

CARACTERIZACION DE ORGANIZACIONES ECONOMICAS ASOCIATIVAS



Elaborado por: Marlene Ibáñez S.



“CARACTERIZACION DE ORGANIZACIONES ECONOMICAS ASOCIATIVAS”

I. ANTECEDENTES GENERALES

Desde hace 20 años el Centro de Promoción Agropecuaria Campesina - CEPAC viene trabajando de manera sostenida para lograr una sociedad solidaria, justa y equitativa, donde hombres y mujeres organizados ejerzan ciudadanía plena y construyen desarrollo económico social sostenible desde lo local.

Con este proceso se fortalece el desarrollo social empresarial y competitivo de las Organizaciones Económicas Asociativas y MyPyME's, se revaloriza la producción nacional, articulando los procesos de desarrollo a través de alianzas público privadas eficientes. Bajo este contexto se está construyendo desarrollo sostenible y se contribuye a la seguridad alimentaria.



Las Organizaciones Económicas Asociativas conocidas en Bolivia también como OECAs tienen modalidades jurídicas diferentes, entre ellas podemos tener Asociaciones, Cooperativas, Coracas y otras formas de organización que tengan identidad cultural campesina y que realizan actividad económica solidaria; pero todas tienen la característica común, son organizaciones formadas por familias de pequeños productores, de mestizos, de indígenas o de las naciones originarias. Realizan actividades económicas de diverso tipo y funcionan a través de actividades asociativas.

En su mayoría, las organizaciones son productoras de materia prima; algunas han logrado desarrollarse hasta la etapa de transformación y el procesamiento de sus materias primas; y otras inclusive han logrado desarrollar toda la cadena generando capacidades propias que le han permitido llegar a mercados internacionales, entre ellas podemos citar a EL CEIBO, CORACA IRUPANA, CAIC, COINACAPA, MINGA, CENCOOP, ANAPQUI y otras.

1.1. Introducción

El desarrollo económico social entendido desde el punto de vista neoliberal ha implicado la formación de asimetrías muy profundas en la distribución de los excedentes generados por la producción, es por ello ha surgido desde las Organizaciones Económicas Asociativas un nuevo modelo alternativo de economía, donde los pequeños productores participan activamente con la provisión de alimentos a las grandes ciudades, la generación de empleo local y reducción de la pobreza.

Durante el proceso de desarrollo conjunto de las Organizaciones Económicas Asociativas, algunas de ellas han fracasado y al igual que aquellas que ha surgido de manera exitosa son ejemplo de tenacidad y esfuerzo mancomunado para el desarrollo sostenible; han dejado lecciones que sirven a sus pares, como experiencia para consolidar un eficiente trabajo de conjunto, que les permita mejorar su calidad de vida en lo económico, social y mantenimiento en muchos casos los saberes ancestrales.

Se ha observado que los miembros de estas organizaciones tiene claro sobre la importancia de unirse para trabajar por su bienestar, para definir sus propias políticas y estrategias que les permitan hacer incidencia a nivel local, regional y nacional. Este proceso ha sido apoyado de manera sostenida por ONG's, la Cooperación Internacional y en estos últimos años el Gobierno Nacional.



Casi todos los procesos de desarrollo de estas organizaciones se han basado en valores como: **Soberanía Alimentaria**, que se entiende como el derecho de producir para consumir y consumir lo que se produce, que deben ser productos de carácter natural ecológico y social, elaborados con alto valor agregado abarcando primero el mercado nacional y luego la exportación.

Autogestión Campesina, que es la administración autónoma de las Organizaciones Económicas Asociativas de acuerdo a los usos y costumbres de cada región, en base a los reglamentos internos con equidad de género y transparencia, sin dependencia externa en su administración. **Agricultura Sostenible**, es producir de forma sostenida conservando los recursos que nos da la naturaleza, para que nuestros hijos puedan también mañana producir. **Economía Solidaria**, es la nueva visión de realizar economía con distribución equitativa de los recursos económicos, fortaleciendo las relaciones sociales

solidarias, y elaborando productos con valor agregado, para su comercialización. (Fuente: CIOEC, AOPEB)

Lo antes mencionado ha permitido que las Organizaciones Económicas Asociativas sean vistas como agencias locales de desarrollo, como nuevas alternativas para la implementación de programas, debido a que incluyen la participación directa de los beneficiarios, una mejor consolidación institucional local y mayor involucramiento del conocimiento y habilidades locales como un medio de contrarrestar la corrupción burocrática, la ineficiencia y la centralización de programas públicos.

