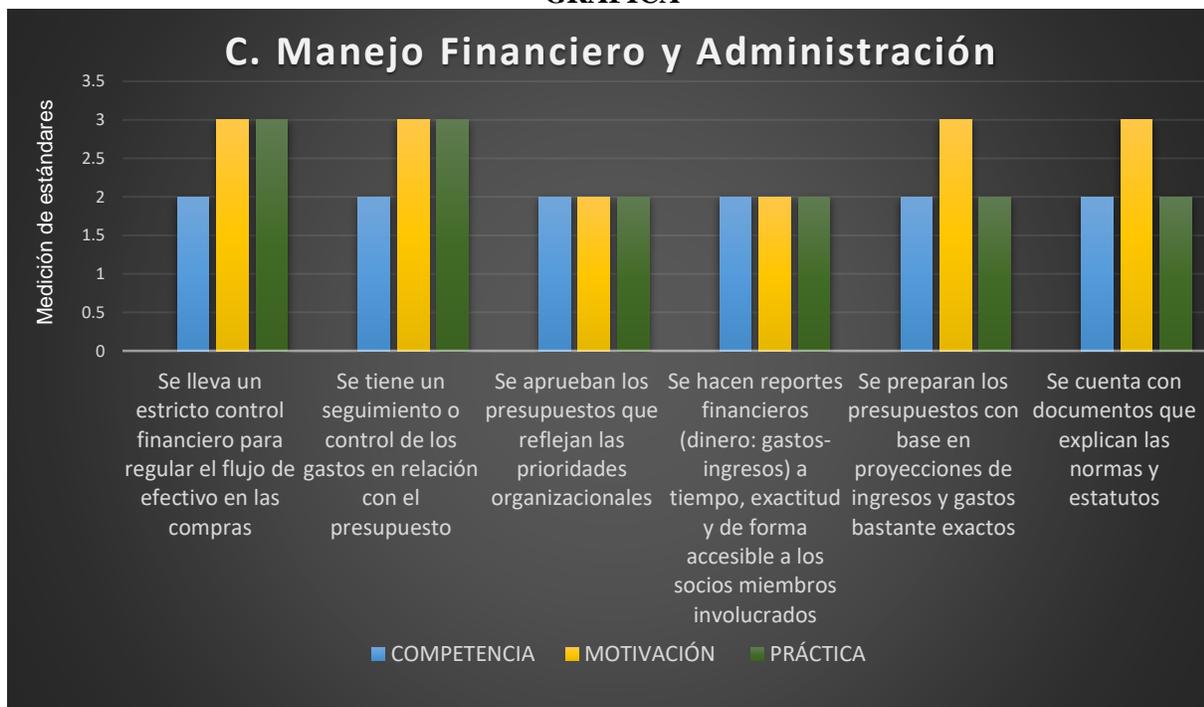
GRÁFICA



Gráfica 34 Colaboración, relaciones externas y gestión, Asociación ASODIRP, año 2018.

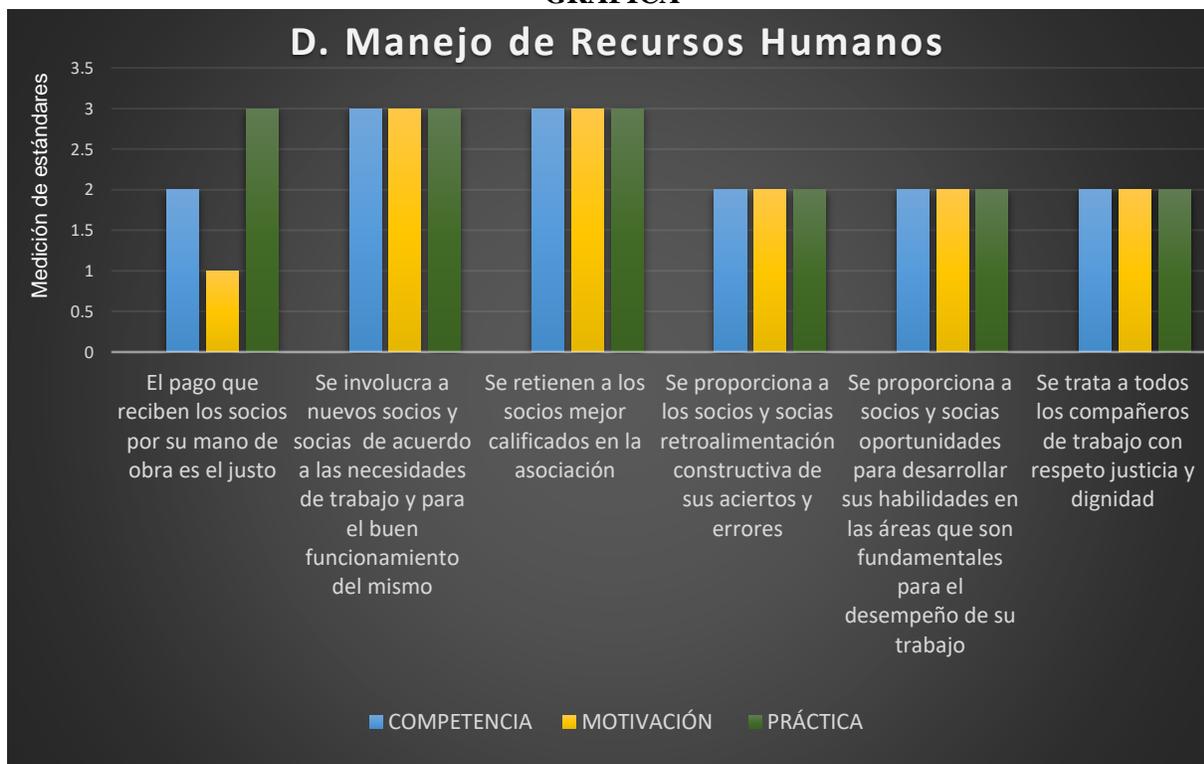


GRÁFICA



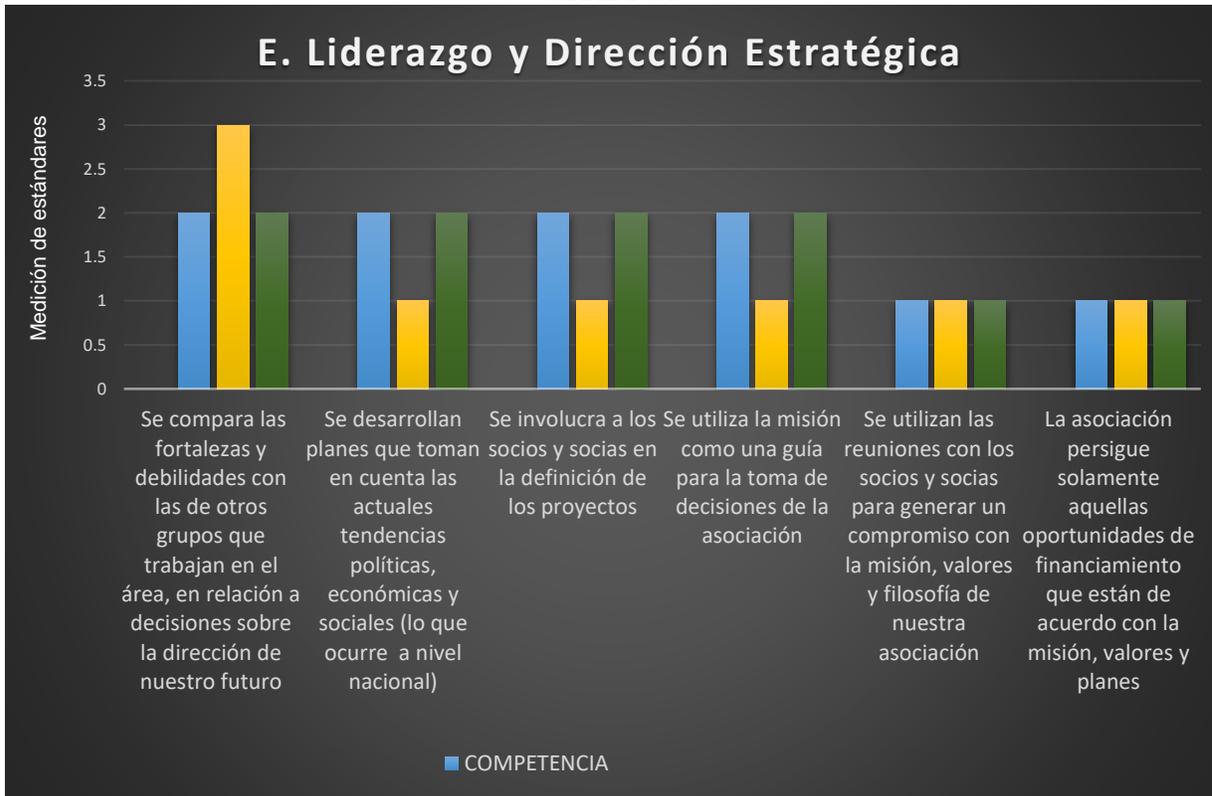
Gráfica 35, Manejo financiero y administración, Asociación ASODIRP, año 2018.

GRÁFICA



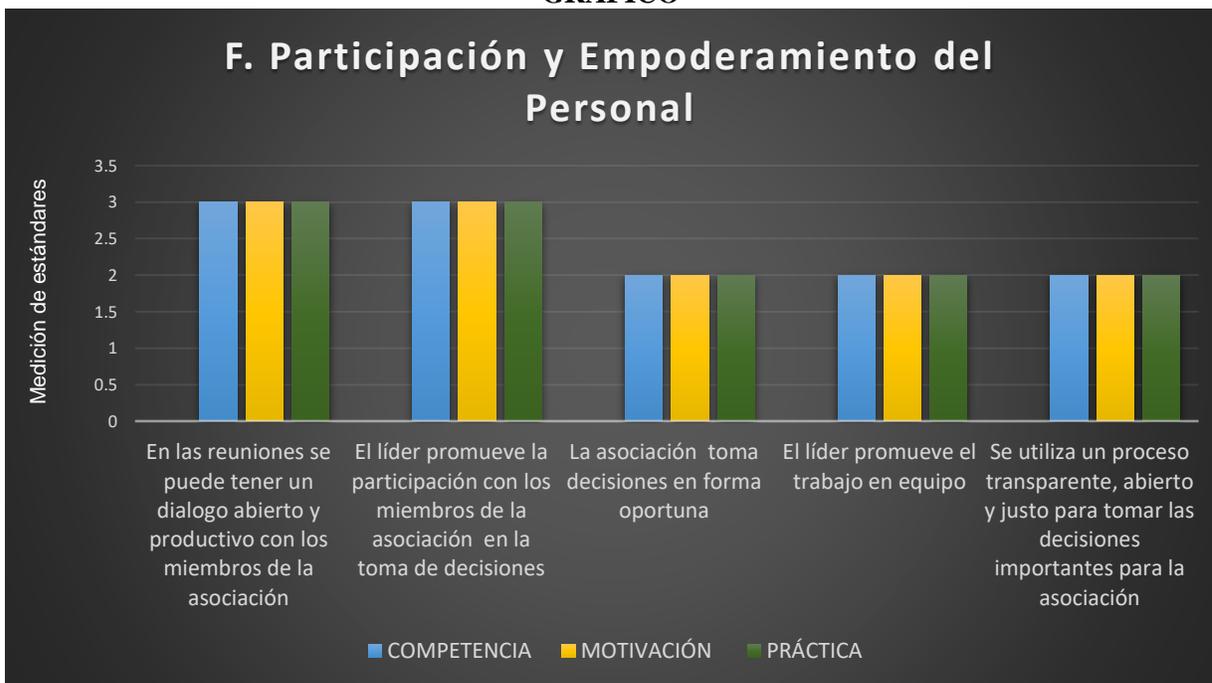
Gráfica 36, Manejo de recursos humanos, Asociación ASODIRP, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 37 Liderazgo y Dirección Estratégica, Asociación ASODIRP, año 2018.

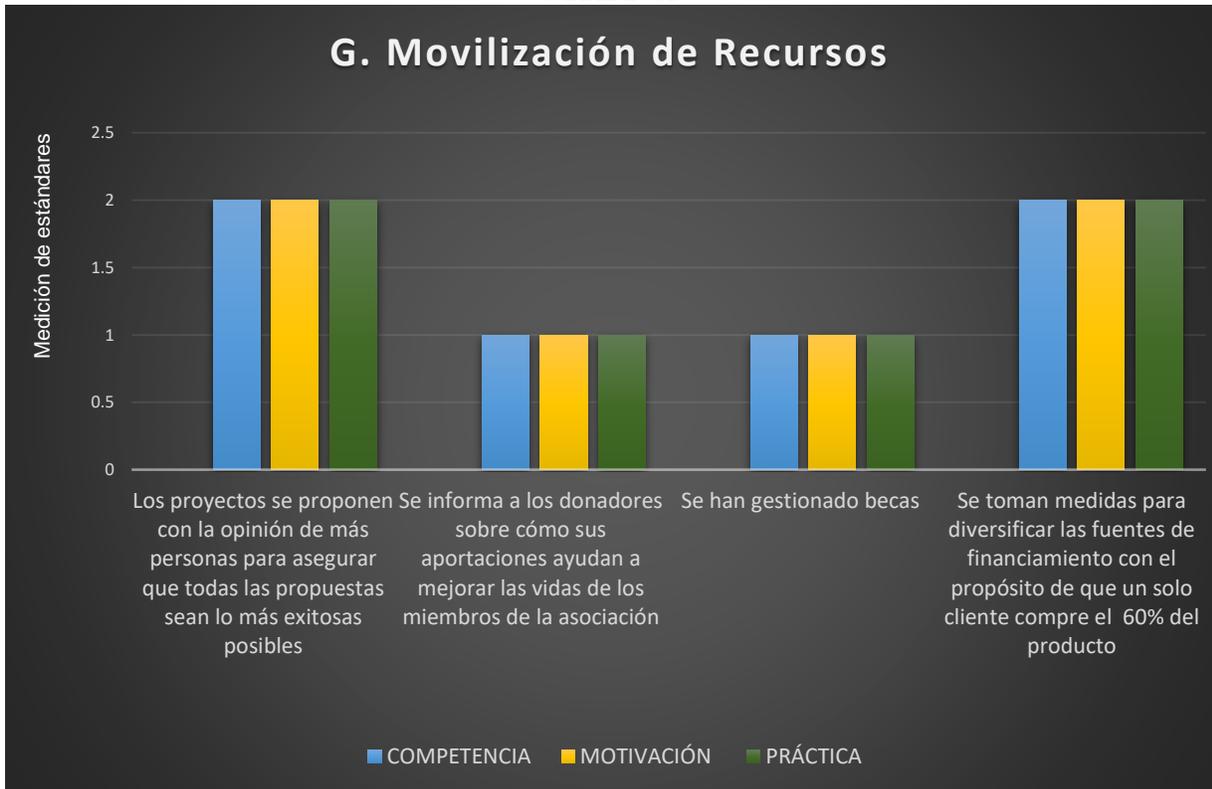
GRÁFICO



Gráfica 38 Participación y empoderamiento del personal, Asociación ASODIRP, año 2018



GRÁFICA



Gráfica 39 Movilización de recursos, Asociación ASODIRP, año 2018.

