



Programa de Promoción del Trabajo, Arraigo y Abastecimiento Local



Secretaría de Agricultura Familiar,
Campesina e Indígena



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina

EL DESAFIO DE GENERAR NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO EN TERRITORIOS DE BASE AGROPECUARIA

A 15 cuadras de donde hoy estoy escribiendo estas líneas, frente al Ministerio de Desarrollo Social, hay una importante manifestación de desocupados/as solicitando mejora en los planes de apoyo, bolsas de alimentos pero fundamentalmente trabajo.

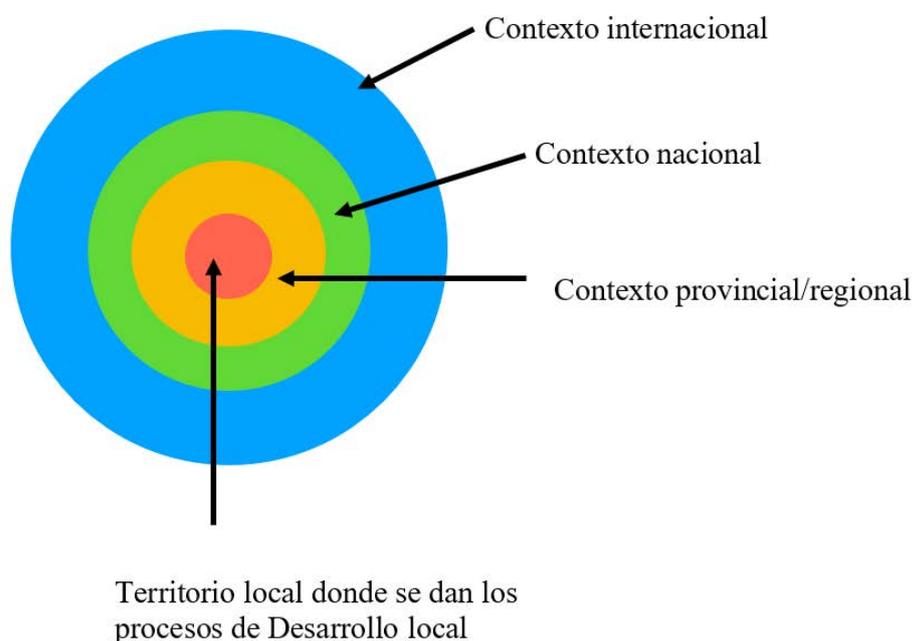
A los intendentes que voy visitando les pregunto cual es la principal demanda que tienen en las entrevistas que adjudican. Sin duda todos/as coinciden en que el 70 % les solicitan trabajo. En todos los casos son intendentes/as del interior del país, de municipios de base principalmente agropecuaria.

Revertir esta situación es complejo.

Lo que ocurre en los territorios se ve influenciado por 3 aspectos:

- a) Situación internacional.
- b) Situación nacional.
- c) Situación provincial/regional

Figura N° 1 Influencias sobre el desarrollo local



La **situación internacional** influye sobre la macroeconomía. El precio de los commodities, del petróleo, las tasas de interés internacional son variables que por ejemplo se definen a nivel internacional pero que terminan afectando al más simple de los mortales en cualquier lugar del mundo.

A **nivel nacional**, las políticas que adopte el gobierno de turno permiten morigerar los malos efectos de la situación internacional y potenciarlos cuando los contextos son favorables. Las políticas que adopten los gobiernos en materia de obras públicas, educación y salud facilitarán o demorarán el desarrollo de los territorios provinciales o regionales. La tasa de interés, tipo de cambio, planes de apoyo a Pymes, aumento de la capacidad de consumo interno, nivel de las tarifas entre otras variables son definidas en el ámbito nacional.

A **nivel regional** la situación se verá impactada por el clima y por las políticas que articulen los líderes provinciales o regionales para facilitar una mejor vida para los habitantes del mismo no solo en el corto plazo sino también en el largo plazo. (aspecto este último que es claramente deficiente en la mayoría de los casos).

La conjunción de estos efectos en los diferentes niveles impacta en el territorio y su capacidad para generar trabajo. Generando un clima positivo o negativo para el desarrollo del mismo.

Hay diferentes fuentes de empleo en los territorios:

- **Empleo público:** El mismo está colapsado en todos sus niveles.
- **Empleo en Servicios:** Es muy dependiente de la actividad económica que se da en el territorio. Por ejemplo, más actividad económica permite que los habitantes contraten más pintores, carpinteros, etc.
- **Empleo en comercios:** También es muy dependiente de la actividad económica local, pero a su vez se ve afectado por los cambios tecnológicos que se expresan como ventas online, etc.
- **Empleo en sector agropecuario:** La modernización de la maquinaria, el incremento de la agricultura en desmedro de la ganadería (que ocupa más mano de obra/ha), el aumento del tamaño de las empresas productoras, la disminución consecuente de productores/as provoca que el empleo en el sector agropecuario no solo no se incrementa, sino que tiende a disminuir.
- **Empleo en sector industrial:** Más allá de la pandemia COVID que tanto nos ha afectado, las equivocadas políticas aplicadas en el país por el último gobierno ya habían generado un bajo nivel de uso de maquinarias, créditos prohibitivos y en general una baja en el nivel de empleo que de a poco se va recuperando. Lograr que nuevas industrias se instalen lejos de los centros de consumo es casi imposible.

El resultado de este combo es que la cantidad de jóvenes que están en condiciones de incorporarse al mercado laboral es mayor que la demanda de los/as mismos/as. En consecuencia, se produce emigración, desarraigo o simplemente sobrevivencia en base a ayudas de los distintos niveles del estado.

No es necesario explicar que cualquiera de estas situaciones es injusta y triste.

Frente a esta situación la pregunta es: ¿qué podemos hacer a nivel territorial?
¿Podemos hacer algo que impacte y disminuya este problema?

Antes de intentar una respuesta sobre las mismas cabe que nos preguntemos quien a nivel territorial se hace estas preguntas.

Debieran hacérsela los/as intendentes, concejales/as, dirigentes políticos locales, dirigentes sociales.

La realidad nos indica que no todos estos actores arriba mencionados se preocupan por este problema. Ello ocurre por dos razones:

- a) No les interesa.
- b) Les interesa, pero no saben cómo hacerlo.