Como parte del proceso de implementación del proyecto “**Café Amboró**” impulsado por el CEPAC, el cual pretende la consolidación de asociaciones asentadas en el ANMI-Amboró, se está desarrollando una serie de actividades que permitirán el surgimiento, crecimiento y/o consolidación de al menos 15 Organizaciones Económicas Asociativas en la región.



1.2. METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL DOCUMENTO

Para la elaboración de este documento se ha consultado información secundaria, las cuales han sido proporcionadas por organizaciones como CIOEC, AOPEB, FECAFEB, AIPE y otras organizaciones que aglutinan o trabajan con organizaciones de productores en América latina. Además, ha sido muy importante la experiencia de trabajo que tiene el CEPAC y sus técnicos en los 20 años que lleva impulsando estos grupos económicos asociativos.

II. JUSTIFICACIÓN

Actualmente en el CEPAC se viene trabajando de manera sostenida en el fortaleciendo del Desarrollo Económico Local de las regiones del Norte Integrado, Chiquitanía, Chaco Boliviano y todo el ANMI- Amboró ; se ha definido de manera constante y en cada proyecto que, “se pretende el creación, fortalecimiento y consolidación de las Organizaciones Económicas Asociativas”, pero a la fecha, no se tiene definido los niveles de consolidación de una organización, los cuales nos permitan medir el nivel de avance que se tiene con cada proyecto; calcular

impactos y sobre todo definir parámetros específicos de desarrollo; esta situación nos ha llevado a plantearnos, basado en la amplia experiencia institucional los niveles propuesto en líneas abajo.

Este documento hace referencia de manera general a las Organizaciones Económicas Asociativas que actualmente están asentadas en Bolivia y toman como ejemplo aquellas con las que actualmente trabaja o ha trabajado el CEPAC.

III. OBJETIVO

Definir el concepto de Organizaciones Económicas Asociativas con un alto sentido social, en niveles de desarrollo organizacional desde el punto de vista institucional del CEPAC.

III. ASPECTO GENERALES DE LAS ORGANIZACIONES

En los ámbitos de desarrollo se utilizan diversas denominaciones que parece necesario detallar para ver si además de la diferencia de términos entrañan alguna diferencia conceptual relevante. Además de la terminología “del desarrollo” también se ha trabajado la de documentos de política nacional, como es la Nueva Constitución Política del Estado, el Plan Nacional de Desarrollo o el Plan Sectorial Revolución Rural, Agraria y Forestal, del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras MDRyT. Fuente AIPE

Actualmente la Asociación de Instituciones de Promoción y Educación – AIPE, ha desarrollado una propuesta de caracterización de organizaciones económicas asociativas, de la cual hemos extraído datos.



3.1. Definiciones generales

En los últimos años, la administración nacional ha definido a las Organizaciones Económicas Asociativas como la base del desarrollo económico y social comunitario, asumiendo que la propiedad de los medios de vida pertenecen a la colectividad o comunidad, todos los procesos productivos están basado en la actividad de toda la comunidad; basado en valores culturales, de equidad, complementariedad, solidaridad y en la mayoría de los casos respetando el medio ambiente; por ello, muchas de las organizaciones han logrado certificaciones de “producto ecológico”, “orgánico” e inclusive social. Estos mismos elementos aplican a organizaciones urbanas o periurbanas. Tomando en cuenta que en estas organizaciones el beneficio económico no es la única finalidad, sino más bien el desarrollo integral de sus asociados, cumpliendo la lógica de él “Vivir Bien” “estar Bien” y “Ser bien”, lo que engloba todos los aspectos de la vida del ser humano conectado con la naturaleza y su medio.