GRÁFICA



Gráfica 40 Aprendizaje Organizacional, Asociación ASODIRP, año 2018

7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la siguiente descripción se encontrarán los resultados obtenidos en la fase cuantitativa del proceso de investigación, en la que se abordaron un total de ocho variables correspondientes al funcionamiento de las asociaciones productoras de cacao, siendo estas: Asociación para el Desarrollo Integral Regional Peyan (K´ATB´ALPOM), Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachuá, Cobán, A.V. (ADIMIL), Asociación de Productores de Chile Cobanero Saholom, Cobán, A.V. (APROCHILCO), Asociación Selva Norte (ASOSELNOR), Asociación Desarrollo Integral Rocha´ Pontila (ASODIRP), La Asociación “La Voz del Pueblo Q´eqchí´ (ATZ´AMHA´)

El criterio de análisis parte de la calificación menor a la mayor, con el propósito de visualizar la debilidad o deficiencia organizacional que restringe de algún modo el crecimiento óptimo de la agrupación, y por tanto, restringe la participación activa de los involucrados

7.1. Asociación participante: Asociación de Desarrollo Integral (K´ATB´ALPOM)

Dentro de su contexto y cobertura organizacional la sede de la asociación se encuentra situada en la comunidad Salacuín, a 185 kilómetros aproximadamente de la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz. La mayor parte del recorrido se realiza por carretera asfaltada, y los últimos (40) es por camino de terracería. Esta asociación fue creada en el año 2002 por pobladores de las comunidades de Saholom y Salacuín respectivamente, con la finalidad de legalizar las tierras que tienen en su poder.

A cuatro años de su creación se reorganizan motivados, por el proyecto Lachuá, para involucrarse en la producción de cacao, obteniendo en donación plantas del citado producto. Asimismo, se empiezan los procesos de fortalecimiento técnico organizacional, para fortalecer la infraestructura productiva de cacao con capacitaciones en el manejo agronómico de cosecha y postcosecha, con el apoyo de instituciones estatales como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) y de cooperación internacional (CATIE-UICN, HEIFER INT y FUNDASISTEMAS) por citar algunas.

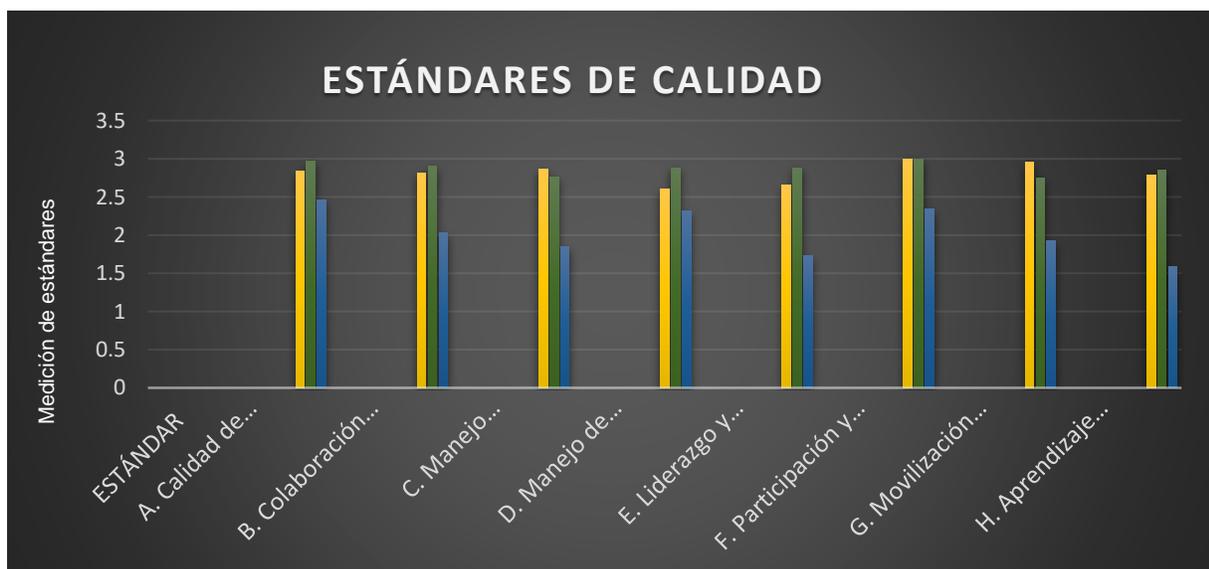


Durante el proceso de medición de estándares, los asistentes involucrados expresaron que la motivación principal o la razón de ser de la institución es generar espacios de participación social, a través de áreas de producción, mercadeo/comercialización del principal producto actual (cacao), para mejorar las condiciones económicas de los socios y socias. Actualmente, cuenta con el apoyo técnico productivo de varias instituciones gubernamentales y no gubernamentales, con quienes tienen firmados acuerdos de cooperación y comercialización del producto mencionado.

Se puede observar en la gráfica # 41 que la calificación se ubica en el punto 3 de la ponderación para todas las variables, significando la misma que la organización ha obtenido la asistencia correcta durante su proceso; sin embargo, reconocieron durante la conversación que aunque han avanzado significativamente tienen debilidad en las variables de: Manejo del recurso humano – Aprendizaje organizacional - Liderazgo y dirección categorizados en la escala 2 y 2.5.

Esta conclusión confirma que precisan desaprender para mejorar lo que aún está débil, a través de procesos continuos de formación y crecimiento organizacional que reorienten las acciones y optimizar los resultados que cubran a todos los socios de forma directa e indirecta. Necesitan optimizar los canales de comunicación e información para recuperar confianza y legitimar el liderazgo.

GRÁFICA



Gráfica 41 Estándares de calidad de K´ATB´ALPOM, año 2018.

7.2 Asociación participante: Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachúa, Cobán, A.V (ADIMIL)

Dentro de su contexto y cobertura organizacional la sede de la asociación se encuentra situada en la comunidad Salacuín, a 185 kilómetros aproximadamente de la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz. La mayor parte del recorrido se realiza por carretera asfaltada, y los últimos (40) es por camino de terracería.

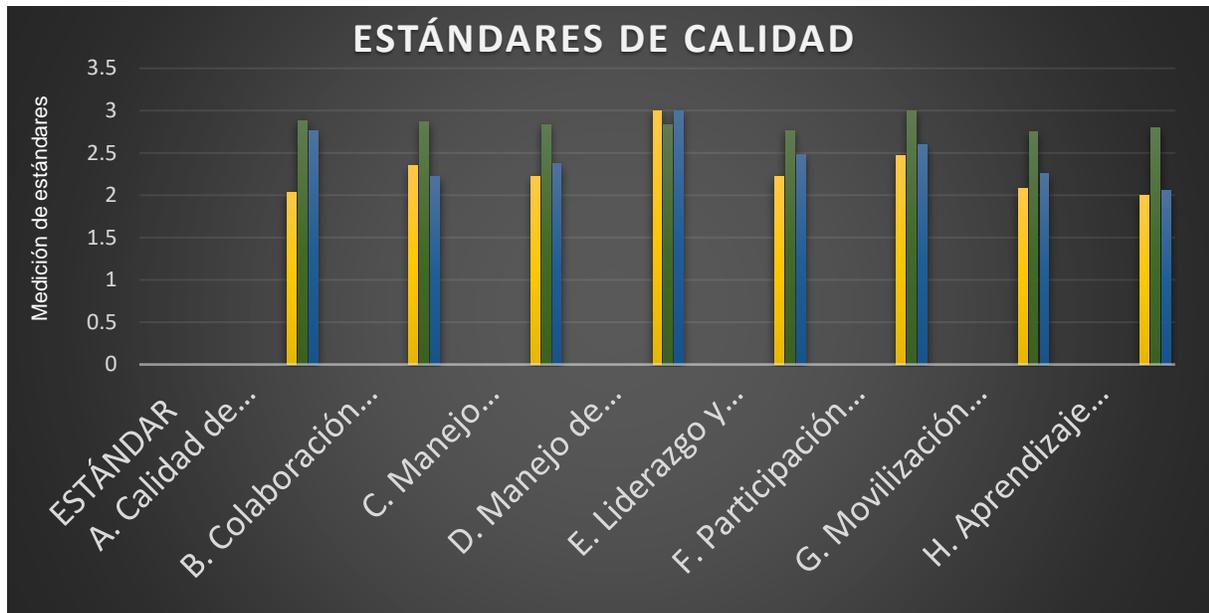
ADIMIL se integra por mujeres adultas y jóvenes de las comunidades de Salacuín, Saholom, El Castaño y San Luis; todas de la jurisdicción de Cobán, Alta Verapaz. Las integrantes de la agrupación pertenecen a distintos grupos étnicos (Q'eqchi', castellano, K'iché, Poqomchi' y achí, entre otras), este sector se conformó aprovechando las oportunidades que FUNDALACHUÁ les proporciona, a diferencia de las otras agrupaciones que se dedican en su mayoría a la producción de cacao, las mujeres participan en diversas acciones como: Procesamiento de cacao para chocolate casero, producción de miel de abeja y elaboración de tejidos y trabajos de sastrería, entre otros servicios. Para vender los productos aprovechan los días de mercado local del municipio vecino de Ixcán, Playa Grande y Parque Nacional Lachúa en pequeña escala.

Durante el análisis de las variables, las participantes determinaron que las mismas con mayor dificultad de desarrollo, ubicándolos entre 2 y 2.5 están: Movilización de recursos, aprendizaje organizacional y manejo financiero, como elementos que dificultan el crecimiento organizacional; por tanto, opinan que la formación y preparación académica es de vital importancia para ellas, sin embargo, aún no realiza inversión en el mismo, por la limitante del recurso financiero; por consiguiente se determina que la gestión es imprescindible para mejorar la plataforma organizativa, porque traerá como consecuencia, fortalecer la capacidad emprendedora de las integrantes y el manejo eficiente de los recursos que hasta la fecha poseen. Otro elemento que ven vital es el aprovechamiento de la coordinación interinstitucional, para



proveerse de insumos con los cuales puedan mejorar los procesos administrativos y financieros que las impulse a identificar y posesionarse en mercados sustentables para todas.

GRÁFICA



Gráfica 42 Estándares de calidad de ADIMIL año 2018

7.3 Asociación participante: Asociación de Productores de Chile de Cobán (APROCHILCO)

Dentro de su contexto y cobertura organizacional la sede de APROCHILCO se encuentra ubicada en la comunidad Saholom; para acceder a ésta se debe recorrer desde la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, un total de 105 kilómetros, 45 kilómetros asfaltados y en buenas condiciones desde Cobán a la comunidad San Benito, y 60 kilómetros de ésta hasta la sede de la asociación, por una carretera de terracería, transitable especialmente por vehículos de doble tracción.

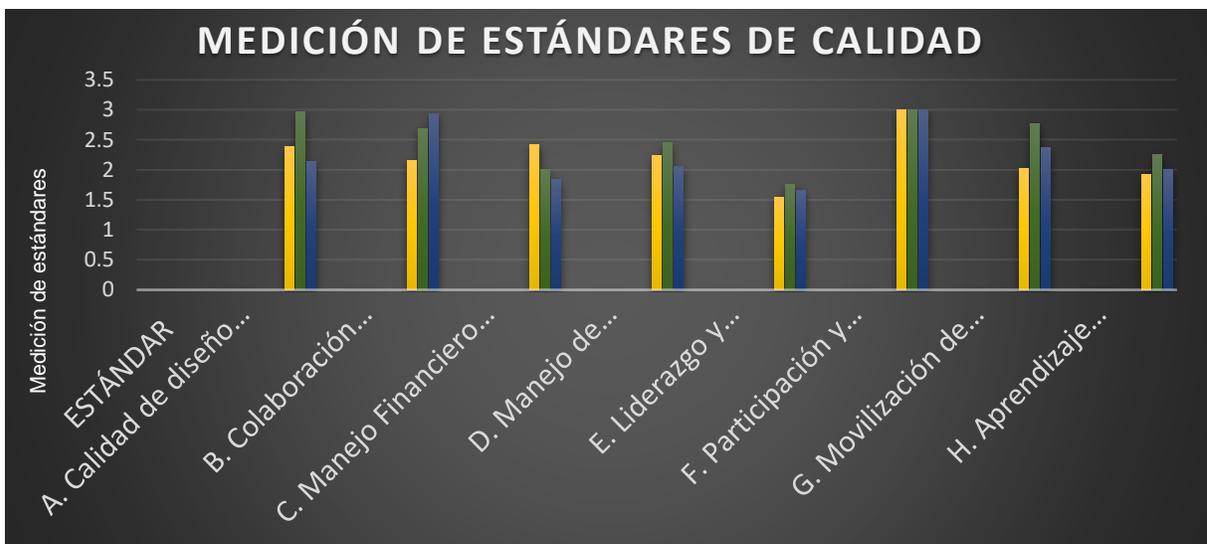
En la medición cuantitativa se evidenció que para los socios de APROCHILCO conformarse en una organización permite mejorar la forma de trabajo y tener mejores oportunidades, en el que los aprendizajes de algún miembro representa un bien del grupo. El rol que desempeñan los miembros de Junta Directiva es elemental; sin embargo, cuando se pierde

la confianza y credibilidad en los miembros y representantes, resulta complejo mantener el compromiso y permitir realizar mejoras a lo interno de la organización.