Uno de los intendentes con que trabaje es un ejemplo de la primera opción. “Resolver el problema del empleo le compete al gobierno nacional, no es asunto nuestro” me dijo en alguna oportunidad. Claramente corresponde a la opción a.

No obstante, la mayoría de los intendentes y dirigentes se comportan según a la opción b, es decir les interesa paliar en sus territorios este problema, pero no saben cómo hacerlo.

Sintéticamente lo que hace falta es que los/as intendentes, comisionados/as o como se denomine el cargo sigan los siguientes pasos :

- a) Tomar la decisión política de que querer hacerlo.
- b) Volcar recursos económicos para armar equipos que puedan ocuparse idóneamente del tema.
- c) Armar esos equipos.
- d) Planificar acciones para lograrlo (tanto en el corto como mediano plazo).
- e) Ejecutar esas acciones.

Para tomar la decisión política lo primero es que deben estar convencidos que es posible mejorar este aspecto del desempleo desde lo local. Saber que los efectos probablemente tarden en verse, que los efectos rinden sus frutos en mediano plazo, que debe llevarse a cabo esta política más como responsabilidad social que por simple estrategia electoral para conseguir nuevos votos.

Los recursos financieros que deben volcarse oscilan en 3 al 5 % de los presupuestos municipales y mediante apropiadas gestiones ante Nación y Provincia deben ser complementados sobre todo para obras de infraestructura productiva. Afortunadamente este gobierno, a pesar de la pandemia tiene muchos planes de apoyo. (incorporar enlace de AA).

Tanto la gestión de recursos extraterritoriales como la administración de los propios requiere de equipos competentes ya sea propios o propios más personal de facultades, ministerios, INTA, etc que puedan colaborar de modo articulado.

La planificación de las acciones con cronogramas de ejecución que se respeten resulta básico. Existen dos tipos de planificaciones: de corto y largo plazo.

La planificación de largo plazo procura desarrollar las áreas en las cuales el territorio cuenta con ventajas competitivas, debe ser lo más consensuada posible y contar también con un cronograma de ejecución.

Cuando analizamos las causas de bajo logro encontramos que la falta de respeto por los cronogramas de trabajo esta presente en todos los casos. Por tal razón aunque parezca de perogrullo es necesario ejecutar, **ejecutar en tiempo y forma.**

Veamos entonces ahora la respuesta a las preguntas:

- ¿Qué podemos hacer a nivel territorial?
- ¿Podemos hacer algo que impacte y disminuya este problema ?

El trabajo genuino lo generan empresarios/as y auto empleados/as. No importa el tamaño de los empresarios, grandes, medianos, chicos, todos suman. Lo hacen en rubros que tienen que ver con la producción (agropecuaria, industrial), con los servicios (turismo, albañilería, pintura, etc), o con el comercio. (Figura N° 2)

Resumidamente desde lo local puede trabajarse para que :

a) Que los empresarios/as encuentren un lugar que facilite su desarrollo:

- Gestión de Internet, comunicaciones, rutas, energía.
- Armado de cámaras empresariales.
- Facilitar el armado de grupos de compra.

b) Que puedan capacitarse y acceder a financiamiento :

- Gestión y difusión de planes de financiamiento adecuados.
- Gestión de instancias que permita la capacitación de los empresarios/as y autoempleados/as.

c) Que les permita aumentar sus ventas :

- Facilitar el acceso a ferias internacionales, exportaciones.

d) Para que aumente su numero :

- Promoción del emprendurismo y autoempleo desde los colegios de nivel secundario.

e) Para que puedan capacitarse :

- Instancias decapacitación de empresarios/as y autoempleados/as

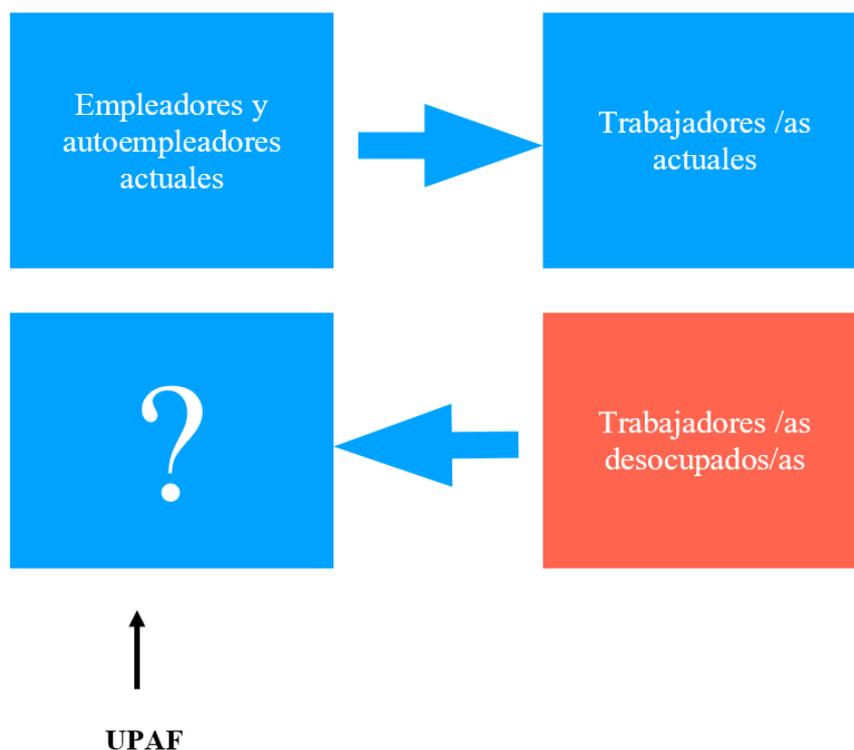
Por otro lado puede y debe trabajarse en la capacitación de los empleados para lograr la mayor productividad del conjunto. Vivimos en un mundo competitivo y nos guste o no tenemos que adaptarnos al mismo.

Todo esto va brindando resultados en forma paulatina.

En este sentido la misma vemos grandes entre municipios cercanos como resultado de las políticas locales adoptadas.

La realidad en el corto plazo es que el número de autoempleados/as y empresarios/as que generen nuevos puestos de trabajo es insuficiente . (Figura N°2)

Figura N°2: La limitante para la creación de trabajo genuino: Los empresarios/as y autoempleados/as



¿Porque no se producen pollos o huevos en territorios donde se produce maíz y soja que consti-
tuyen los principales insumos de estas producciones y vienen de lejos?