En su Art. 306 la Nueva Constitución Política del Estado, plantea que “...*la economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa*”, y que “*La economía plural articula las diferentes formas de organización económica sobre los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, seguridad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia. La economía social y comunitaria complementará el interés individual con el vivir bien colectivo*” las organizaciones con las que trabaja el CEPAC en todos los casos no abarca el total de los vivientes de una comunidad, sino mas bien están formada por socios individuales de diferentes comunidades que están inmersos en un rubor específico (miel, café, peces, etc.); por tanto:

3.2. Organizaciones Económicas Asociativas / Empresa comunitaria: es aquella que persigue un beneficio integral, vale decir: beneficio social a través de desarrollo de las sus miembros y otros vivientes de la comunidad, el mismo debe haber sido encarado con equidad de género; el beneficio económico el cual les permite a los y las involucrados e involucradas percibir ganancias adecuadas por la producción que tienen; beneficio ambiental el cual se refiere a un uso eficiente

de todos los recursos involucrados en la producción con la finalidad de conservar los mismos para sus generaciones futuras respetando sus usos, cultura y costumbres ancestrales. Por tanto una **Organización Económica Asociativa ó Empresa comunitaria** tiene como finalidad la generación de riquezas y sus excedentes, de manera sostenible.

Aquí detallamos algunas denominaciones y características básicas, tal como lo considera el estudio desarrollado por la AIPE.

A continuación se presentan 15 denominaciones por orden alfabético, lo que no representa ninguna prioridad en su uso.

Denominación	Descripción
▪ Asociación de Productores	Término genérico para indicar Unidades Económicas que son de propiedad de pequeños productores, sin delimitar más criterios. Sería casi sinónimo (en la práctica) de OECA,
▪ Asociación de Productores Sociocomunitaria	Se entendería que se refiere a una Unidad Económica de propiedad de una comunidad PND, explícita que es diferente de OECA y MyPE..
▪ Cooperativa... agrícola, ganadera y colonización	La Sociedad Cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua. Este tipo de sociedades está previstas en la Ley de Cooperativas
▪ CORACA	La Corporación Agropecuaria Campesina (CORACA) instancia económica del sistema sindical campesino, en general están en el CIOEC.
▪ Economía comunitaria y asociativa	Expresión en el que implícitamente alude a unidades económicas de propiedad de la comunidad o de un grupo de indígenas o campesinos,

Denominación	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> ▪ EMAR 	<p>Empresa Asociativa Rural: organización legítimamente constituida, conformada mayoritariamente por pequeños productores rurales, que han conseguido resultados económicos positivos. Incluye cualquier tipo de figura jurídica (cooperativa, asociación) y cualquier rubro (agropecuario, ecoturismo, transformación)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa comunitaria 	<p>Expresión del Plan de Desarrollo Sectorial Revolución Rural, Agraria y Forestal del MDRyT, que alude a una Unidad Económica que sería de propiedad de toda la comunidad (o pueblo indígena). El Plan prevé apoyo y asistencia técnica sólo a este tipo de empresas (por ejemplo, Programas CRIAR o EMPODERAR). También está prevista en la Nueva Constitución Política del Estado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas sociales 	<p>Otra expresión del Plan de Desarrollo Sectorial Revolución Rural, Agraria y Forestal del MDRyT, que serían consorcios estatales – comunitarios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ OECA 	<p>Organización económica campesina: sus términos definen una especificidad que agrupa a cualquier tipo de figura jurídica (cooperativa, asociación) y cualquier rubro (agropecuario, ecoturismo, transformación). Es definición “oficial” del CIOEC.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización de Productores Ecológicos 	<p>(Ver AOPEB) que produce, transforma y comercializa “productos ecológicos”, resultado de la práctica de una agricultura ecológica sostenible: ambientalmente sana, económicamente viable, socialmente justa, culturalmente aceptable, y que requieren un nivel superior de desarrollo organizacional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización económica de productores rurales 	<p>Otra expresión del Plan de Desarrollo Sectorial Revolución Rural, Agraria y Forestal del MDRyT, que se coloca como opción a empresas comunitarias, lo que permite entender que está cerca del concepto de OECA.</p>
Denominación	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MyPE 	<p>Técnicamente significa Micro y Pequeña Empresa, y viene de una clasificación de las empresas según su nivel de patrimonio, empleados y/o ventas, especialmente unipersonales (o no siempre asociativas).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización Económica 	<p>Término global de la Nueva Constitución Política del Estado (Art.</p>

Productiva Rural	406.II), que incluye –entre otros- a cooperativas, asociaciones de productores agropecuarios... y micro, pequeñas y medianas empresas comunitarias agropecuarias (con lo cual se aplicaría apropiadamente el concepto de MIPyME.)
▪ Organización privada comunitaria	Otra expresión del Plan de Desarrollo Sectorial Revolución Rural, Agraria y Forestal del MDRyT, que hace mención a Unidades conformadas por pequeños productores.