De acuerdo con la opinión de los integrantes de APROCHILCO, las organizaciones de cooperación han realizado varios intentos para promover el desarrollo comunitario, aumentar la productividad en el territorio, fortalecerles en el área organizacional, en este último aspecto lo que ha fallado es la creación de un marco filosófico que no fue generado por los socios, y por tanto, no existe una apropiación de la misión y visión, también consideran que el nombre de la organización ya nos les identifica y reduce su ámbito de acción.

APROCHILCO está pasando por un proceso de reorganización y se ha detectado la necesidad de tener socios con capacidades gerenciales, controles de calidad en la producción, gestión financiera y de comercialización. En la gráfica 1 se puede observar que los estándares con menor nivel de ponderación son: el *Liderazgo y Dirección Estratégica* con una ponderación 1.66, el *Aprendizaje Organizacional* con una ponderación de 2.06 y el *Manejo Financiero y Administración* con una ponderación 2.08. El más alto es el estándar de *Participación y empoderamiento del personal* con una ponderación de 3, estos datos coinciden con lo expresado en la medición cualitativa y denotan necesidades de capacitación y fortalecimiento de los socios respecto a temas gerenciales y a contar con un liderazgo con visión de largo plazo.

GRÁFICA



Gráfica 43 Estándares de calidad de APROCHILCO, año 2018.



7.4 Asociación participante: Asociación Selva Norte (ASOSELNOR)

Dentro de su contexto y cobertura organizacional la sede de la Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR) se encuentra ubicada en la comunidad Faisán I; para acceder a ésta se debe recorrer desde la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, un total de 105 kilómetros, 45 kilómetros asfaltados y en buenas condiciones desde Cobán a la comunidad Cubilguitz, y 60 kilómetros de esta comunidad hasta la sede de la asociación, por una carretera de terracería, transitable especialmente por vehículos de doble tracción.

ASOSELNOR fue creada en el año 2004 con financiamiento del proyecto Lachuá, con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y productivo de esta región, contando con la participación de 150 socios. Antes de su creación los principales medios de vida de los comunitarios eran el cardamomo, maíz, frijol y ganadería a menor escala. En el año 2006 a través de una donación del MAGA, se establecieron las primeras plantaciones de cacao con fines de producción y comercialización, con un área de 30 hectáreas en la comunidad. Por desconocimiento del manejo del cultivo, la mayoría de las plantaciones presentó problemas en su desarrollo, lo que desmotivó a algunos productores y decidieron renunciar al trabajo en organización. A raíz de esta experiencia inició la intervención de algunas organizaciones interesadas en mejorar la producción cacaotera de la región.

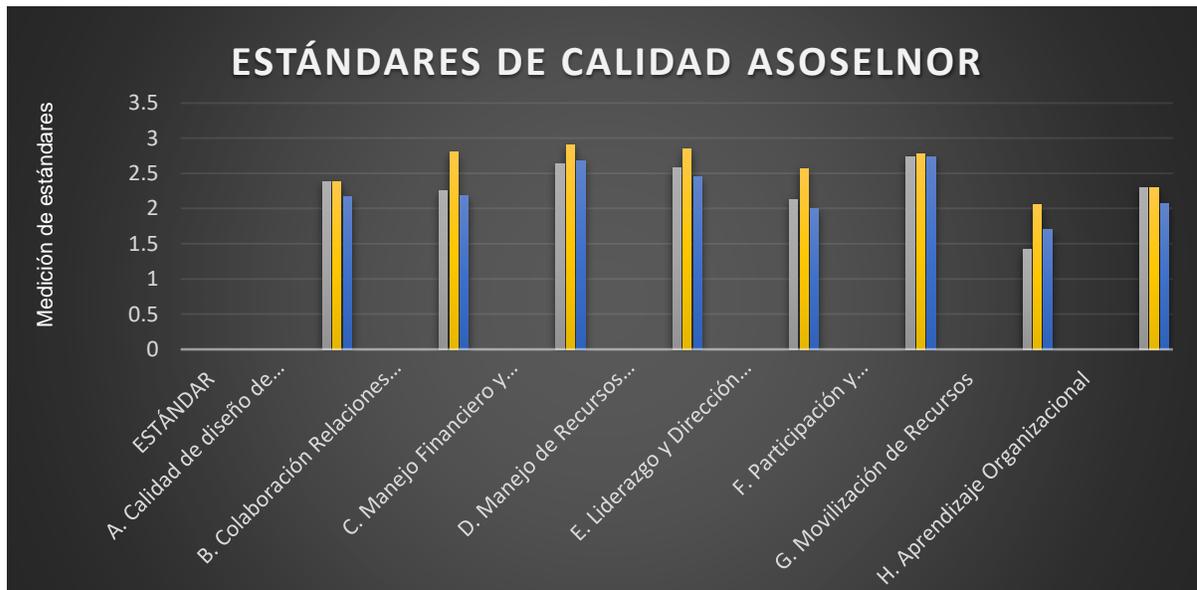
En la medición cualitativa, los miembros de la asociación ASOSELNOR manifestaron que la razón principal para crear espacios de asociatividad era económica; existe la creencia y el interés en que sólo a través de organizarse pueden mejorar los precios de sus productos en el mercado. Ahora bien, de acuerdo con sus opiniones, evidenciaron que el proceso de organización es complejo, la transición de una Junta Directiva a otra sin trasladar capacidades, no dar continuidad a planes y acciones establecidas y el incumplimiento de normas y estatutos deteriora la credibilidad en la asociación.

Otro elemento destacado de la información cualitativa es la necesidad de contar con capacidades de gerencia, control de calidad y mercadeo, aunado al desarrollo de lazos entre los

miembros de la organización, habilidades blandas como trabajo en equipo y sentido de pertenencia por intereses individuales, pero, también colectivos.

Al comparar los datos cualitativos con los cuantitativos destaca que los estándares con menor nivel de ponderación son: La movilización de recursos con una ponderación de 1.73, el liderazgo y dirección estratégica con una ponderación 2.23, el aprendizaje organizacional con una ponderación de 2.22. El estándar mejor evaluado es el de participación y empoderamiento del personal con una ponderación de 2.75, estos resultados manifiestan la dificultad que han tenido para aumentar sus fuentes de financiamiento, crecer económicamente y formar a sus miembros, también la necesidad de tener dirigentes audaces, que asuman riesgos controlados para mejorar la capacidad de producción y la toma de decisiones.

. GRÁFICA



Gráfica 44 Estándares de calidad de ASOSELNOR, año 2018.



7.5 Asociación participante: Asociación de Desarrollo Integral Roqha' Pontila' (ASODIRP)

Dentro de su contexto y cobertura organizacional la asociación se encuentra situada en la comunidad Roqha' Pontila', a 135 kilómetros aproximadamente de la cabecera municipal de Cobán, Alta Verapaz. La mayor parte del recorrido se realiza por carretera asfaltada, y los últimos (8) es por camino de terracería. Esta asociación fue creada en el año 2004, con propósitos comunes de las familias residentes en el lugar.

A dos años de su creación empiezan con procesos de fortalecimiento técnico organizacional, para fortalecer la infraestructura productiva de cacao, con el apoyo de instituciones estatales (MAGA) y de cooperación internacional (CATIE-UICN, HEIFER INT. y FUNDASISTEMAS).

Sobre la situación mencionada, se desarrolló la evaluación cuantitativa de acuerdo con el planteamiento de investigación, en donde los involucrados reconocieron que las variables de: Participación y empoderamiento personal – Movilización de recursos – Aprendizaje organizacional son los elementos mayormente débiles, junto con Liderazgo y dirección (ordenados de menor a mayor), lo que evidencia que la organización no tiene una fundamentación sólida que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas; por tanto, surgen a menudo descontentos e insatisfacción en los socios activos y coarta el ingreso de nuevos miembros. Los resultados de los estándares menor cumplidos sustentan la valoración cualitativa (Fase I) realizada en plenaria, según los asistentes.

La situación descrita supone como una exigencia de mejora el fortalecimiento de capacidades organizacionales desde la planeación estratégica hasta la implementación de manuales para el eficiente manejo financiero.

GRÁFICA



Gráfica 45 Estándares de calidad de ASODIRP, año 2018

7.6. Asociación participante: Asociación La Voz del Pueblo Q'eqchi' (ATZ'AMHA')

Dentro de su contexto y cobertura organizacional la sede de la Asociación ATZ'AMHA' se encuentra ubicada en la comunidad San Benito, para acceder a esta se debe recorrer desde la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, un total de 105 kilómetros todos ellos asfaltados y en buenas condiciones.

El análisis de esta organización se basó sólo en datos cualitativos, debido a que no tiene miembros activos, y se trabajó bajo la modalidad de grupo focal, con miembros de la Junta Directiva. Sin embargo, los datos resultantes del proceso son un aporte valioso para comprender los errores, circunstancias y decisiones que llevaron a ser una organización inactiva, que en su momento fue una de las más exitosas de la región, tanto por la cantidad de socios que aglutinaba como también por los fondos y recursos con los que disponía.



De acuerdo con la percepción de los participantes del grupo focal, las organizaciones de esta naturaleza surgen para buscar apoyo, mientras haya donaciones, fondos o recursos de por medio habrá interés por conformarlas. Atzamhá inició con un proyecto de reforestación en el año 2013, con alrededor de 500 socios; como tenían fondos disponibles decidieron adjudicar créditos productivos entre los mismos socios, pero, no establecieron un proceso de control financiero adecuado para la recuperación de los créditos, y esto sólo descapitalizó a la organización.

Uno de los grandes problemas que perciben es la pérdida del sentido comunitario y colaborativo, aunque están conscientes de que la unión es elemental, asimismo no consideran estar educados para trabajar en equipo; entonces el trabajo no funciona, porque no hay un clima de confianza, los dirigentes en muchas ocasiones ejercen un liderazgo negativo, anteponiendo los intereses personales sobre los colectivos.

Pese a que la organización está inactiva, aún existen socios interesados en reactivarla, pues consideran que a través del diálogo y la mediación se puede lograr la recuperación de créditos, además están conscientes de que se debe trabajar en conjunto para mejorar sus condiciones de vida y así también solventar las necesidades de asesoría técnica para la producción y manejo financiero, de seguimiento y monitoreo de los proyectos productivos y la creación de un modelo de créditos comunitarios.

8. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

El fortalecimiento de capacidades de los productores de pequeño y mediano nivel se enfrenta aún con retos, estos principalmente vinculados en la distribución desigual de poder y a las dificultades de acceso a conocimiento sobre gestión empresarial, el asociativismo, la comercialización y la agregación de valor a la cadena.

Ante los mismos problemas, las soluciones individuales en comparación a las de las asociativas tienen menores alcances, mayores costos y menos cambios sostenidos. La medición de variables evaluadas en la investigación permitió detectar dos áreas con muy baja ponderación, que deben ser atendidas como prioridad, a través de un proceso planificado de fortalecimiento.

Variables evaluadas en la medición cuantitativa:

- A. Calidad de diseño de productos.
- B. Colaboración relaciones externas y gestión.
- C. Manejo financiero y administración (-)
- D. Manejo de recursos humanos (+)
- E. Liderazgo y dirección estratégica (--)
- F. Participación y empoderamiento del personal (++)
- G. Movilización de recursos (-)
- H. Aprendizaje organizacional (--)

*++ Variables mejor evaluadas

*--Variables con menor ponderación



Con base a los resultados de la medición cualitativa y cuantitativa y la integración de planes de acción elaborados por socios y miembros de juntas directivas de las asociaciones.

FIGURA

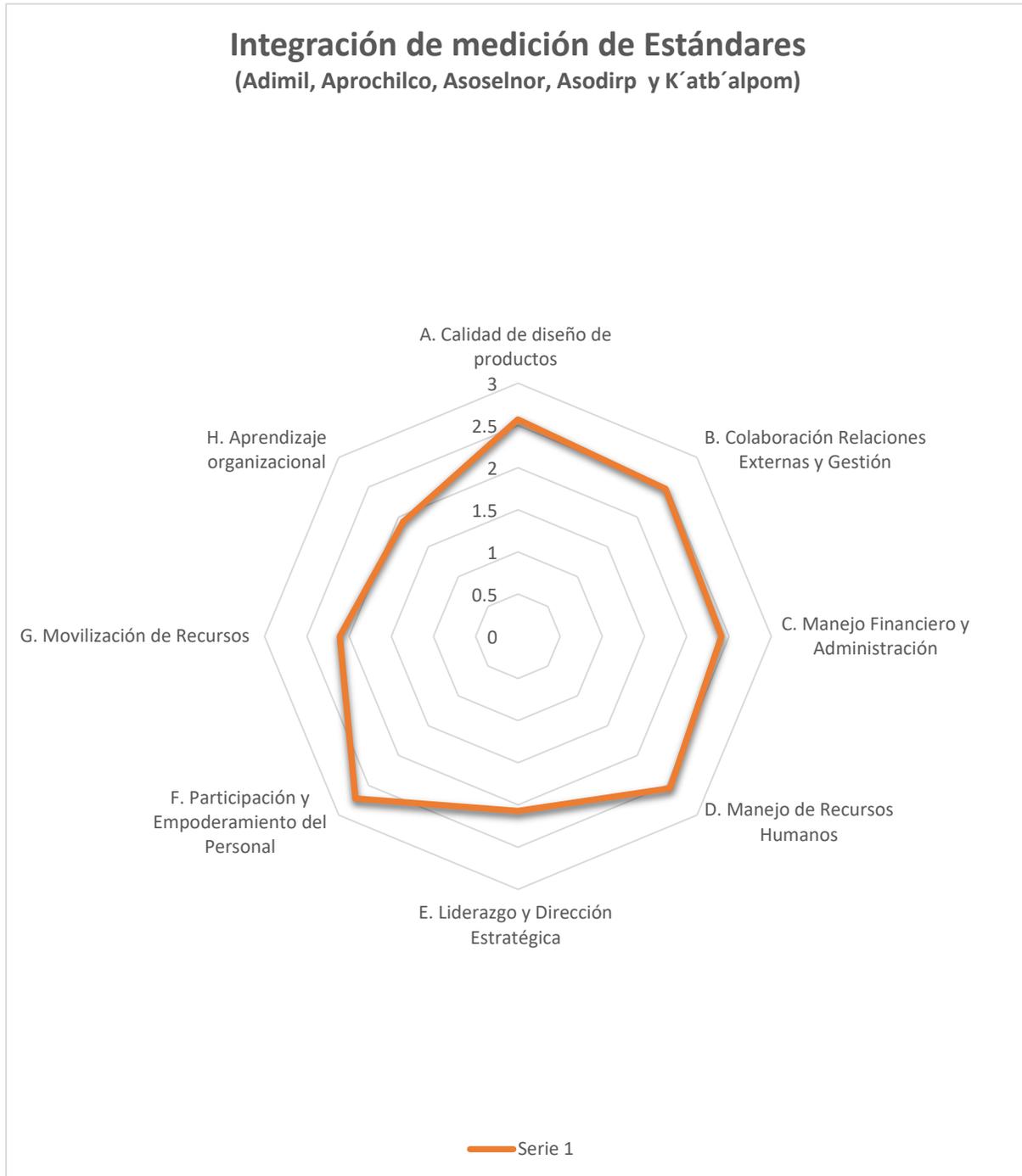


Figura 3 Integración de medición de estándares (Adimil, Aprochilco, Asoselnor, Asodirp y K'atb'alpom), año 2018.