¿Porque no se producen verduras en territorios donde hay agua buena, abundante y suelos y

clima aptos y por el contrario vienen de grandes distancias?

¿Porque no se llevan a cabo procesos de valor agregado a nivel territorial?

Cuando hago estas preguntas a productores que podrían hacerlo encuentro como respuesta que no quieren meterse en problemas y prefieren crecer horizontalmente. A parte de las habituales quejas sobre las cargas sociales y estabilidad económica, la realidad es que es necesario generar una cultura emprendedora y facilitar el desarrollo de la misma.

Frente a este problema una alternativa es que las organizaciones y los municipios actúen como promotores de autoempleo y nuevas empresas que puedan explotar las diferentes cadenas productivas que pueden desarrollarse en un territorio.

Hay diferentes modelos para hacerlo desde las huertas comunitarias, El reparto de máquinas y herramientas, constitución de empresas mixtas como en La Rioja o en nuestro caso mediante la constitución de Unidades Productivas Asociativas de la Agricultura Familiar (UPAF). (Figura N° 2)

El auto empleo individual y a veces también grupal en producciones agropecuarias está llamado a fracasar por dificultades como las siguientes :

- Acceso a la tecnología adecuada: Por ejemplo, falta de riego por goteo, fabricación de bioinsumos, herramientas para realizar los trabajos en tiempo y forma, asesoramiento técnico especializado. Todo esto conspira contra la productividad y sin ella no alcanzamos a tener costos que nos permitan ser competitivos en un mercado que si lo es.
- Acceso a mercados donde el precio sea justo: La comercialización es uno de los principales problemas que se deben afrontar. Las Ferias contribuyen al vínculo directo del productor/a con el consumidor pero el volumen comercializado no alcanza como para que las personas puedan vivir de ello únicamente. Las cadenas de intermediación generan lógicamente costos de transacción que van en desmedro del precio que reciben los productores/as.
- Acceso a costos adecuados: Las compras grupales abaratan el precio de los insumos y en caso de alimentos balanceados la auto producción de los mismos reduce el mismo en un 30 % siendo el mismo justamente un insumo estratégico.
- Falta de cantidad, calidad y continuidad para el abastecimiento local: El abastecimiento local es el primer mercado a satisfacer. No obstante, los mismos están muy poco abastecidos desde lo local porque para hacerlo es necesario contar con cantidad de producto, continuidad de abastecimiento (al menos tanto como lo permita el clima) y adecuada calidad también continua.
- Falta de adecuadas habilitaciones: Las producciones artesanales chocan muchas veces con la falta de habilitaciones adecuadas, lo mismo ocurre con las faenas de animales criados y engordados por agricultores/as familiares.
- Que los/as integrantes se sientan parte y deseen que esa actividad sea su profesión y no solo una contraparte de un plan social: Muchos planes de apoyo a las personas desocupadas o

subocupadas requieren de realizar una contraparte laboral y por lo tanto se hacen huertas comunitarias que ayudan a contar con verduras frescas para las familias e instituciones pero que lejos están de constituir una salida laboral para los participantes de las mismas. Para que así sea es necesario que la superficie trabajada o el tamaño de lo que produzca sea suficiente para sostener al menos un salario mínimo, vital y móvil, que las personas se sientan y sean productoras/es con todo lo que ello significa. Es decir que conozcan que se arriesga, que a veces se fracasa, que cuando uno se cae debe levantarse, que puedan tener ese fuego interno que hace posible estas actitudes.

Sin desmerecer otros modelos las UPAF sortean estos problemas:

- Se crean grupos de productores/as de modo de facilitar el acceso a la tecnología, el asesoramiento, la provisión continua y de calidad para el abastecimiento local en primer lugar y regional luego.
- Mediante los grupos se facilitan las compras conjuntas, el acceso a instalaciones adecuadas para faenamiento o procesamiento de alimentos.
- También mediante los grupos se arman estrategias para llegar directamente a los consumidores y hacer posible la venta a precios adecuados de producciones individuales que permitan a los integrantes del grupo alcanzar al menos 1 SMVM.

Esos grupos se denominan UPAF (Unidades Productivas Asociativas de la Agricultura Familiar, Campesina e Indígena).

Están integrados por nuevos/as productores/as y/o productores existentes fundamentalmente en transición o subsistencia.

Generar UPAF requiere de un método de trabajo. El mismo se explica en el siguiente capítulo.

EL MÉTODO UPAF

Mediante este método se procura lograr grupos de trabajo que sean productivos, autosostenibles y que permitan que los integrantes ganen al menos 1 SMVM por mes.

Este método necesita el concurso de al menos 4 personas:

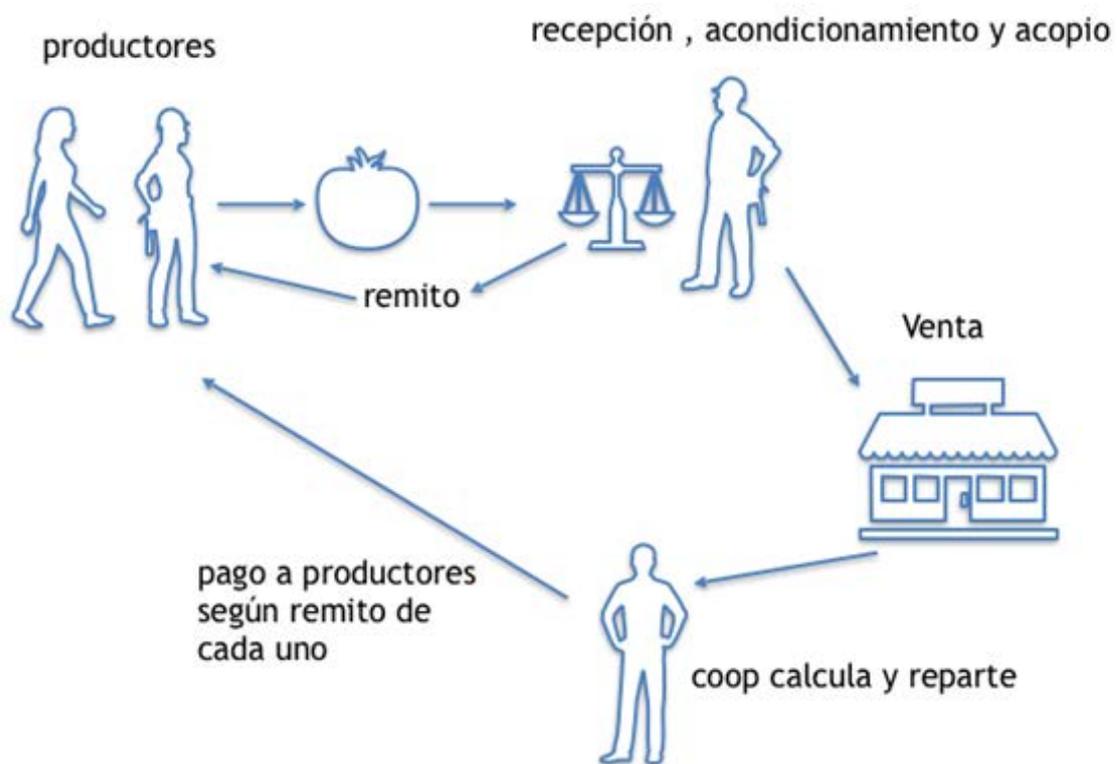
- **Impulsor/es.**
- **Tutor/a**
- **Asesor/a técnico/a**
- **Asistente/a administrativo**