Fuente: AIPE

3.3. LAS ORGANIZACIONES ECONOMICAS ASOCIATIVAS BASE DEL TRABAJO DEL CEPAC

Con la práctica que se tiene en desarrollo organizacional, podemos afirmar que las organizaciones económicas-productivas sociales de nuestra región han desempeñado, en sus distintas etapas de desarrollo, actividades que han promovido el desarrollo (principalmente económico productivo) local a través de proyectos productivos y proyectos de vivienda, salud, etc., también han buscado *conscientemente* adquirir cierta influencia política en el ámbito municipal, regional, y junto a otras organizaciones sociales, a nivel nacional; cuyo objetivo ha sido medianamente exitoso.

Para una mejor comprensión y para la evaluación en lo referente a la madures en desarrollo organizacional de nuestros grupos metas, hemos desarrollado parámetros que nos permiten clasificar a las Organizaciones Económicas Asociativas en tres niveles.



- A. Organizaciones consolidadas**
- B. Organizaciones en proceso de consolidación**
- C. Organizaciones embrionarias**

Estas organizaciones según su fase de desarrollo tiene diversas características que deben ser evaluadas para su posterior clasificación; a continuación anotamos los elementos principales por tipo organización, las cuales servirán a nuestra Institución para realizar una adecuada evaluación de los procesos organizacionales de nuestros grupos productivos metas.

3.3.1. ORGANIZACIONES CONSOLIDADAS

Por otra parte, a continuación anotamos las condicionantes primordiales para que se constate que una Organizaciones Económicas Asociativas es madura y ha consolidado su autogestión.



A nivel organizativo interno

Destacamos las siguientes características:

- La decisión de organizarse ha sido libre y voluntaria; esto quiere decir que no ha existido presión de terceros sobre los miembros al momento de formar la entidad. No tiene una afiliación política definida y se respeta las creencias, valores y preferencias de sus socios y socias.
- Los proyectos, programas o actividades que decide realizar la organización son generados "**de la base y desde adentro**"; es decir, mediante un **proceso de trabajo dinámico incluyendo la participación activa de hombres y mujeres en la toma de decisiones.**
- El desarrollo de la organización ocurra en forma gradual, de tal manera que el proceso organizativo avance de lo simple a lo complejo y tomando en cuenta aspectos de género.
- Tienen lista de asociados actualizadas con datos primarios de sus socios, los cuales pueden contener dirección, teléfono, cantidad de miembros en las familias, Producción (tipo, cantidad, calidad, etc.).
- Esta formalizada jurídicamente ya sea con Personería Jurídica, Registro Empresarial, Registro Nacional de Cooperativas, Documento de Constitución, NIT y otros que corresponda según tipo de Organización Productiva.
- Tiene registrada las características de los Miembros del Directorio (Formación, experiencia como productor(a) y logros) y otros datos que consideren importante.

- Tiene definido y hace cumplir el periodo de Renovación de Directorio y otros miembros de los concejos directivos y/o entes de fiscalización.
- Promueve que se tenga siempre un nivel alto de participación de Mujeres en todos sus procesos de planificación, producción, toma de decisiones y otros concernientes a la organización.
- Se promueve en la Organización el liderazgo femenino apoyando a que hayan cargos ocupados por mujeres y genera condiciones para que esta gestión sea efectiva.
- Tiene un buen nivel de participación de miembros en reuniones y otros eventos; y genera condiciones para que esta participación se mantenga y consolide.
- Los miembros participan de manera informada y consciente en las decisiones de la organización, preferentemente mediante asambleas. Teniendo esta información disponible para aquellos socios y socias que quieran observarla a más detalle, bajo normas de entrega definidas por la organización.
- Los socios y socias tiene definido un aporte a la asociación el cual les permite tener una base económica para su funcionamiento.
- Los beneficios o logros de la organización, se distribuyan de acuerdo con la aportación y/o participación de cada miembro, ya sea en capital o en trabajo.