8.1. PROPUESTA INTEGRADA DE PLANES DE ACCIÓN

8.1.1. Identificación:

Nombre de las organizaciones: Asociación de Desarrollo Integral Regional Peyan (K´ATB´ALPOM), Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer Indígena de Lachuá, Cobán, A.V. (ADIMIL), Asociación de Productores de Chile Cobanero Saholom, Cobán, A.V. (APROCHILCO), Asociación Selva Norte (ASOSELNOR), Asociación Desarrollo Integral Roqha´ Pontila´ (ASODIRP) y La Asociación “La Voz del Pueblo Q´eqch´ (ATZ´AMHA´).

8.1.2. Fundamentación/justificación:

Este plan nace del análisis sobre las necesidades y potencialidades del modelo organizacional de las asociaciones productoras de cacao principalmente, en la subregión Lachuá, Cobán, Alta Verapaz; aglomeradas bajo la cobertura de FUNDALACHUÁ. Y como resultado del involucramiento de los socios activos de la organización en estudio, surge la necesidad de plantear desde la óptica de los involucrados un plan acorde con las necesidades y características de cada asociación.

La elaboración del plan permitió establecer los objetivos que cada agrupación desea alcanzar en determinado período de tiempo; los problemas que van a enfrentar y la metodología que usarán para ello, pero, queda como compromiso de los socios definir aspectos relacionados con el presupuesto disponible, el recurso humano con que cuenta y el tiempo a prever para su desarrollo y/o ejecución.

Se considera también que la principal razón de la planificación será la de orientar la ejecución del conjunto de iniciativas, que a su vez servirá de guía de trabajo para los asociados involucrados en la ejecución y así explicar la dirección de la organización según las tareas en las que se encuentra inmersa.

**8.1.3. Matriz del plan integrado**

LINEA DE ACCIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS	TEMPORALIDAD	RESPONSABLE
Liderazgo y Dirección estratégica	<p>Fortalecer la dirección en procesos de toma de decisiones y para la gestión de procesos captación a socios.</p> <p>Mejorar la dirección para incentivar la captación de socios.</p> <p>Establecer canales de comunicación acordes con el nivel de comprensión de todos los involucrados.</p> <p>Evaluar, analizar y reestructurar el Plan Estratégico de la asociación, para alcanzar las metas establecidas en la visión y misión actual.</p> <p>Diseñar el Plan Estratégico de la asociación para alcanzar las metas establecidas en la visión y misión actual.</p>	<p>Establecer flujogramas para la toma de decisiones.</p> <p>Establecer la estructura de funcionamiento claro para evitar duplicidad de acciones o polarización de resultados.</p> <p>Gestión de procesos de formación y capacitación en temas de liderazgo en asocio con entidades que tengan presencia en el territorio.</p> <p>Identificación de canales de comunicación acordes con el nivel de comprensión de todos los involucrados.</p> <p>Presentación de resultados, avances y decisiones con material propicio para los miembros.</p> <p>Formular la visión y misión y los estatutos organizacionales que representen los intereses y necesidades de los socios.</p> <p>Diseñar el Plan Estratégico de la asociación, en caso no se tuviera.</p> <p>Realizar encuentros comunitarios con los socios para obtener los elementos que alimenten el plan y validar el contenido nuevo.</p>	6 Meses	<p>(Interno) Junta Directiva y las comisiones respectivas</p> <p>(Externo) identificación de personas o entidades para trabajar la iniciativa.</p>

Aprendizaje organizacional	<p>Crear un proceso de sistematización de experiencias, de las acciones y actividades realizadas por la agrupación, para que los socios y personas en general conozcan a profundidad los procesos significativos.</p> <p>Contar con un registro de las acciones aprendidas durante los años de funcionamiento, y partir del mismo, para mejorar las acciones presentes y futuras</p> <p>Mejorar la competitividad de las asociaciones a través del conocimiento concreto de la capacidad de sus integrantes y aprovechar las actividades sociales que se presentan.</p> <p>Desarrollar conocimientos nuevos para mejorar la productividad actual</p>	<p>Contar con un registro de las acciones aprendidas durante los años de funcionamiento, para que a partir de ahí, se mejoren las acciones presentes y futuras.</p> <p>Identificación de personas claves para realizar el proceso interno de sistematización de experiencias.</p> <p>Realizar un encuentro de socios para obtener del intercambio de pares, ideas de mejora de procesos y lecciones aprendidas.</p> <p>Establecimiento de funciones claras por los involucrados en el proceso de registro e identificación de las acciones históricas, administrativas, comerciales y productivas de la asociación.</p> <p>Coordinación de capacitación en sistematización de experiencias institucionales.</p>		
----------------------------	--	---	--	--



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Movilización de recursos</p>	<p>Estructurar las normas para los procesos administrativos y financieros.</p> <p>Crear una estrategia para dinamizar los recursos humanos y financieros de la organización.</p>	<p>Establecimiento de un manual de funcionamiento.</p> <p>Capacitación a la asamblea para el conocimiento del manejo contable.</p> <p>Establecer un sistema contable eficaz y de fácil manejo para los responsables directos.</p> <p>Mapeo de asociaciones que contribuyan a diversificar las fuentes de ingresos económicos.</p> <p>Identificar las entidades educativas y organizaciones que faciliten la formación a través de apoyo financiero como becas o estipendios.</p> <p>Contratación de personal capacitado para desempeñar la función administrativa y financiera.</p>		
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Manejo financiero</p>	<p>Establecer mecanismo de rendición de cuentas para que los socios conozcan y fiscalicen el manejo de ingresos y egresos.</p> <p>Disminuir el riesgo financiero de la producción e identificar los nichos de mercado para colocar los productos.</p> <p>Elaboración de una estrategia de comercialización que garantice el retorno de la inversión.</p> <p>Estructurar las normas para los procesos administrativos,</p>	<p>Identificar entre los socios quiénes pueden asumir las funciones de controles contables.</p> <p>Gestión de procesos de formación sobre manejo financiero.</p> <p>Definir qué información financiera debe socializarse y con qué frecuencia debe reportarse.</p> <p>Capacitación para conocer cuáles son los pasos en la fase de producción.</p> <p>Capacitación en la identificación de contextos de negocios para la planificación certera de eventos de mercado.</p> <p>Capacitación para el conocimiento del manejo contable a la asamblea.</p>	<p>6 meses</p>	

	financieros y la rendición de cuentas.	Establecer un sistema contable eficaz y de fácil manejo para los responsables directos.		
--	--	---	--	--

Cada cadena y conglomerado de asociaciones tiene su propio comportamiento y ritmo, por ello debe establecerse una estrategia propia para su organización y desarrollo, incluida las intervenciones de fortalecimiento.

Propuesta de fortalecimiento de capacidades en los siguientes ejes: Gestión asociativa, construcción de visión de futuro compartida, elaboración de estatutos (reglas, principios y valores) comunes, liderazgo estratégico y aprendizaje organizacional.

FIGURA

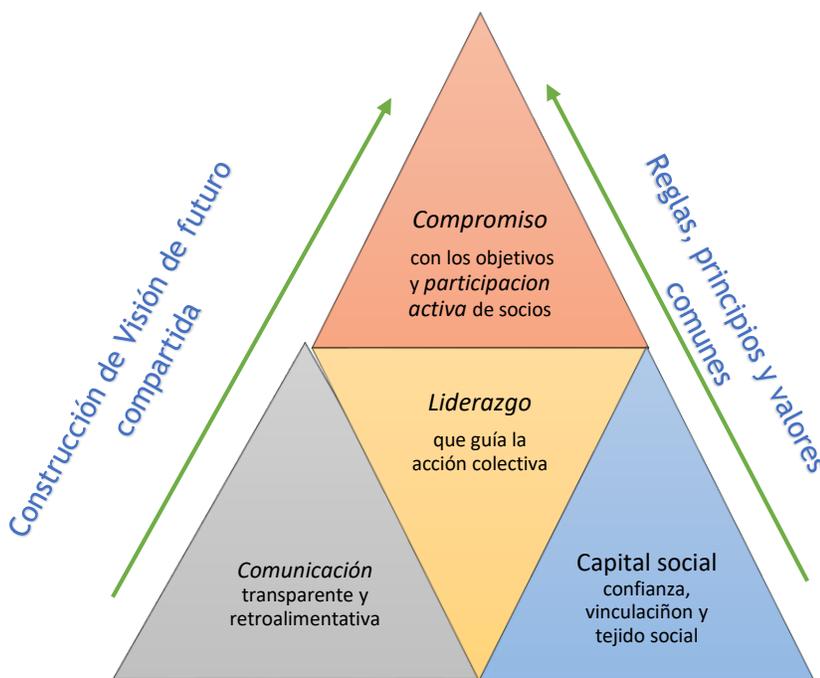


Figura 4 Gestión Asociativa, año 2018.

8.2. ¿Por qué apostarle al liderazgo y dirección estratégica?

En el plan integrado de fortalecimiento socio-organizativo de las asociaciones, ocupa un lugar privilegiado el desarrollo de capacidades de liderazgo, pues cada asociación debe tener



claridad del rol que cumple el liderazgo en el grupo, quienes ocupen un puesto en junta directiva deben tener la mayor claridad sobre la visión de futuro y procurar el establecimiento de proyectos colectivos. Los miembros de la Junta Directiva deben de transmitirle a cada socio nuevo, los beneficios de una visión compartida y velar por la calidad de su producción. Como resultado del Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas, el IICA (2018), planteó una serie de capacidades que deben desarrollarse en un líder:

#.	Aspectos	Capacidad
1	General	Presencia de valores asociativos, de transparencia, participación, compromiso, equidad, otros, en el líder (o los líderes).
2	Comunicación	Comunicación interna.
		Comunicación externa con la comunidad.
3	Organizacionales	Para llevar adelante actividades colectivas.
		Para evaluar resultados.
		Para asegurar la fiscalización de actividades.
		Para establecer alianzas interinstitucionales.
4	Legitimidad	Reconocimiento y credibilidad entre los asociados.
		Reconocimiento y credibilidad en su comunidad y en el entorno institucional.

Aprendizaje organizacional costo beneficio

Costos de aprendizaje: En el inicio de un proceso asociativo se suele enfatizar que “asociarse implica cambios”. El productor que se integra a una iniciativa asociativa debe tener claro que se promoverán cambios a nivel del grupo, la empresa y el emprendedor.

Dichos cambios surgen por procesos de aprendizaje para desarrollar mejoras. Por ejemplo, implementar nuevas modalidades de gestión o implementar tecnologías antes no conocidas. Si bien estos cambios pueden en el mediano y largo plazo generar un mejor posicionamiento, al iniciarse producen un costo (en tiempo, dinero y disposición de los productores). También producen muchas veces incertidumbre, con lo cual se generan

resistencias. La iniciativa asociativa debe hacer lo posible para crear los mecanismos más adecuados para facilitar el proceso de cambio en todos los niveles.

8.3. Modelo de gobernanza de las asociaciones productoras de cacao y las repercusiones que tiene éste sobre el manejo de su capital.

Las organizaciones locales son organismos vivos, en constante cambio y movimiento, dentro de ellas desarrollan dinámicas de poder y de relación, en ellas se manifiestan principios sociales y organizacionales, en donde la decisión de agruparse y actuar de forma conjunta se vincula a la obtención de beneficios socioeconómicos. Bercovich (2005), se refiere a la gobernanza en grupos como:

“Una de las formas de cooperación en los conglomerados se relaciona con la coordinación de la diversidad de actores locales. La pregunta es si existe una estructura de gobernabilidad capaz de (entre otros): liderar y organizar a los actores locales para buscar objetivos comunes; coordinar y negociar los procesos de decisión locales; y promover procesos de desarrollo, difusión y uso de conocimientos”.

La definición del autor recalca que es imperante determinar quién se hace cargo y cómo se conduce al grupo de socios consensuadamente, para que los miembros de la asociación se encuentren en mejores condiciones, estando juntos que como estaban antes de hacerlo. Para analizar la gobernanza de las asociaciones sujetas de estudio se evaluaron las condiciones siguientes:





Definición de gobernanza para grupos asociativos propuesta para esta investigación, hará referencia a las reglas, relaciones, procesos y estructuras a través de las cuales se toman decisiones en torno a las actividades propias de la asociación, la manera con las que estas decisiones son implementadas y fortalecidas, así como las formas en las que intereses divergentes son manejados por los miembros.