Cada uno tiene su propio rol:

- Impulsor/es:** Son quienes inician el proyecto, son quienes desean generar los cambios, quienes desean fervientemente que los/as desocupados/as dejen de serlo , que los/as subocupados/as puedan tener trabajo o que los productores/as de la AFCL existentes puedan mejorar a partir de la constitución de la UPAF.
- Habitualmente son integrantes de municipios , desde intendentes/as, secretarios/as de producción, desarrollo o equivalentes. También son organizaciones sociales o integrantes de gobiernos provinciales o instituciones nacionales como la SAFCL o INTA y escuelas agropecuarias.
- Aportan las contrapartes y lideran el proceso a nivel local.
- Un mismo impulsor puede propiciar la creación de una o más UPAF.
- Las UPAF producen alimentos para el abastecimiento local: verduras, huevos, pollos, leche, carne de cerdo, carne vacuna, carne ovina, carne caprina, carne de llama, pesca artesanal y valor agregado de las mismas.
- Tutores/as:** Tienen por objetivo ayudar a que el grupo se conforme como tal. Sobre todo cobra importancia relevante en los casos de UPAF que se forman con personas que no se conocen entre si. Debe facilitar los procesos organizativos que permitan lograr los objetivos de las UPAFs.
- Asesor/a Técnico/a:** Deben lograr que los integrantes del grupo puedan aprender las técnicas necesarias para llevar adelante la producción con alta productividad de modo de lograr que los productores/as puedan tener ganancias que les permitan vivir mejor. A su vez se preve que los procesos sean lo más agroecológicos posible.

Asistente administrativo/a: Dado que las ventas son conjuntas y se le paga a cada productor/a de acuerdo a lo que cada uno/a produce es necesario contar con alguien que pueda registrar los gastos, ingresos y producciones de modo de que se cuente con la suficiente transparencia y desde el programa podamos realizar el seguimiento. El resultado que perseguimos nos es el financiamiento, tampoco la simple producción sino que lo que medimos es el impacto en los ingresos de los/as productores.

Figura N°3 Proceso de comercialización de las UPAF



Como se aprecia en el figura 3, es fundamental con al menos un asistente administrativo para registrar las entregas, las ventas y realizar el pago a los productores/as.

En las UPAF se van dando distintos procesos hasta que se logra la autosostenibilidad del grupo. (Figura N° 4)

PROCESOS UPAF

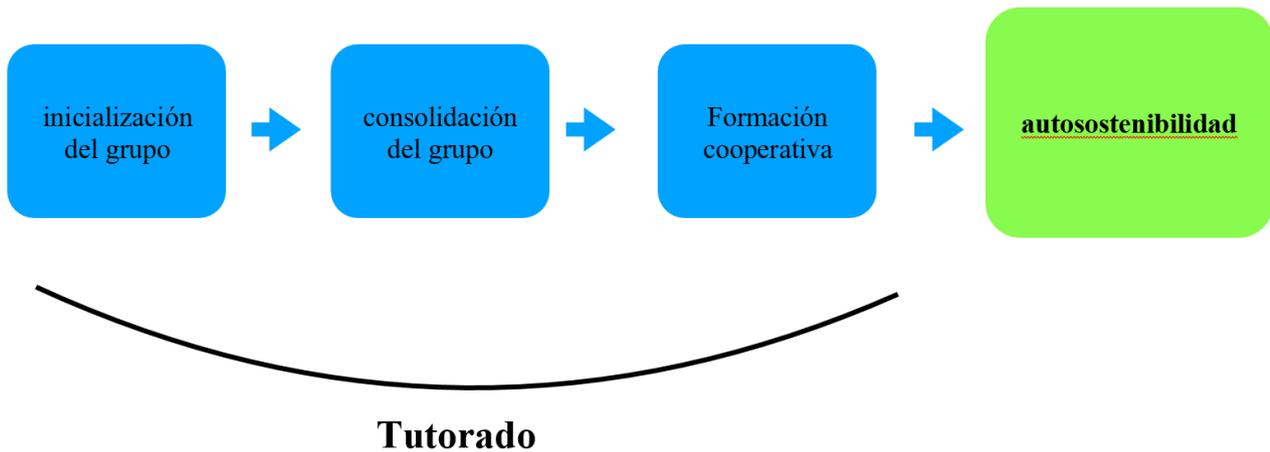


Figura N°4: Procesos en la UPAF

1) Inicio del grupo:

Hay tres grupos iniciales posibles :

- a) A partir de desocupados/as o subocupados/as
- b) A partir de productores existentes en transición o subsistencia.
- c) Combinación de ambos tipos.

En el primer caso se parte de las bolsas de trabajo de los municipios, de inscriptos en el programa Potenciar, de egresados de escuelas agropecuarias.