Nivel de gestión de recursos y otros beneficios para la para sus asociados y asociadas

- Cuenta con información de precios del mercado local, regional y/o nacional, de los productos que generan sus asociados y los hace conocer de manera oportuna.

- Apoya en la comercialización de los productos de sus asociados o busca entes que puedan coadyuvar estas actividades.
- Fomenta iniciativas para que los productos de sus asociados sean diferenciados a través de certificaciones, imagen de producto (logo, etiqueta, colores, mensajes, etc.) y otros.
- Promueve la educación y capacitación como un aspecto indispensable en el proceso de formación y consolidación de la organización y el desarrollo del liderazgo integral entre sus miembros.
- Tiene establecido los mecanismos administrativos correspondientes, para consecución y manejo transparente de los recursos económicos de la organización.
- Sus dirigentes y socios dinámicos buscan el apoyo político de otros grupos, organizaciones sociales e instituciones con intereses similares; con la finalidad de lograr y consolidar proyectos, planes y actividades que conlleven al desarrollo de la Organización.



3.3.2. ORGANIZACIONES EN PROCESO DE CONSOLIDACION

A nivel organizativo interno

A esta organización el estudio realizado por AIPE las ha denominado “**por establecerse**” Destacamos las siguientes características:



- Se han organizado de manera libre y voluntaria; sin presión de terceros sobre los miembros al momento de formar la entidad;

no tiene una afiliación política definida y se respeta las creencias, valores y preferencias de sus socios y socias. En su mayoría cuenta con un documento legal que acredita su funcionamiento.

- Desarrolla una gestión más o menos compleja y semi especializada; en la misma se buscan aplicar algunos principios de gestión empresarial (como manejo de cuentas bancarias, contabilidad, análisis de costos, rendición de cuentas a los socios, y un largo etcétera) sin mayor preparación. El mejor ejemplo lo constituyen aquellos cargos en que el presidente y el administrador, al estilo de la comunidad, van rotando anualmente sin otro requisito que ser socios, pero para enfrentar desafíos poco conocidos (como el llevar una contabilidad general, aunque no una contabilidad de costos). Fuente: AIPE
- Tienen lista de asociados con datos primarios de sus socios y está en proceso de formalización como organización. Bajo este contexto tiene definido el periodo de Renovación de Directorio y otros miembros de los concejos directivos y/o entes de fiscalización y se promueve acciones para que los beneficios lleguen a todos los socios y socias.
- Algunas logran un mercado concreto, que efectivamente representa una mejora en el ingreso para cierto tipo de asociados, pero los sistemas establecidos (especialmente a nivel de mejora de la calidad y su control) aún resultan insuficientes: Tienen excedentes pero no son estables; y ya han superado el “punto de equilibrio social”, pues las ventajas de la asociatividad son mayores que los costos de organización, aunque se prevén nuevos costos por la necesidad de ajustar sistemas.



Nivel de gestión de recursos y otros beneficios para la para sus asociados y asociadas

Busca entes que puedan coadyuvar actividades y/o proyectos que permitan la consolidación de la organización y la prestación de beneficios a sus socios y socias y promueve la educación y capacitación como un aspecto indispensable en el proceso de formación y consolidación de la organización y el desarrollo del liderazgo integral entre sus miembros.



3.3.3. ORGANIZACIONES EMBRIONARIAS

Denominación definida en el estudio de AIPE, son aquellas organizaciones que tiene como una de sus características principales es que aún no han probado su factibilidad económica ni social: en casos ni siquiera tienen un documento que acredite su legal funcionamiento, no se generan excedentes ni podría superar una evaluación económica privada; y falta mucho para llegar al “punto de equilibrio social” pues los costos de organización son mucho mayores que las ventajas de la asociatividad.

En el caso del proyecto “Café Amboró” se tiene un 80% de estas organizaciones, el reto es lograr que se transformen en organizaciones en proceso de consolidación.

IV. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta que los procesos de asociativos comprenden aspecto multidimensionales, estamos consiente que no se puede asumir estrategias lineales para todas; sino mas bien, tener diferentes enfoques y estrategias de desarrollo según dimensión y características presentadas en nuestros grupos metas. Si analizamos los diferentes niveles de organizaciones aquí algunas recomendaciones para lograr el desarrollo organizacional adecuado.