De acuerdo con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (2013), los tipos de asociaciones en el medio rural se clasifican conforme a su objetivo en: Organizaciones de servicios territoriales, organizaciones gremiales o reivindicativas y organizaciones con fines agro-empresariales (Sociedades comerciales o lucrativas y asociaciones sin fines de lucro).

Las asociaciones sujetas de estudio de la subregión Lachuá, de acuerdo con los resultados del proceso investigativo, se ubican en la tercera categoría y se caracterizan por estar constituidas como asociaciones civiles sin fines de lucro, pero, en el trasfondo tienen intereses económicos y buscan la generación de ingresos para sus miembros, optan por esta figura civil, pues, les permite exención de impuestos y la posibilidad de que los miembros tengan voz y voto, sin importar el capital aportado.

Resulta relevante recalcar que en el país los márgenes de ganancia que pueda generar una organización de productores como resultado de la prestación de servicios a sus asociados dependerá del tipo de personería jurídica que haya adoptado la misma. Existen incentivos tributarios, pero, por lo general estos no pueden ser aprovechados por organizaciones que se han constituido como sociedades comerciales o asociaciones sin fines de lucro. En cambio, si se establece la modalidad de cooperativa de servicios, los impuestos pueden llegar a ser mínimos y los márgenes de ganancia de una cooperativa pueden trasladarse íntegramente a los asociados, lo que permite que la organización pueda fortalecer con los aportes directos de los asociados.

Las asociaciones de la subregión Lachuá se conforman mayoritariamente por productores y productoras de pequeña o mediana escala, con fines agro-empresariales, cuyas acciones están orientadas a la producción, acceso a nuevos mercados y clientes, obtención de

mejores precios para sus productos y la disminución de los costos unitarios (mediante la provisión de insumos o servicios más baratos por adquisición de insumos en mayor volumen, maquinaria y equipo compartido, etc.) de sus productos entre otros beneficios concretos para sus socios y socias.

Cada socio y socia se involucró con las respectivas asociaciones de forma consciente y voluntaria, con los que comparten intereses y objetivos comunes, cada miembro puso a disposición bienes materiales (tierra, semillas y mano de obra no calificada), así como bienes intangibles (conocimiento y experiencia). El perfil de las y los socios es monolingüe (q'eqchi'), con un nivel básico del idioma español, y con ubicación en zonas rurales. Dentro de las juntas directivas predominan los miembros de sexo masculino, con excepción de la asociación de mujeres (ADIMIL), en su mayoría son personas de bajo nivel económico, lo cual muchas veces se traduce en situaciones de marginalidad y menor acceso a servicios.

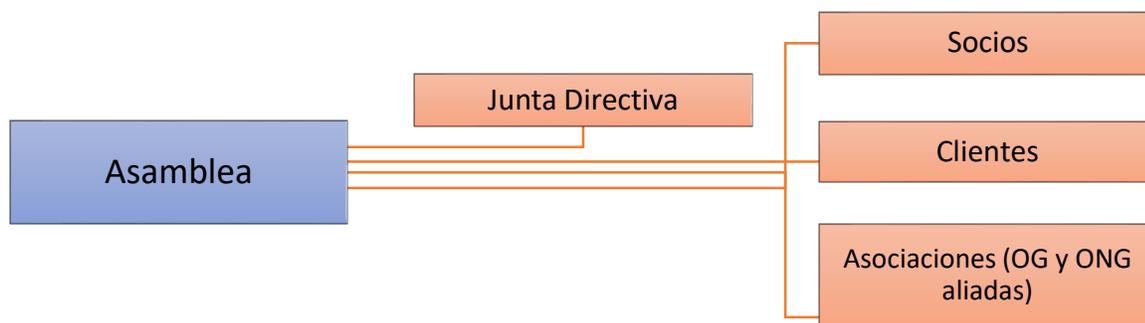
En párrafos anteriores se hizo mención sobre que la gobernanza es un factor clave para el desarrollo de las asociaciones. Los actores que conforman un grupo asociativo tienen sus propios intereses y frecuentemente perseguirán al mismo tiempo intereses divergentes y comunes, compitiendo y cooperando. La visión estratégica y los objetivos, así como las actividades a ejecutar deberán ser tan atractivos y claros como para que todos cedan sus posiciones particulares frente al interés del conjunto.

De las asociaciones estudiadas se determinó que la generación de consenso no siempre es factible y que deben crearse mecanismos para trabajar frente a los disensos, existen desigualdades de poder entre los miembros, no se tiene un enfoque de negocios, convergen junto al objetivo en común diferentes prioridades e intereses, y los miembros de las asociaciones han institucionalizado rutinas y formas de comportamiento que les dan cohesión y les permiten cierta estabilidad; sin embargo, estas mismas han limitado la capacidad de innovar y adaptarse a los cambios del entorno.



8.4. Toma de decisiones, concertación y la colaboración en las asociaciones

Los miembros de las asociaciones manifestaron que idealmente el proceso de toma de decisiones debe ser socializar la información a la asamblea para obtener puntos de vista diversos y luego reflexionar en Junta Directiva la resolución más apegada a los intereses de la mayoría. Sin embargo, estas realmente son tomadas solo por los miembros de Junta Directiva, porque es complicado reunirse, debido a la dispersión geográfica de los miembros, los costos de movilización que implican y la poca disponibilidad de medios de comunicación digital y electrónica.



8.5. Funcionamiento administrativo y técnico de las asociaciones

Las seis (6) asociaciones involucradas en el proceso de investigación se caracterizan por plantear dentro de sus normas de funcionamiento el mejoramiento económico local a través de la colocación del cacao, principalmente en el mercado regional para competir con otras instancias y lograr el incremento económico de los involucrados a través del espacio jurídico de asociatividad sin fines de lucro. Sin embargo, en la práctica se alejan sustancialmente del enunciado principal al enfocar los esfuerzos en la gestión empresarial por medio del fortalecimiento técnico para la producción y comercialización del cacao. El proceso es positivo, no obstante, descuidan otros como: La cohesión, compromiso, confianza e identidad, provocando en los socios la dificultad de mantener y desarrollar procesos eficaces y sustentables lo que suscita en relaciones conflictivas como: El desinterés, la desconfianza, poca o nula identificación con los procesos de la organización y la no aceptación de responsabilidades, trasladando éstas a terceros.

En general, las variables investigadas reflejan un alto porcentaje de apropiación y aplicación, esto se ve reflejado en las relaciones interinstitucionales, especialmente en la comercialización del producto principal (cacao); es importante mencionar que las asociaciones vinculadas totalmente al proceso citado son: K'ATB'ALPOM, ASOSELNOR y ASODIRP, por otro lado, tienen un incipiente acercamiento con ADIMIL, organización conformada por mujeres con actividades varias como corte y confección, elaboración de tejido artesanal, transformación del cacao en tabletas de chocolate con deficiente control de calidad, el cual se comercializa en el ámbito.

Asimismo, se encuentra APROCHILCO con nula participación en la temática del cacao, porque se encuentra en proceso de reorganización y la actividad principal es la producción de miel en cantidades bajas y comercializados en el mercado local y regional; actualmente inician procesos de coordinación con organizaciones del medio para su incursión en la producción de cacao. Por último, se menciona a ATZ'AMHA', esta agrupación se encuentra en proceso de suspensión de actividades por la deserción de la mayoría de sus integrantes; la información obtenida establece que la causa principal del fracaso organizativo se debe a la aplicación de malos procesos en el otorgamiento de préstamos a los socios, y en la mayoría de los servicios proporcionados algunos asociados extrajeron todos los insumos que pudieron de la asociación, sin ningún compromiso de pago, razón por la que actualmente se encuentra con una deuda millonaria con el Estado.

Sin embargo, los últimos integrantes de la Junta Directiva se encuentran realizando los procesos para reactivar la organización, con la implementación de un nuevo plan de acción, que permita formular la metodología adecuada para empoderar a los integrantes de la misma, y adquirir mayor compromiso, así recuperar la confianza de la población, y por consiguiente redescubrir y dirigir positivamente, las acciones de la misma, para garantizar el compromiso, la fidelidad y la búsqueda responsable del mejoramiento para todos los socios.



Estas entidades funcionan como asociativas de nivel rural, están conformadas en su totalidad por productores (hombres y mujeres con edades diferenciadas), de pequeña escala en su mayoría y los de mediana escala que promueven con apoyo externo el crecimiento de la producción y generando de esa manera beneficios económicos para los socios. Por tanto, los involucrados de manera consciente unifican acciones para alcanzar los objetivos comunes que les motiven. Lo que con el tiempo debería alcanzar la institucionalización y oficialización de una sociedad jurídica de tipo económico como empresa rural/campesina. Aunque esto requiere de procesos mucho más formales que deberán ser considerados por cada agrupación.

8.6. Identificar los nudos críticos del sistema de información entre las asociaciones

Este análisis muestra el tipo de comunicación que existe en el interior de las organizaciones estudiadas, con el fin de evidenciar cuáles son los puntos críticos dentro de las mismas, para trabajar sobre ellas y mejorar la situación en el futuro. Esta observación se realiza considerando que la comunicación es un medio fundamental en la vida organizativa, no sólo como el soporte de sustento a las distintas acciones que se realizan, sino como un recurso activo que requiere gestión constante.

En este trabajo se observó que en cuanto a los procesos de comunicación, ninguna de las asociaciones analizó la variable de comunicación como algo importante en el manejo organizativo, más bien es visto como algo natural que fluye sin mayores problemas, por tanto, no recibe la atención que amerita y con ello se crea incertidumbre, tensión, frustración y desconfianza en los asociados, porque no se satisface la curiosidad o necesidad de información para saber, conocer y comprender la situación general de la organización. Lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, de todos modos, se dará en el informal, pues los socios y/o involucrados la generan. La gente por naturaleza necesita comunicarse y si no encuentra los canales formales abiertos, los crea con base en una información fraccionada, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes no oficiales, esto viene a ser un fenómeno desconcertante de la comunicación informal.

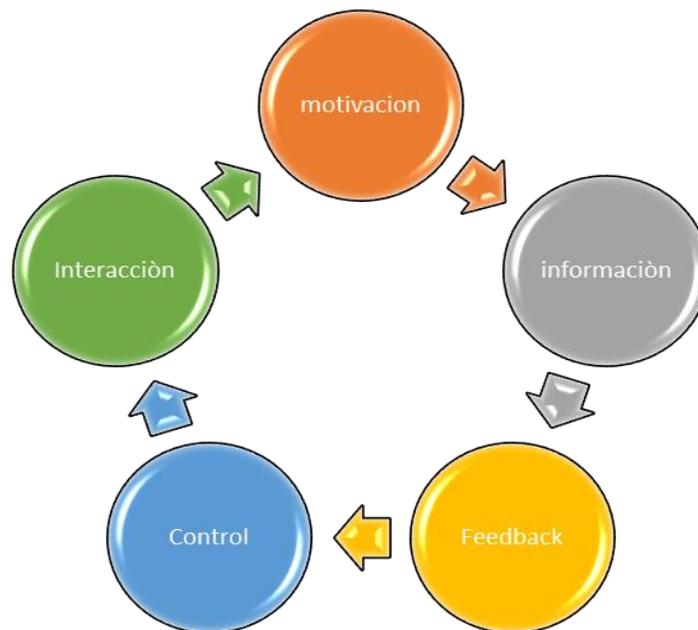
Por consiguiente, los mensajes no deben transmitirse de la misma manera a todos los miembros de la organización, debe tomarse en cuenta que varía según el rol que desempeña el involucrado al que se quiere comunicar, puesto que no es lo mismo dirigirse a los directivos, socios y entre otros. En este caso, se propone a las asociaciones establecer los dos principales tipos de comunicación existentes para aplicarlos oportunamente al interior de las mismas. Esto hace recordar que la comunicación dentro de las organizaciones tiene diversas funciones, entre ellas:

Comunicación interna

- Es la difusión de mensajes que se hacen circular a lo interno de las organizaciones, es decir, está pensada para los colaboradores de la asociación. Así es que se crean y mantienen los vínculos entre las Juntas Directivas, cuadros medios y personal de apoyo correspondiente.
- En este tipo de comunicación es posible utilizar los medios al alcance (carteleros, chats, informes, folletos, reuniones y circulares).
- Lo que permite que la comunicación pueda ser: descendente, cuando la comunicación es girada por el personal administrativo y/o Junta Directiva. Y ascendente cuando la información o mensaje lo trasladan quienes ocupan la base organizacional como los asociados, técnicos de campo y puestos operativos principalmente.

Comunicación externa

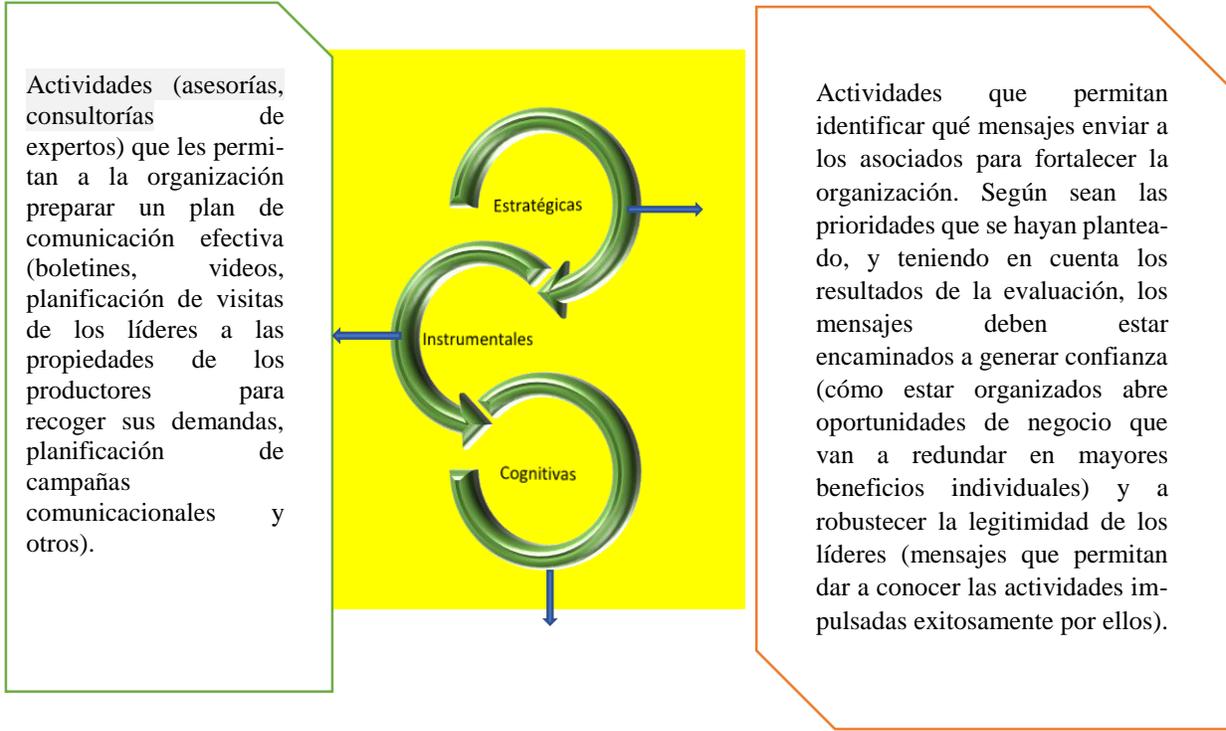
- Esta comunicación está compuesta por los mensajes enviados y recibidos entre la organización y su entorno. Éste puede ser con los proveedores de insumos, instituciones, clientes y la sociedad en su conjunto. Con esto, la organización intentará persuadir al receptor y crear una buena imagen de sí misma. Aquí pueden utilizar los medios publicitarios, folletos, afiches, volantes y/o carpetas informativas.