Se realiza una entrevista a cada uno/a, se le explica como sería el trabajo en la UPAF, que el objetivo es que pasen a ser nuevos/as productores/as de la AFCL, que se trata de trabajo individual pero venta conjunta obligatoria y se les selecciona para integrar la UPAF.

Para la selección se tiene en cuenta como aspectos positivos que :

- Hayan trabajado como auto empleados
- Tengan el mayor grado educativo posible
- Tengan buenas referencias como personas de modo que puedan integrarse al grupo sin generar problemas internos
- Antecedentes en trabajo afín al que se realizará.
- Muestren predisposición a integrar la UPAF.
- Acepten participar de un trabajo asociativo.

Cuando el grupo se inicia se fijan reglas comunes mediante un reglamento que todos/as deben debatir, aprobar y firmar.

Dicho reglamento inicial debe prever como mínimo :

- a) Cada uno es responsable de su producción (ejemplo tantos m2 de huerta, la producción de tantas gallinas o pollos).
- b) La UPAF les proveerá los insumos necesarios y el asesoramiento técnico.
- c) La venta será obligatoriamente mediante la UPAF.
- d) La UPAF les pagara según lo recaudado menos un porcentaje que los integrantes definan para solventar los insumos y gastos de venta.
- e) Deberán participar en las reuniones grupales a las que se les invite.
- f) Se conformará una comisión directiva que maneje la UPAF.
- g) Cada integrante debe alcanzar niveles de productividad mínimos que serán estipulados por el asesor técnico y quien no lo alcance por manifiesta falta de diligencia deberá ser reemplazado por otra persona.
- h) Quien se retira por su voluntad o por expulsión no tiene derecho a solicitar nada.
- i) Todos los bienes que se adquieran serán solo propiedad de la UPAF y cuando se conforme la cooperativa serán transferidos a la misma.
- j) Cada integrante deberá inscribirse en el registro RENAF.
- k) El tutor podrá disponer sanciones y la exclusión de miembros que no cumplan con lo pautado.

2) Consolidación del grupo:

Lo normal es que un porcentaje cercano al 40 % de los productores/as iniciales sean reemplazados por otros/as en el caso de horticultura y cerca del 15 % en proyectos avícolas. Las razones están generalmente ligadas a :

- No les gusta la actividad.
- No se adaptan al trabajo asociativo.

Este recambio es importante. No puede llevar a buen termino un proyecto donde cada integrante no se sienta cómodo, donde no pongan todas sus ganas para lograrlo , donde el sueño grupal no sea un medio para concretar sueños individuales.

El tutor deberá ir observando estas situaciones. Hay que tener cuidado de dar el tiempo suficiente para que los/as productores/as se adapten al sistema muchas veces les hace un "Click" y se adaptan al sistema pasan de ser los peores a casi los mejores. Tampoco es bueno prolongar situaciones no deseables. 2 ciclos productivos debieran ser suficientes para adaptarse o no al sistema.

3) Formación de la cooperativa:

No existe a la fecha (mediados 2021), un sistema mejor que la cooperativa para formalizar y organizar el trabajo común.

La SAFCI es ventanilla para su presentación y quienes estén interesados pueden conectarse con nuestra Dirección de Producción y Abastecimiento Local y les acompañaremos en el proceso.

Pretendemos que la formación de la cooperativa sea la consecuencia de un proceso y no el inicio del mismo.

4) Autosostenibilidad:

El objetivo es que cada productor/a tengan ingresos mensuales promedio de 1 SMVM (hoy \$/mes 25.900) y que la cooperativa no tenga necesidad de recibir subsidios del estado para su funcionamiento.

Habitualmente cuando arrancan las UPAF reciben aportes de diferentes niveles del estado. La SAFCI, MDS, Ministerios Pciales, municipalidades, para pagar los gastos fijos (luz, alquiler, asesoramiento técnico, asistente administrativo, gastos de logística, etc) y gastos variables (insumos).

Existen diferentes etapas como se ve en la siguiente tabla :

Aportes del/los impulsor/es				
Etapa	Ayudas económicas mensuales	Gastos variables	Asesoramiento técnico	Gastos fijos
1	x	x	x	x
2		x	x	x
3			x	x
4				x
5				

En la etapa 1 (inicial), se cubre ayudas económicas iniciales (ejemplo subsidios mensuales de la municipalidad) a los productores/as integrantes, los gastos variables (insumos, energía), asesoramiento técnico y gastos fijos (alquileres),

En la Etapa 2 ya no se perciben del impulsor ayuda económica iniciales.

En la Etapa 3 ya la UPAF solventa por si misma los gastos variables.

En la Etapa 4 solo se cubren los gastos fijos.

En la Etapa 5 el impulsor ya no aporta nada y la UPAF, ya como cooperativa se autofinancia.

EL ROL DEL TUTOR/A

El rol del tutor/a es determinante para lograr el éxito del proyecto.

Tiene que realizar tres grandes trabajos :

- Trabajo con si mismo.
- Trabajo con los individuos.
- Trabajo con el grupo.

a) Trabajo con sí mismo - Ser Líder:

El tutor tiene que comenzar siendo el líder del grupo.

Ello implica que debe tener claro que se quiere lograr, compartirlo con el grupo y lograr que el grupo pueda tener un sueño colectivo común que les ordene y movilice para caminar juntos hacia un destino común.

Es necesario generar una visión de futuro. Imaginar cómo nos sentiríamos con el proyecto concluido, con los/as productores/as accediendo a mejores condiciones de vida. ***El poder de la visión es enorme. Debe mover al tutor/a y también a los integrantes del grupo.***

Imaginemos que vamos conduciendo en la ruta, en un camino de cornisa, un día soleado, disfrutando de un hermoso paisaje y de golpe nos topamos con un gran banco de niebla. Quien tiene la visión que ese banco es temporario, que superado el mismo podrá volver a disfrutar el paisaje bajara la velocidad, no se enloquecerá , mantendrá la calma y podrá seguir conduciendo el vehiculo normalmente. Quien carezca de esa visión y considere que cambió el tiempo, que se acabo el paisaje, perderá la calma y se sumirá en la desesperanza. Como pasajeros nos gustaría claramente que nos conduzca alguien con visión de futuro.