- En el caso de las **organizaciones “embrionarias”** se debe inicialmente concentrar las energías en generar motivación (proyectos, beneficios, apoyo técnicos y económicos, etc.) que permita a las y los involucrados

visualizar la ventaja de trabajar asociados/as; desarrollar capacidades medias de gestión que les permitan un manejo económico y administrativo regular y además lograr alguna legalidad como organización (Personería Jurídica, NIT, u otros registros); desde el inicio generar procesos participativos dinámicos y con enfoque de género resaltando la importancia de hacerlo de esa manera, para que ello sea una cultura organizacional de trabajo en la nueva agrupación. Involucrar a la mayor cantidad de posibles miembros de la organización, de tal manera que se pueda contar con múltiples capacidades y en suma, se tenga a aquellas personas que realmente quieren trabajar de manera asociada. Desarrollar liderazgos con enfoque social y ambiental, los cuales a corto plazo puedan guiar eficientemente a la organización y desarrollar una organización con principios como la responsabilidad, honestidad, ética, reciprocidad, solidaridad, equidad, sustentabilidad, equilibrio y justicia; lo cual asegurara una buena convivencia y entendimiento en la organización.

- Para las **organizaciones en proceso de consolidación**, muchas de las actividades que se desarrolle serán repetitivas, pero en este sentido se debe tomar en cuenta que los niveles de complejidad en las mismas deben ser mayores; se deben enfocar acciones que lleven al desarrollo de una marca e imagen en sus productos, iniciar procesos que permitan la diferenciación a mediano plazo; fortalecer de manera sostenida los procesos de administrativos económicos; generar instancias de comercialización conjunta y definida hacia mercados convenientes; se puede trabajar con ellos procesos crediticios conjuntos; se inicia con los registros organizacionales sistematizados para que la organización tenga datos de su producción, cantidad y la calidad de la misma. Se deben consolidar los procesos de legalización y complementar con otros documentos empresariales que les permitan acceder a beneficios que tendría una empresa u organización de su tipo. Como complemento se debe apoyar a los directivos para que generen alianzas públicas privadas para lograr procesos inclusivos en diferentes niveles económicos y políticos. En esta etapa se apoya a la organización para que vaya consolidando una estructura técnica mínima (secretaria y/o contador/a) y que pueda ser solventada con los aportes de sus miembros.
- Para las **organizaciones consolidadas** muchos de los procesos que se encaran en los proyectos de desarrollo organizacional no son de sus beneficios, o al menos no lo consideran como beneficiosos, pues ellos tienen puesta sus expectativas en temas como mercados de exportación,

nichos de mercados especiales, certificaciones organizacionales, manejo técnico y procesos certificados; es por ello que al momento de trabajar con las mismas se debe hacer énfasis en la consolidación de estos procesos; apoyarlos para consolidar alianzas que les permitan proyectos que encaren estas actividades, apoyarlo para que ingresen a negocios de mayor volumen y que impliquen al menos lo regional o nacional; consolidar y mantener sus registros de socios con datos específicos de cantidad, calidad, y otros de manera histórica.

Promover cambios estatutarios que le permitan encara nuevos emprendimientos como unidades de negocios específicas dentro de la organización y/o diversificación de los negocios. Se debe apoyar para que se desarrollen planificaciones estratégicas quinquenales o al menos trimestrales, las mismas apoyadas por planes anuales que sean evaluados de manera transparente.

Constantemente fortalecer las capacidades de sus directivos nuevos y apoyar a procesos de formación de hijos y familiares de socios, de tal manera que se tenga equipo administrativo con la mística de la organización. No se debe olvidar el mantener un accionar con enfoque de género y equidad social.

Sin lugar a dudas no hay recetas para el desarrollo organizacional de grupos productivos, pero algo nos queda claro con la experiencia en todos estos años de trabo es que, no hay organización que se consolide si no logra beneficios económicos, sociales y de otra índole para sus socios y que además sean compartido de alguna manera por el resto de la comunidad; por tanto la clave es generar estas motivaciones.

Cuando una organización logra esto tendrá siempre un proceso de crecimiento exponencial, el cual debe ser graduado para mantener una buena calidad del beneficio, pero que debe ser definida de manera gradual para que no ocurra el “envejecimiento” organizacional; ósea que, siempre debe haber sangre nueva que de dinámica a la organización.