Motivación	Información	Interacción	Control	Feedback
Si la organización quiere que sus colaboradores rindan mejor y alcancen así los objetivos, la comunicación puede estar orientada en este sentido. Por ejemplo, informándoles que si alcanzan cierto objetivo recibirán una determinada compensación o beneficio.	Cuando se quiere poner al tanto al personal sobre algo, o aclarar cierto rumor, la comunicación por medio de <i>mails</i> , carteles o reuniones, pueden apuntar en esa dirección.	Por medio de reuniones, encuentros o redes sociales, por poner algunos ejemplos, se puede apuntar a que los colaboradores interactúen entre sí. Muchas veces es una buena manera de integrar al personal, así como también generar cierta identidad y cofradía.	Muchas veces, se procede desde Recursos Humanos, por ejemplo, a la elaboración de un reglamento interno que determina cómo deben comportarse los empleados en ciertas ocasiones.	Muchas veces, la empresa quiere enviar mensajes por medio de sus autoridades, así mismo se espera que sus bases reporten u opinen sobre diferentes cuestiones. Las reuniones, redes sociales o encuestas pueden ser una buena alternativa para ello.

Tomando en cuenta la descripción anterior y consultando algunas referencias bibliográficas con relación a tácticas de comunicación organizacional necesarias para la buena gestión, se encuentra que la comunicación organizacional permite orientar la conducta individual y establecer relaciones interpersonales funcionales y trabajar juntos para alcanzar una meta. Esta información sirve como componente de adaptación para los involucrados y así lograr una fuerte comunicación activa y efectiva. Por tanto, de acuerdo con Amézega, Rodrigues, Nuñez y Herrera IICA, (2013), se relaciona con el programa de agro negocios y comercialización. Se propone considerar el desarrollo de estrategias comunicacionales a lo interno de las organizaciones productivas para fortalecer específicamente a las actividades en tres líneas de acción.



Actividades que permitan, mediante los instrumentos comunicacionales desarrollados, que los asociados se apropien de los mensajes clave (refuerzo de la visión y la misión institucional, de los valores organizacionales, de las normativas de la organización, de las metas anuales, de la información técnica y comercial, de los resultados económicos de la organización).

Una vez concluidas estas tres etapas del plan de fortalecimiento organizativo; a saber, la adopción de estrategias orientadas a fortalecer la confianza entre los asociados, las capacidades de liderazgo y los mecanismos de comunicación interna, se puede proceder a fomentar los otros dos aspectos sociales: la participación y el compromiso.



CRIA

Programa Consorcios Regionales de Investigación Agropecuaria



9. PLANES DE MEJORA

9.1 PLAN DE MEJORA DE K´ATB´ALPOM

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la institución: **ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL SALACUÍN (K´ATB´ALPOM)**.

Cobertura: Esta asociación está integrada por seis comunidades aledañas, siendo estas: Salacuín, El Castaño, Xalaché, Saija, Puribal y Vergel I, todas del municipio de Cobán, Alta Verapaz. Estas se dedican al cultivo y producción de cacao para la comercialización en grano a instancias ya identificadas.

II. FUNDAMENTACIÓN/JUSTIFICACIÓN

Este plan nace del análisis sobre las necesidades y potencialidades del modelo organizacional de las asociaciones productoras de cacao, principalmente, en la subregión Lachúa, Cobán, Alta Verapaz; aglomeradas bajo la cobertura de FUNDALACHUÁ. Y como resultado del involucramiento de los socios activos de la organización en estudio, surge la necesidad de plantear desde la óptica de los involucrados un plan acorde con las necesidades y características de K´atb´alpom.

La elaboración del plan permite establecer los objetivos que la agrupación desea alcanzar en determinado período de tiempo; los problemas que va a enfrentar y la metodología que usarán para ello; por tanto, habrá que definir aspectos importantes como el presupuesto disponible, el recurso humano con que cuenta y el tiempo a prever para su desarrollo y/o ejecución.

Se considera también que la principal razón de esta planificación será la de orientar la ejecución del conjunto de iniciativas, que a su vez, servirá de guía de trabajo para los asociados involucrados en la ejecución, y así explicar la dirección de la organización, según las tareas en las que se encuentra inmersa.

III. CUADRO RESUMEN

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Liderazgo	Mejorar la dirección para incentivar la captación de socios. Establecer canales de comunicación acordes con el nivel de comprensión de todos los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> Formación y capacitación en temas de liderazgo. Estructura de funcionamiento claro, para evitar duplicidad de acciones o polarización de resultados. 	6 meses	(Interno) Junta Directiva y las comisiones respectivas, y (Externo) identificación de personas o entidades para trabajar la iniciativa.
Dirección estratégica	Evaluar, analizar y rediseñar el plan estratégico de la asociación para alcanzar las metas establecidas en la visión y misión actuales.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un encuentro de socios, para obtener los elementos que alimenten el plan y validar el contenido nuevo. 	6 meses	
Aprendizaje organizacional	<p>Crear un proceso de sistematización de las acciones y actividades realizadas por la agrupación, para que los socios y personas en general conozcan a profundidad las acciones generadas durante los 17 años de creación.</p> <p>Contar con un registro de las acciones aprendidas durante los años de funcionamiento, y partir del mismo, mejorar las acciones presentes y futuras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de personas claves para realizar el proceso interno de sistematización. Coordinación de capacitación en sistematización de experiencias institucionales. Establecimiento de funciones claras por los involucrados en el proceso de registro e identificación de las acciones históricas, administrativas, comerciales y productivas de la asociación. 	6 meses	

IV. RECURSOS

4.1 HUMANOS: Junta Directiva en pleno, personal externo, autoridades locales y entidades cooperantes.

4.2 INFRAESTRUCTURA: Sede de la asociación o de la comunidad.

4.3 MATERIALES: Mobiliario y equipo didáctico necesario para la realización de las actividades.

4.3 INSTITUCIONALES: Entidades de apoyo actual FUNDALACHÚA, FUNDASISTEMAS, HEIFER INT. CACAO VERAPAZ y las que puedan contactarse.

9.2 PLAN DE MEJORA DE ADIMIL

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la institución: **ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL PARA MUJERES SALACUIN (ADIMIL).**

Cobertura: Esta asociación está integrada por mujeres jóvenes y adultas, con el propósito de mejorar las condiciones de vida a nivel individual y familiar. En la misma convergen mujeres de las comunidades Salacuín, Saholom, El Castaño y San Luis, todas de la jurisdicción de Cobán, Alta Verapaz y también son socias de FUNDALACHÚA.

II. FUNDAMENTACIÓN/JUSTIFICACIÓN

Este plan nace del análisis sobre las necesidades y potencialidades del modelo organizacional de las asociaciones productoras de cacao, en subregión Lachúa, Cobán, Alta Verapaz; aglomeradas bajo la cobertura de FUNDALACHÚA. Y como resultado del involucramiento de las socias activas de la organización en estudio surge la necesidad de plantear desde la óptica de las participantes un plan acorde con necesidades y características de ADIMIL.

La necesidad de elaborar el plan permite establecer cuáles son los objetivos que la agrupación desea alcanzar en determinado período de tiempo; los problemas que va a enfrentar y la metodología que usará para ello; por tanto, habrá que definir aspectos importantes como el presupuesto disponible, el recurso humano con que cuenta y el tiempo a prever para su desarrollo y/o ejecución.

Se considera también que la principal razón de esta planificación será la de orientar la ejecución del conjunto de iniciativas y sirviendo de guía de trabajo para los asociados involucrados en la ejecución, y así explicar la dirección de la organización, según las tareas en que se encuentra inmersa.

III. CUADRO RESUMEN

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Aprendizaje organizacional .	Mejorar la competitividad de la organización, a través del conocimiento concreto de la capacidad de sus integrantes y aprovechar las oportunidades sociales que se presentan. Desarrollar conocimientos nuevos para mejorar la productividad actual.	<ul style="list-style-type: none"> Formación y capacitación en temas de liderazgo. Estructura de funcionamiento claro para el funcionamiento adecuado. 	6 meses	(Interno) Junta Directiva y las comisiones respectivas (Externo) identificación de personas o entidades para trabajar la iniciativa.
Manejo financiero.	Disminuir el riesgo financiero de la producción e identificar los nichos de mercado para colocar los productos. Elaboración de una estrategia de comercialización que garantice el retorno de la inversión.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación para conocer cuáles son los pasos en la fase de producción. Capacitación en la identificación de contextos de negocios, para la planificación certera de eventos de mercado. 	6 meses	
Manejo contable	Estructurar las normas para los procesos administrativos - financieros y la rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un manual de funcionamiento. Capacitación a la asamblea para el conocimiento del manejo contable. Establecer un sistema contable eficaz y de fácil manejo para los responsables directos. 	6 meses	

IV. RECURSOS

4.1 HUMANOS: Junta directiva en pleno, personal externo, autoridades locales y entidades cooperantes.

4.2 INFRAESTRUCTURA: Sede de la asociación o de la comunidad.

4.3 MATERIALES: Mobiliario y equipo didáctico necesario para la realización de las actividades.

4.3 INSTITUCIONALES: Entidades de apoyo actual, FUNDALACHÚA, FUNDASISTEMAS, HEIFER INT. Y las que puedan contactarse.

9.3 PLAN DE MEJORA DE APROCHILCO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la institución: **Asociación de Productores de Chile cobanero (APROCHILCO).**

Cobertura: Esta asociación está integrada por cuatro comunidades aledañas siendo estas: Saholom, Icbolay, Las Promesas y el Triunfo, todas del municipio de Cobán, Alta Verapaz. Se dedican al cultivo y producción de miel para la comercialización en el mercado local, actualmente existe la intención de producir cacao.

II. FUNDAMENTACIÓN/JUSTIFICACIÓN:

El presente plan nace del análisis sobre las necesidades y potencialidades del modelo organizacional de las asociaciones productoras de cacao en subregión Lachúa, Cobán, Alta Verapaz; aglomeradas bajo la cobertura de FUNDALACHÚA. Y como resultado del involucramiento de los socios activos de la organización, en estudio surge la necesidad de plantear desde la óptica de los involucrados un plan acorde a las necesidades y características de APROCHILCO.

La elaboración del plan permite establecer los objetivos que la agrupación desea alcanzar en determinado período de tiempo; los problemas que va a enfrentar y la metodología que usarán para ello; por tanto, habrá que definir aspectos sumamente importantes como el presupuesto disponible, el recurso humano con que cuenta y el tiempo a prever para su desarrollo y/o ejecución.

Se considera también que la principal razón de esta planificación será la de orientar la ejecución del conjunto de iniciativas, que a su vez, servirá de guía de trabajo para los asociados involucrados en la ejecución, y así explicar la dirección de la organización, según las tareas en las que se encuentra inmersa.

III. CUADRO RESUMEN

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Liderazgo y dirección estratégica.	Fortalecer la dirección en procesos de toma de decisiones y para la gestión de procesos captación a socios	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de procesos de formación y capacitación en temas de liderazgo entidades con presencia en el territorio. Identificación canales de comunicación acordes al nivel de comprensión de todos los involucrados Formular la visión y misión y los estatutos organizacionales que representen los intereses y necesidades de los socios Diseñar el Plan Estratégico de la asociación. 	6 meses	(Interno) Junta Directiva y las comisiones respectivas (externo) identificación de personas o entidades para trabajar la iniciativa
Aprendizaje organizacional.	Crear un proceso de sistematización de las acciones y actividades realizadas por la agrupación para que los socios y personas en general conozcan a profundidad los proceso significativos	<ul style="list-style-type: none"> Contar un registro de las lecciones aprendidas durante los años de funcionamiento para que a partir se mejoren las acciones presentes y futuras. Identificación de personas claves para realizar el proceso interno de sistematización Realizar un encuentro de socios para obtener del intercambio de pares ideas de mejora de procesos y lecciones aprendidas Coordinación de capacitación en sistematización de experiencias institucionales Establecimiento de funciones claras por los involucrados en el proceso de registro e identificación de las acciones históricas, administrativas, comerciales y productivas de la asociación 	6 meses	
Manejo financiero.	Establecer mecanismo de rendición de cuentas para que los socios conozcan y fiscalicen el manejo de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar entre los socios quienes pueden asumir las funciones de controles contables Gestión de procesos de formación sobre manejo financiero. Definir qué información financiera debe socializarse y con qué frecuencia debe reportarse. 	6 meses	

IV. RECURSOS

4.1 HUMANOS Junta directiva en pleno, personal externo, autoridades locales, entidades cooperantes.

4.2 INFRAESTRUCTURA sede de la Asociación o de la comunidad

4.3 MATERIALES mobiliario y equipo didáctico necesario para la realización de las actividades

4.3 INSTITUCIONALES entidades de apoyo actual FUNDALACHUÁ, HEIFER y las que puedan contactarse.

9.4 PLAN DE MEJORA DE ASOSELNOR

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la institución: **Asociación Selva del Norte (ASOSELNOR).**

Cobertura: Esta asociación está integrada por dos comunidades aledañas siendo estas: Faisán I y Patate, ambas del municipio de Cobán, Alta Verapaz, las cuáles se dedican al cultivo y producción de cacao para la comercialización en grano.