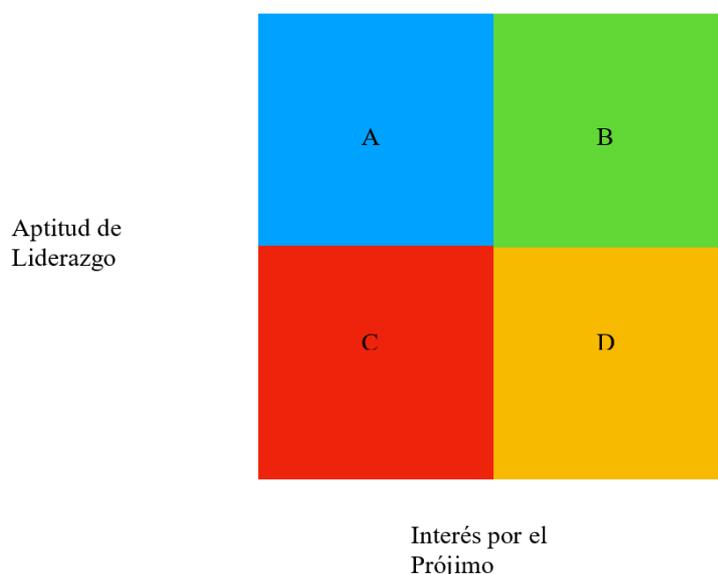
Victor Frankl, famoso creador de la logoterapia, vivió en un campo de concentración y allí pudo ver que quienes tenían una visión de futuro sobrevivían mejor que aquellos que carecían de la misma. Es más , él mismo, se imagino terminando de escribir su libro, dando conferencias por el mundo y esa visión le sirvió para sobrevivir en condiciones por demás extremas. Entre otras cosas concreto ambas visiones.

La visión nos da la fuerza para movilizarnos.

Es fundamental que como tutores/as tengamos una fuerte visión , que podamos imaginarnos con la mayor precisión posible como nos sentiríamos cuando logremos el objetivo. Por esta razón el/la tutora no es un simple empleado que coordina y manda durante un tiempo. El/la tutor/a debe ser quien anime, para animar primero debemos estar animados nosotros. El amor por el prójimo debe ser quien nos mueva.

Por tal motivo debemos arrancar meditando, conociéndonos en nuestro interior, teniendo en claro que queremos hacer de nuestra vida, cual es el sentido de la misma. No puede ser tutor/a quien no le interese trabajar por el prójimo cuyo sentido de vida no incluya ayudar a que nuestros/as hermanos/as puedan mejorar su calidad de vida si es lo que ellos así lo desean.

Figura N°6: Las diferentes posiciones de los/as tutores/ar frente al prójimo y el liderazgo



Quienes encajan con el cuadrante C no tienen interés por el prójimo ni liderazgo, no pueden ser tutores/as.

Quienes pertenecen al cuadrante A tienen liderazgo, diríamos que cumplen pero probablemente no puedan soportar las crisis que habitualmente se dan en estos grupos y terminaran alejándose.

Quienes pertenecen al cuadrante D carecen de liderazgo pero les interesa el prójimo, deben perfeccionarse, pueden hacerlo y pasar al cuadrante B.

Lo ideal es que los tutores/as pertenezcan al cuadrante B : alto interés por el prójimo y liderazgo.

Trabajar o perfeccionarnos como líderes supone poder tener actitudes como las que listo a continuación :

- **Motivador:** El líder debe ser motivador, optimista. Para lo cual debe tener en claro la visión y buscar llegar a ella con pasión. Procurar que los miembros del grupo puedan descubrir su propia voz interior.
- **Abierto:** Procurar alcanzar una visión compartida escuchando a todos/as.
- **Alentador:** Para que se puedan superar situaciones límites. Que cada uno pueda desarrollar su potencial y respetarlo.
- **Con valores claros:** Debe tener claro cuales son sus valores y poder compartirlos con el grupo.
- **Humano:** Reconocer errores y saber escuchar otras opiniones. Creador de climas de trabajo agradables y a su vez efectivos.
- **Empático:** Preocuparse por los compañeros/as más allá de lo meramente laboral.
- **Reconocer los triunfos y buenas acciones:** Procurar reconocimientos públicos y reprimendas en privado.

- **Sencillo:** El líder no es más que nadie. Es uno más con un rol determinado.
- **Ejemplar:** No puedo pedir a otros/as si yo no lo soy. No puedo pedir responsabilidad u honestidad si soy irresponsable y deshonesto.
- **Arriesgado:** No debe ser temeroso de tomar decisiones que implican un riesgo de fracaso. Con un porcentaje de las mismas ello ocurrirá. Los grandes líderes han fracasado muchas veces antes de alcanzar el éxito.
- **Cuestionador de los procesos:** Atento permanentemente a la aparición de nuevos caminos y/o oportunidades.

No hace falta nacer líder, es más quien nace con aptitudes de liderazgo si no adopta las actitudes adecuadas no lograra serlo. Por el contrario quien trabaja para serlo sin lugar a dudas podrá serlo. Ello nos lleva a la necesidad que aprendamos a reconocernos frente a procesos de liderazgo y veamos como perfeccionar nuestras actitudes para cumplir mejor nuestra labor de tutor/a.

b) Trabajo con los individuos - conocer quienes podrán hacer del trabajo una profesión

Quienes integren la UPAF deben en lo posible desear ser nuevos/as productoras/es o bien mejorar su condición si ya lo son.

No se trata de un plan social en donde las personas reciben una contribución y deben realizar una contraparte sino que se trata de generar auto empleados trabajando en forma asociativa o fortalecer los existentes mediante la constitución de la UPAF.



Los "oportunistas" son personas que solo están en el proyecto por alguna ayuda que puedan lograr en especial cuando son desocupados/as o subocupados/as. No tiene sentido que integren la UPAF, hay que procurar que accedan a otros programas que se adapten a esta situación.

Los dudosos, seguramente serán la mayoría, sobre todo cuando se trata de actividades que nuevas. Puede que les guste y pasen al grupo de los convencidos o que terminen desertando porque no se adaptan o nos les gusta la actividad propuesta.

Los convencidos son quienes quedan en la UPAF, la impulsan y ven en su desarrollo el cumplimiento de sus sueños individuales.