II. FUNDAMENTACIÓN/JUSTIFICACIÓN:

Este plan nace del análisis sobre las necesidades y potencialidades del modelo organizacional de las asociaciones productoras de cacao en subregión Lachúa, Cobán, Alta Verapaz; aglomeradas bajo la cobertura de FUNDALACHUÁ. Y como resultado del involucramiento de los socios activos de la organización en estudio, surge la necesidad de plantear desde la óptica de los involucrados un plan acorde con las necesidades y características de ASOSELNOR.

La elaboración del plan permite establecer los objetivos que la agrupación desea alcanzar en determinado período de tiempo; los problemas que va a enfrentar y la metodología que usará para ello, por tanto; habrá que definir aspectos sumamente importantes como el presupuesto disponible, el recurso humano con que cuenta y el tiempo a prever para su desarrollo y/o ejecución.

Se considera también que la principal razón de esta planificación será la de orientar la ejecución del conjunto de iniciativas, que a su vez, servirá de guía de trabajo para los asociados involucrados en la ejecución, y así explicar la dirección de la organización, según las tareas en las que se encuentra inmersa.

III. CUADRO RESUMEN

LÍNEAS DE ACCIÓN	OBJETIVOS	RESULTADOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Liderazgo y dirección estratégica.	Fortalecer la dirección en procesos de toma de decisiones y para la gestión de procesos para la captación a socios.	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar procesos de formación y capacitación en temas de liderazgo en entidades con presencia en el territorio. Identificar canales de comunicación acordes con el nivel de comprensión de todos los involucrados. Formular la visión y misión y los estatutos organizacionales que representen los intereses y necesidades de los socios. Diseñar el plan estratégico de la asociación. 	6 meses	(Interno) Junta Directiva y las comisiones respectivas y (Externo) identificación de personas o entidades para trabajar la iniciativa.
Aprendizaje organizacional.	Crear un proceso de sistematización de las acciones y actividades realizadas por la agrupación, para que los socios y personas en general conozcan a profundidad los procesos significativos.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un registro de las acciones aprendidas durante los años de funcionamiento, para que a partir de ellas, se mejoren las acciones presentes y futuras. Identificar personas claves para realizar el proceso interno de sistematización. Realizar un encuentro de socios, para obtener del intercambio de pares; ideas de mejora de procesos y lecciones aprendidas. Coordinación de capacitación en sistematización de experiencias institucionales. Establecimiento de funciones claras por los involucrados en el proceso de registro e identificación de las acciones históricas, administrativas, comerciales y productivas de la asociación 	6 meses	
Mobilización de recursos.	Crear una estrategia, para dinamizar los recursos humanos y financieros de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Mapeo de asociaciones que contribuyan a diversificar las fuentes de ingresos. Identificar las entidades educativas y organizaciones que faciliten la formación, a través de apoyo financiero como becas o estipendios. 	6 meses	

IV. RECURSOS

4.1 HUMANOS Junta directiva en pleno, personal externo, autoridades locales, entidades cooperantes.

4.2 INFRAESTRUCTURA sede de la Asociación o de la comunidad

4.3 MATERIALES mobiliario y equipo didáctico necesario para la realización de las actividades

4.3 INSTITUCIONALES entidades de apoyo actual FUNDALACHUÁ, FUNDASISTEMAS, HEIFER, CACAO VERAPAZ y las que puedan contactarse

9.5 PLAN DE MEJORA DE ASODIRP

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la Institución: **ASOCIACION DE DESARROLLO INTEGRAL ROQHA´ PONTILA´ (ASODIRP).**

Cobertura: La presente Asociación se integra con aproximadamente 50 familias de la comunidad Roqha´ Pontila´, quienes buscan mejorar las condiciones económicas actuales con la producción, manejo y venta de granos de cacao a instituciones del medio.

II. FUNDAMENTACIÓN/JUSTIFICACIÓN:

El presente plan nace del análisis sobre las necesidades y potencialidades del modelo organizacional de las asociaciones productoras de cacao principalmente, en subregión Lachua, Cobán, Alta Verapaz; aglomeradas bajo la sombrilla de FUNDALACHUÁ. Y, como resultado del involucramiento de los socios activos de la organización en estudio surge la necesidad de plantear desde la óptica de los involucrados un Plan acorde a las necesidades y características de ASODIRP.

La elaboración del plan permite establecer los objetivos que la agrupación desea alcanzar en determinado período de tiempo; los problemas que van a enfrentar y la metodología que usarán para ello, por tanto habrá que definir aspectos sumamente importantes como el presupuesto disponible, el recurso humano con que cuenta y el tiempo a prever para su desarrollo y/o ejecución.

Se considera también que la principal razón de la presente planificación será la de orientar la ejecución del conjunto de iniciativas que a su vez servirá de guía de trabajo para los asociados involucrados en la ejecución y así explicar la dirección de la organización según las tareas en que se encuentra inmersa.

III. CUADRO RESUMEN

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO	RESULTADOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Liderazgo	Mejorar la dirección para incentivar la captación de socios	<ul style="list-style-type: none"> Formación y capacitación en temas de liderazgo Estructura de funcionamiento claro para el funcionamiento adecuado 	6 meses	(Interno) Junta Directiva y las comisiones respectivas (externo) identificación de personas o entidades para trabajar la iniciativa
Dirección estratégica	Diseñar el Plan Estratégico de la asociación para alcanzar las metas establecidas en la visión y misión actual	Realizar un encuentro de socios para obtener los elementos que alimenten el plan	2 meses	
Mobilización de recursos	Estructurar las normas para los procesos administrativos/financieros y la rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un manual de funcionamiento Capacitación para el conocimiento del manejo contable a la asamblea Establecer un sistema contable eficaz y de fácil manejo para los responsables directos 	6 mes	

IV. RECURSOS

4.1 HUMANOS Junta directiva en pleno, personal externo, autoridades locales, entidades cooperantes.

4.2 INFRAESTRUCTURA sede de la Asociación o de la comunidad

4.3 MATERIALES mobiliario y equipo didáctico necesario para la realización de las actividades

4.3 INSTITUCIONALES entidades de apoyo actual FUNDALACHUÁ, FUNDASISTEMAS, HEIFER, CACAO VERAPAZ y las que puedan contactarse

9.6 PLAN DE MEJORA DE ATZ´AMHA´

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la Institución: **Asociación ATZ´AMHA´**.

Cobertura: Esta Asociación está integrada por 04 comunidades aledañas siendo estas: San Benito I, San Benito II, Las Tortugas y San Jorge La unión, todas del municipio de Cobán, Alta Verapaz. Actualmente es una organización inactiva.

II. FUNDAMENTACIÓN/JUSTIFICACIÓN:

El presente plan nace del análisis sobre las necesidades y potencialidades del modelo organizacional de las asociaciones productoras de cacao principalmente, en subregión Lachua, Cobán, Alta Verapaz; aglomeradas bajo la cobertura de FUNDALACHUÁ. Y como resultado del involucramiento de los socios activos de la organización en estudio surge la necesidad de plantear desde la óptica de los involucrados un plan acorde a las necesidades y características de ATZ´AMHA´.

El análisis de esta organización se basó solo en datos cualitativos debido a que no tiene miembros activos, y se trabajó bajo la modalidad de grupo focal, con miembros de la junta directiva. Se considera también que la principal razón de la presente planificación será la de orientar la ejecución del conjunto de iniciativas que a su vez servirá de guía de trabajo para los asociados involucrados en la ejecución y así explicar la dirección de la organización según las tareas en las que se encuentra inmersa.

III. CUADRO RESUMEN

LÍNEA DE ACCIÓN	OBJETIVO	RESULTADOS	TIEMPO	RESPONSABLE
Liderazgo y Dirección estratégica	Fortalecer la dirección en procesos de toma de decisiones y para la gestión de procesos captación a socios	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de procesos de formación y capacitación en temas de liderazgo entidades con presencia en el territorio. Identificación canales de comunicación acordes al nivel de comprensión de todos los involucrados Formular la visión y misión y los estatutos organizacionales que representen los intereses y necesidades de los socios. Diseñar el Plan Estratégico de la asociación. 	6 meses	(Interno) Junta Directiva y las comisiones respectivas (externo) identificación de personas o entidades para trabajar la iniciativa
Manejo financiero	Establecer mecanismo de recuperación de créditos en mora.	<ul style="list-style-type: none"> Catalogar a los socios deudores Establecer un proceso de organización y clasificación del archivo de créditos. Establecer los criterios y condiciones de pago. Contactar a todos los socios y presentar propuesta de pago. 	6 meses	

IV. RECURSOS

4.1 HUMANOS Junta directiva en pleno, personal externo, autoridades locales, entidades cooperantes.

4.2 INFRAESTRUCTURA sede de la Asociación o de la comunidad

4.3 MATERIALES mobiliario y equipo didáctico necesario para la realización de las actividades

4.3 INSTITUCIONALES entidades de apoyo actual FUNDALACHUÁ, HEIFER y las que puedan contactarse

CONCLUSIONES

Dando respuesta a los objetivos específicos y de conformidad al desenvolvimiento en la praxis de cada una de las asociaciones se llega a las siguientes:

La asociación K'ATB'ALPOM ha tenido asistencia correcta durante su proceso, sin embargo los asociados reconocen que tienen debilidad en el manejo del recurso humano, aprendizaje organizacional, liderazgo y dirección.

La asociación ADIMIL está pasando por un proceso de reorganización. Los asociados detectaron que el nivel de conocimientos, es bajo en cuando a movilización de recursos, aprendizaje organizacional y manejo financiero, como elementos que afectan el crecimiento organizacional.

Los asociados de APROCHILCO concluyeron que están pasando por un proceso de reorganización y que el nivel de conocimientos es bajo en lo referido a: Liderazgo, Dirección Estratégica, Aprendizaje organizacional, Manejo financiero y Administración.

Los asociados de ASOSELNOR manifestaron una debilidad en la movilización de los recursos, liderazgo y gestión estratégica y aprendizaje organizacional.

Los asociados de ASODIRP evidenciaron debilidad en participación y empoderamiento del personal, movilización de recursos y aprendizaje organizacional, lo cual evidencia que no poseen una fundamentación sólida que garantice el logro de los objetivos.

El análisis de ATZ'AMHA' se basó sólo en datos cualitativos (grupo focal) con miembros de la Junta Directiva, debido a que no tiene miembros activos. Los participantes perciben la pérdida del sentido comunitario y colaborativo. Consideran que no están educados para trabajar en equipo. Existen socios interesados en reactivarla. Los miembros participantes indicaron que parte de la situación que están viviendo es debido a falta de Liderazgo, Dirección estratégica y Manejo Financiero.



Los procesos de funcionamiento organizacionales aplicados por las Juntas Directivas y asociados de cada una de las asociaciones está determinado por la administración tradicional y propia de estas asociaciones, es decir, la Junta Directiva es la que se encarga de todos los procesos. Mientras que sus miembros tienen sus propios intereses y paralelamente persiguen intereses divergentes.

Dentro de los puntos críticos del sistema de información se identificaron se evidenció que ninguna asociación analizó la variable de comunicación como algo importante en el manejo organizativo, además que la generación de consenso no siempre es factible, la dificultad de reunirse por la dispersión geográfica de los miembros, los costos de movilización que implica y la poca disponibilidad de medios de comunicación digital.

El modelo de gobernanza está regido por los Integrantes de cada Junta Directiva, quienes guía a los asociados, sin embargo, una de las situaciones problemáticas detectadas es que los miembros de la Junta Directiva hacen todo, pero, debido a la rotación de la misma cada dos años, se pierde los conocimientos y la experiencia lograda, dentro de las repercusiones se da que cada nueva Junta Directiva debe empezar de nuevo, porque no existen departamentos de administración, producción, ventas, etc.

Estas asociaciones de conformidad con los resultados del proceso investigativo se ubican en la tercera categoría y se caracterizan por estar constituidas como asociaciones civiles sin fines de lucro, pero en el transcurso tienen intereses económicos y buscan la generación de ingresos para sus miembros.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones señaladas en esta investigación y según los resultados obtenidos, se plantea las siguientes:

La asociación K'ATB'ALPOM deben desaprender para mejorar lo que aún está débil y optimizar los canales de comunicación e información para recuperar la confianza y legitimar el liderazgo.

La asociación ADIMIL debe apuntarle a la gestión para mejorar sus resultados, en virtud que carecen de los recursos financieros, para mejorar la formación y preparación administrativa.

La asociación APROCHILCO debe buscar cómo impulsar un plan de capacitación y fortalecimiento en temas gerenciales.

La asociación ASOSELNOR debe apropiarse de las competencias organizacionales identificadas, para superar las dificultades en cuanto a financiamiento, crecimiento económico y desarrollo para sus integrantes.

La asociación ASODIRP debe enfrentar la exigencia de mejorar el fortalecimiento de capacidades organizacionales, desde la planeación estratégica hasta la implementación de manuales para el mejor manejo financiero.

La asociación ATZ'AMHA', actualmente está inactiva, sin embargo, sus aportes son valiosos para comprender su situación, fue exitosa con el proyecto de reforestación, pero al dar créditos, no previeron como recuperar dicho capital, lo cual descapitalizó a la asociación y alejamiento de sus integrantes. Por lo que se considera que debe surgir un liderazgo capaz de concientizar a los integrantes de la importancia de la asociatividad, la recuperación de la cartera de créditos y seguir en la búsqueda y gestión de nuevos proyectos, que los lleve al trabajo en equipo para lograr el crecimiento y desarrollo económico.