El trabajo con las personas en forma individual abarca dos etapas:

- a) en la selección inicial
- b) en el desarrollo del proyecto

a) En la selección inicial:

Es necesario entrevistar a los candidatos/as a integrar la UPAF. Algunos aspectos permiten conocer quiénes serían las personas más idóneas:

- Antecedentes de trabajo en el rubro: Si ya ha trabajado en el rubro conoce de lo que se trata y por lo tanto es más probable que pueda seguir en el proyecto.
- Antecedentes de trabajo como autoempleo: Quien ha sido autoempleado podrá adaptarse más fácil a la UPAF, que en definitiva es un grupo de auto empleados trabajando asociativamente.
- Participación anterior o actual en grupos: Por ser un trabajo con alto componente asociativo si ya ha participado de los mismos es más fácil que pueda lograrse una buena participación e integración al mismo.
- El mayor grado de escolaridad posible: en términos generales quienes han podido acceder a mayor escolarización también manifiestan una mejor actitud en el trabajo en la UPAF.
- Tiempo para poder desarrollar la actividad: Si la persona carece de al menos 4 horas diarias para el desempeño de su trabajo no sería conveniente que participe de la UPAF.

b) Durante el desarrollo del proyecto:

- Cumplimiento de las pautas acordadas por el grupo (protocolo de trabajo) : Como se explica en la sesión siguiente se acuerda entre los miembros de la UPAF un protocolo de trabajo , su incumplimiento debe ser motivo de reflexión, amonestación y eventualmente expulsión en caso de repetirse la falta.
- Nivel de productividad: La productividad está asociada a la dedicación, falta de dedicación puede deberse a problemas personales o revelar falta de interés en la UPAF. En caso que no se resuelva el tema debiera analizarse su reemplazo.
- Participación en el grupo: Dado que se pretende que el grupo continúe solo es imprescindible que todos/as participen para evitar problemas.
- Respuesta frente a las advertencias: Muchas veces frente a las advertencias termina habiendo respuestas positivas. Quienes inicialmente no tienen buenas performances en algún momento cambian la actitud y revierten los problemas evidenciados. Cuanto esperar esos cambios depende claramente del conocimiento que tenga el tutor de la persona, sus circunstancias y expectativas.
- Aliento y motivación

c) Trabajo con el grupo - facilitar los procesos de comunicación, afiliación, pertinencia, aprendizaje. productividad grupal

Es necesario que se vayan realizando reuniones y que en cada reunión se vayan tratando los diferentes temas que contribuyen a la formación del grupo. Podemos visualizarlo como un camino con diferentes estaciones:

Estación 1: Definir la Visión, Misión, Valores

En esta reunión debe quedar claro para que esta el grupo. **(MISION)**

A que se quiere llegar y cuando **(VISION)**. Tener en cuenta que se inicia un proceso y que el logro de los objetivos no es automático sino paulatino.

Los Valores son fundamentales para que el grupo tenga cohesión. Ejemplo de valores: Honestidad, respeto, compañerismo, innovación.

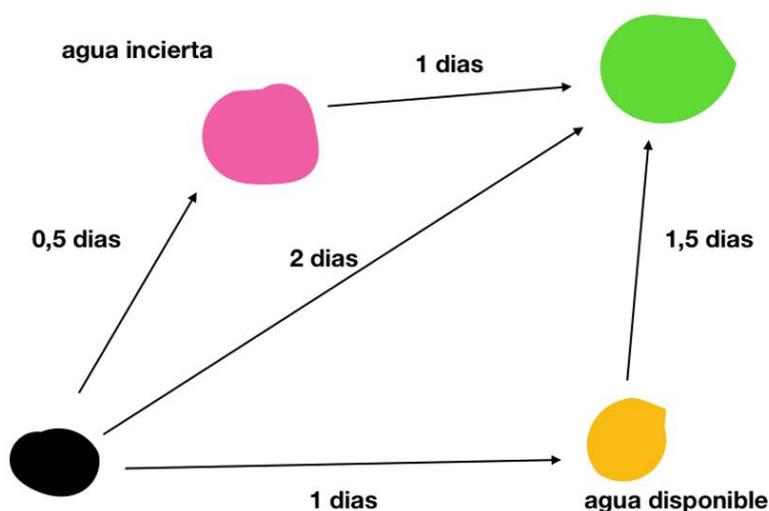
Metodología: que cada uno escriba la visión, misión y valores del grupo y luego hacer una síntesis única de los mismos.

Estación 2: Planificación.

Alcanzar la meta no es automático. Requiere planificación y trabajo. La planificación significa elegir un camino que nos permita arribar a la meta. No se puede estar sin la misma porque ello significa que estamos a la deriva. No podremos optimizar los recursos. Jamás sabremos si estamos atrasados o no.

Metodología: Mostrar la siguiente figura y hacer debatir por grupos de 2 o 3 personas qué camino tomar en función de la restricción expuesta como es la falta de agua. El ejercicio no tiene una resolución única, pero es efectivo para que entiendan que es necesario tomar un camino.