Que implementen las líneas de acción propuestas de manera individual o integral, en virtud que coinciden en la mayoría de temas en los que presentan poco conocimiento de los mismos, con una intervención de capacitación bajo una metodología de enseñanza aprendizaje, es decir, haciendo y con ejemplos acordes a las referidas líneas de acción, en procura de su apropiación por los participantes de cada asociación.

En procura de mejorar el proceso de funcionamiento organizacional deben implementar el plan integrado propuesto en cuanto a: Liderazgo y dirección estratégica, aprendizaje organizacional, movilización de recursos y manejo financiero.

Establecer los dos tipos de comunicación existentes, la comunicación interna y la comunicación externa, considerando que la transmisión depende del rol que desempeña el involucrado en la asociación.

Concientizar sobre la importancia de la constitución de una sociedad jurídica de tipo económico como empresa rural campesina, en virtud que la Ley Guatemalteca establece que aunque tengan el carácter de no lucrativa, al ejercer actividades económicas, éstas tienen la obligación de pagar impuestos.

Que cada asociación de manera individual o integral derivado del cambio de los integrantes de cada Junta Directiva deben considerar un plan de mejora continua en cuanto claridad de las metas, funciones, comunicación, comportamiento asociativo, procedimientos, conocimiento de los procesos y contar con datos e información para una buena y oportuna toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrocadena de Cacao de *las mujeres en las agriculturas campesinas e indígenas en Centroamérica... ¿de qué estamos hablando? Aportes para el debate y la reflexión desde la experiencia de AVSF en Centroamérica. Agronomes et Vétérinaires sans frontières AVSF.*
- Banco mundial. 2010. *Informe Desarrollo Guatemala.* (2016)
- Bercovich, O. N. (2005). *Conglomerados productivos, competitividad, desarrollo local e innovación, de las aglomeraciones territoriales a los sistemas productivos locales: el programa de fomento a APL en Brasil.* Buenos Aires.
- Aguirre. 2013. *El género y empoderamiento de PyMEs en Guatemala: 2025.* Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala –PEDAC-. *Grupo de trabajo de la tecnología de cacao. Facilitando el Florecimiento de 10,000 Empresas*
- Bedregal Calvinisti, A E. 2014. *La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales* Revista universidad del Valle de Guatemala, 27, págs. 93-103.
- Cabrera, I. Universidad San Carlos de Guatemala (USAC), *Tesis: Estudio de la Comparación Arborea, Fuente Semillera y Calidad de la semilla de Caoba (Swietenia macrophylla King) y Santa María (Calophyllum brasiliense var. Recio standl). Parque Nacional Laguna Lachuá, Cobán, A.V.*
- Cuadros D, 2013. *Ciclos de vida: la cooperación solidaria de TROCAIRE en Bolivia La Paz, Bolivia Ediciones Gráficas Virtual*
- Díaz-Albertini Figuerasa, J. Septiembre 2001. *Capital social, organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad. Conferencia Regional sobre capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago de Chile.*
- Galán, B B.1994. *Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América Latina* FAO
- IICA, Instituto interamericano de cooperación para la agricultura . (2018). *Asociativismo, modelos posibles y dificultades del relacionamiento. San Jose, Costa Rica .*
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la Gestión Asociativa . San Salvador, El Salvador .*
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Ambiente. 2014. *Perfil comercial del cacao.*
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Ambiente 2016, *Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala 2016-2025 -PEDAC- Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao –ENAC– en Guatemala.*



Moreno D., Uribe, M., Santiago L., 2011. Comunicación y manejo social para la asociatividad Mecanismo para la sostenibilidad rural. La Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC y el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA Colombia.

Paolino C, 2015. Desarrollo rural y capital social en Uruguay: algunos desafíos para la gobernanza asociativa. Oficina de Programación y Política Agropecuaria de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Uruguay

Robinson, G y Molina E. Julio 2006. Modelo sobre Gobernabilidad y Liderazgo Éticos de las Cooperativas, Conferencia regional. Gobernabilidad y Liderazgo Éticos acorde a los principios y valores cooperativos. ACI Américas – XIV. Lima, 21 de Julio de 2006.

MAGA. (2016). Plan Estratégico de la Agrocadena de Cacao de Guatemala. Guatemala: Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao –ENAC- en Guatemala, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

APENDICE:

PROTOCOLO DE TALLER

Nombre del Proyecto: Identificación de las necesidades y potencialidades en el modelo organizacional de las asociaciones productoras de cacao, sub región Lachúa, Cobán A.V.

TALLER-PARTICIPATIVO para la medición cualitativa de necesidades y potencialidades organizacionales y medición de estándares

Dirigido a la asociación: _____

CADENA DE CACAO, IICA-CRIIA-NORTE

I. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DE FUNCIONARIOS:

Erick Jerónimo Milián Santa Cruz, Olga Marina Choc Paau y Alba Ana Lucia Tarott Guillermo

FUNCION QUE DESEMPEÑAN:

Investigador Principal, Investigadora Asociada I e Investigadora Asociada II, respectivamente.

UNIDAD A LA QUE PERTENECE: IICA-CRIIA-NORTE, CADENA: Cacao,

LUGAR DONDE SE REALIZARÁ: _____

FECHA DE LA ACTIVIDAD: _____

II. PROPÓSITO DE LA REUNIÓN:

- Generar la sensibilización del grupo sobre la importancia de la investigación.
- Identificar y reflexionar sobre la situación cualitativa de la organización (Mesa redonda).
- Analizar, medir e interpretar el estado actual en cada una de las 8 áreas de capacidad organizacional. (Medición de estándares)

III. **PARTICIPANTES:** Miembros de Junta directiva y socios productores

IV. AGENDA DE TRABAJO

Objetivos del Día

- Generar la sensibilización del grupo sobre la importancia de la investigación.
- Identificar y reflexionar sobre la situación cualitativa de la organización (Mesa redonda).
- Analizar, medir e interpretar el estado actual en cada una de las 8 áreas de capacidad organizacional. (Medición de estándares)

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y presentación. • Objetivos • Presentación de la agenda. 	Olga Marina Choc Pau, Ana Lucia Tarott, Walter Ac y Erick J. Milián Santa Cruz
	Investigación fase cualitativa <ul style="list-style-type: none"> • Mesa redonda 	Facilitadora: Olga Mariana Choc. Sistematizadora: Ana Lucia Tarott y Walter Ac.
	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de estándares 	Facilitadora: Olga Mariana, Sistematizadora: Ana Lucia Tarott y Walter Ac
	<ul style="list-style-type: none"> • Refrigerio y cierre 	

V. METODOLOGÍA

Fase I Cualitativa, Técnica: Mesa Redonda y **Medición:** Comparación entre lo ideal y lo real en cada pregunta

Preguntas generadoras

1. *¿Qué es una asociación productora?*
2. *¿Para qué se forman las asociaciones?*
3. *¿Cómo las Asociaciones productoras ayudan a sus miembros...? (Hombres y mujeres)*
4. *¿Cómo se trabaja en equipo para llegar a las metas de la asociación?*
5. *¿Cuáles son algunas de las contribuciones más importantes que las asociaciones pueden hacer al sector en donde ustedes trabajan? (sector, económico, grupos de mujeres, juventud, adolescencia y niñez, etc. Por ejemplo)*
6. *¿Cuáles son algunas de las limitantes (dificultades) que las asociaciones enfrentan?*

Tipo de participación

- ¿Qué significa la participación comunitaria en el contexto de esta asociación?
- ¿Qué mecanismos existen para estimular la participación comunitaria en la asociación? (mujeres, jóvenes, niños, tercera edad)

Procesos de toma de decisiones

- ¿Quién debe tomar las decisiones según esta asociación?
- ¿Qué procesos se usan/ deben usarse para tomar las decisiones?
- ¿Qué debe pasar/pasa cuando hay desacuerdos?
- ¿Quién tiene la autoridad final para tomar decisiones de la asociación?

Sentido de unidad para la asociación

- ¿Qué debe/hace la Asociación para crear un sentido de visión y misión común y de compromisos alrededor de esta visión y misión?

Funciones organizacionales/personal

- ¿Qué funciones debe tener o cubrir/tiene la asociación?
- ¿Qué tipo de personas debe tener/tiene la asociación?
- ¿En qué manera debe la comunidad participar/participa?

- ¿Fuera de los miembros de la asociación quienes benefician a la asociación en temas productivos, educación y otros?

Funciones organizacionales y de los miembros

- ¿Qué mecanismos deben existir/ existen para garantizar la permanencia de los miembros de la asociación?
- ¿Cómo deben ser /son los mecanismos para incorporar a nuevos miembros?
- ¿Qué clase de oportunidades de desarrollo deben tener las personas miembros de la asociación?

Servicios

- ¿Qué servicios reciben de la fundación? (con qué frecuencia).
- ¿Cuál es la calidad de estos servicios? ¿Cuáles deben ser/son las áreas más fuertes de la asociación?
- ¿Qué servicios espera la asociación recibir de la fundación?
- ¿Cómo decide la fundación que servicios/programas ofrecer a las asociaciones socias?

Fase II Cuantitativa, técnica: Medición de estándares (8 Áreas), Rango de medición*:

	Malo (1)	Regular(2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Excelente (5)
Competencia					
Motivación					
Practica					

*Se utilizaron imágenes (emoticones) para hacer la ponderación.

A. Calidad de diseño de servicios y productos

1. Se obtiene información demográfica que ayuda diseñar servicios y productos de acuerdo a las condiciones y necesidades locales.
2. Se diseñan servicios y productos que reflejan un entendimiento del conocimiento local y la mejor práctica profesional.
3. La organización utiliza una metodología de evaluación participativa para identificar las necesidades de clientes y miembros.
4. Involucramos activamente a nuestros clientes, organizaciones locales e integrantes.
5. Movilizamos a nuestros clientes para participar como voluntarios aportando sus conocimientos.
6. Se obtiene y aplica información técnica relevante para el diseño de servicios y productos.

B. Colaboración, relaciones externas y gestión

1. Se participa en coaliciones que apoyan las metas de gestión.
2. Se crean oportunidades para que el sector privado participe más en el trabajo y no solo con la aportación de recursos financieros.
3. Se promueven encuentros, reuniones e intercambios con socios que permita un aprendizaje mutuo.
4. Se promueve la colaboración con las organizaciones que tienen habilidades y valores complementarios a los de la asociación.
5. Se comparten roles de liderazgo y las responsabilidades con socios y socias.
6. Con socios y socias, se crean sistemas mutuos de rendición de cuentas a través de la definición y documentación de responsabilidades claves para ambos.

C. Manejo financiero y administración

1. Se lleva un estricto control financiero para regular el flujo de efectivo en las compras.
2. Se tiene un seguimiento regular de los gastos en relación con el presupuesto.
3. Se aprueban los presupuestos que reflejan prioridades organizacionales.
4. Se producen los reportes financieros a tiempo, exactitud y de forma accesible a los socios miembros involucrados.
5. Se preparan los presupuestos con base en proyecciones de ingresos y gastos bastante exactos.
6. Se documenta de forma clara las políticas, procedimientos administrativos y financieros.

D. Manejo de recursos humanos

1. El pago que reciben los socios por su mano de obra es el justo.
2. Se involucra a nuevos socios y socias de acuerdo a las necesidades de trabajo y para el buen funcionamiento del mismo.
3. Se retiene a los socios mejor calificados en la asociación.
4. Se proporciona a nuestros socios y socias retroalimentación constructiva de sus aciertos y errores.
5. Se proporciona a socios y socias oportunidades para desarrollar sus habilidades en las áreas que son fundamentales para el desempeño de su trabajo.
6. Se trata a todos nuestros compañeros de trabajo con respeto justicia y dignidad.

E. Liderazgo y dirección estratégica

1. Se compara fortalezas y debilidades con las de otros grupos que trabajan en nuestra área, en relación a decisiones sobre la dirección de futuro.
2. Se desarrollan planes que toman en cuenta las actuales tendencias políticas, económicas y sociales.
3. Se involucra a socios y socias en la definición de la dirección y futuro de la organización.
4. Se utiliza la definición de la misión como una guía para la toma de decisiones de la asociación.
5. Se realizan las reuniones con socios y socias para generar un compromiso con la misión, valores y filosofía de nuestra asociación.
6. Nuestra asociación persigue solamente aquellas oportunidades de financiamiento que están de acuerdo con la misión, valores y planes.

F. Participación y empoderamiento del personal

1. Se crea un espacio seguro para tener un dialogo abierto y productivo en las reuniones con los miembros de la asociación.
2. El líder promueva la participación con los miembros de la asociación en la toma de decisiones.
3. La asociación toma decisiones en forma oportuna.
4. El líder promueve el trabajo en equipo.
5. Se utiliza un proceso transparente, abierto y justo para tomar las decisiones importantes para la asociación.
6. La asociación obtiene información de múltiples fuentes antes de tomar una decisión importante.

G. Movilización de recursos

1. Se utiliza un proceso interno de revisión de propuestas que involucra a múltiples personas lectores para asegurar que todas las propuestas sean lo más exitosas posibles.
2. Se proporciona a donadores información sobre cómo sus aportaciones ayudan a mejorar las vidas de los miembros de la asociación.
3. Se desarrolla e implementa planes para asegurar donativos a becas.
4. Se toman medidas para diversificar fuentes de financiamiento con el propósito de que un solo cliente nos el 60% del producto.

5. La organización agradece y reconoce a los donadores de forma que sea significativa y apropiada para ellos.
6. La organización ofrece a las personas e instituciones una variedad de formas para apoyar el trabajo.

H. Aprendizaje organizacional

1. Se diseña e implementa actividades para identificar prioridades de aprendizaje.
2. Se motiva a miembros para sugerir y probar nuevos métodos para lograr las metas organizacionales.
3. Se está comprometido con los miembros para compartir la información y dialogar sobre cómo mejorar la calidad de los programas y servicios.
4. Se utilizan indicadores bien definidos para medir el progreso y resultados esperados de los servicios y programas.
5. Se crea un clima de confianza y apertura que contribuye al aprendizaje de los miembros y de la organización.
6. Se identifica y hace difusión de las mejores prácticas que son relevantes para trabajo.