Planificación : ¿Que camino elegimos ? Tenemos agua para 2 días



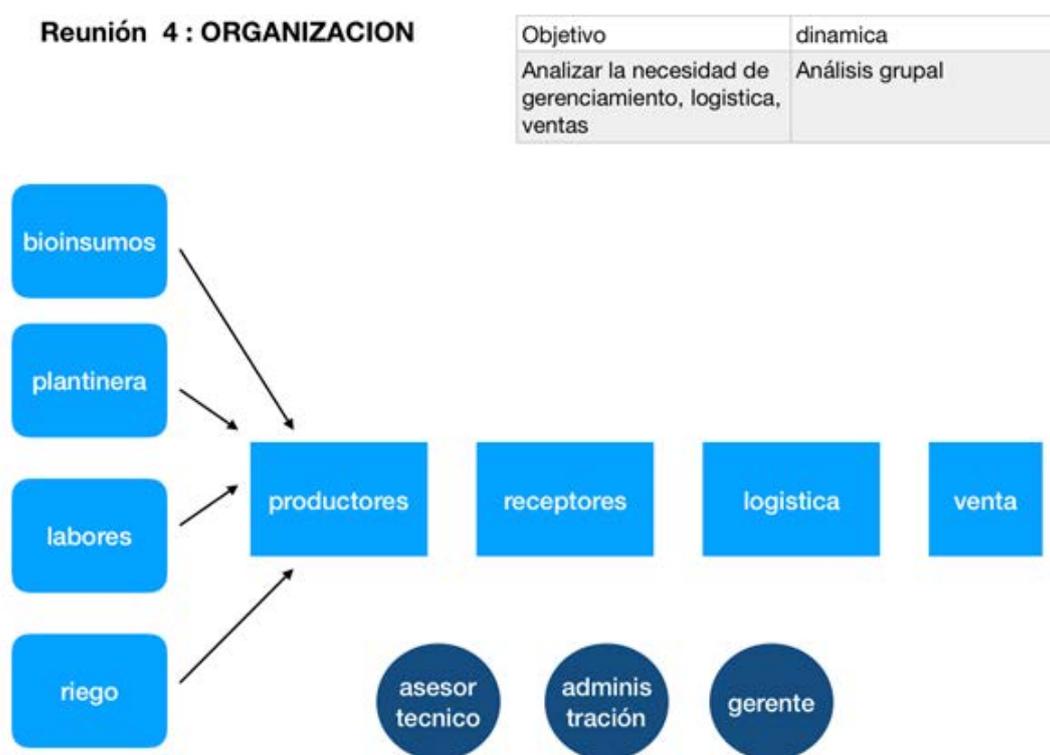
Estación 3: Protocolo de trabajo grupal

Es fundamental que el grupo consensue un reglamento grupal, así como las sanciones cuando el mismo no se cumpla. En el capítulo 2, página 4 figura una guía de puntos a incluir en el mismo. Es importante que cada uno lo firme. Del mismo modo quienes se vayan incorporando debieran hacerlo.

Estación 4: Organización de tareas.

Si bien cada productor produce por sí mismo (aunque si el grupo lo dispone nada impide que la producción sea grupal) es necesario clarificar la organización de las tareas. En la siguiente figura está un ejemplo de la misma.

Es necesario que cada actividad tenga un responsable.



Estación 5: comunicación (decir las cosas):

Un grupo que funcione bien requiere que exista adecuada comunicación, colaboración y aprendizaje continuo. En esta estación trataremos el tema de la comunicación.

Metodología: pasar los videos y comentar los mismos:

- Problema de entendimiento: <https://youtu.be/dHxfuTIH1H0>
- 4 pilares de la comunicación: <https://youtu.be/YBWIMFjzy5o>

Estación 6: la colaboración

Pasar los siguientes y comentarlos:

<https://youtu.be/EnQhERZwF5k>

<https://youtu.be/GPeeZ6viNgY>

Estación 7: Los roles en el grupo

El siguiente video es uno de los mejores para motivar y hacer ver los diferentes roles en los grupos

<https://youtu.be/p4MMuesosel>

Estación 8: Liderazgo.

En esta reunión tiene por objeto lograr que los integrantes del grupo conozcan los diferentes estilos de liderazgo. El siguiente video trata sobre ellos

<https://youtu.be/1s6YrFNf58w>

Estación 9 : Armado de comisión directiva

En esta reunión se tendría que definir al menos un presidente, secretario y tesorero. Constituirá la base de la futura cooperativa . La votación debiera ser mediante la escritura de dos nombres en un papel. El más votado será presidente/a y así sucesivamente.

Cuando el grupo este maduro , ahí se darán los pasos para la conformación de la cooperativa. A partir de la constitución de la comisión directiva el tutor/a debiera empezar a dejar que las decisiones sean tomadas por la misma para aumentar el empoderamiento del grupo.

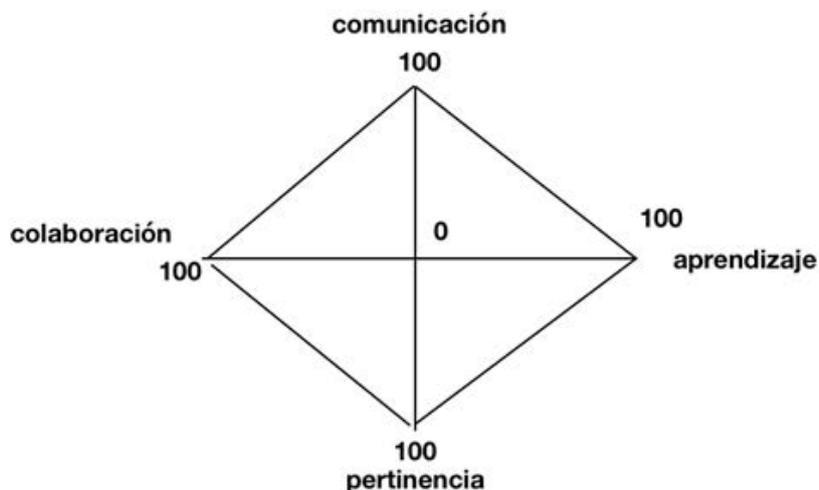
Las reuniones tienen que ser eficientes:

Para lograrlo es necesario que se realice un temario anotando las preocupaciones de cada integrante del grupo e ir tratando cada tema y anotando las conclusiones. De este modo se evita que se vayan por las ramas. El moderar/a deberá estar atento a que todos/as puedan expresar su opinión preguntándole directamente que piensa a aquellos/as integrantes que por personalidad no se animan a emitir su opinión.

Análisis anual de la situación grupal.

Cada 6 meses es necesario que el grupo reflexione mediante una encuesta individual calificando del 0 al 100, como se ven en los ejes de pertinencia (compromiso, sentirse parte de), aprendizaje (cuanto aprenden como grupo), colaboración (que tan colaborativos son con el grupo) y como marcha la comunicación intra grupal. Es fundamental que el tutor/a a partir de los resultados obtenidos pueda instrumentar acciones que tienda a que cada componente valga 100.

Análisis anual del estado grupal



Rol del asistente administrativo. generar y administrar la información física y económica.

Los proyectos PROTAAL, una vez que empiezan a funcionar deben generar información mensual que nos permitan conocer si se están cumpliendo los objetivos económicos y financieros. A tal fin es necesario que el administrativo, que es quien recauda los ingresos y realiza los pagos a los productores pueda completar planillas como la que adjunto.

Productor/a	Mes	Mes	Mes
Total productores			
Ingreso coop			
Gastos			
Semillas			
Bioinsumos			
Labores			
Marketing			
Logística			
Total			
Saldo mensual			
Saldo acumulado			