

Presentación



Eugenia Muchnik

Gerente
Departamento Agroindustrial
Fundación Chile

Fundación Chile es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, creada en 1976. Su objetivo es desarrollar programas y actividades innovadoras, transfiriendo tecnologías que contribuyan al mejor aprovechamiento de los recursos naturales y el desarrollo de capacidades humanas y productivas en Chile.

El Programa de Gestión Agropecuaria a través de este documento espera haber cumplido con la necesidad planteada por los Grupos Asociativos, en cuanto a la necesidad de desarrollar un proceso participativo de Planificación Estratégica para los Centros de Gestión, en la que se desarrollen consensos que incluyan las opiniones de los profesionales directa o indirectamente involucrados.

Es fundamental adaptar e implementar la Planificación Estratégica genérica aquí presentada, a la realidad de cada Grupo Asociativo, responsabilidad que recae en sus profesionales.

Para apoyar su aplicación operativa, se está implementando un Programa Tutorial en dos Centros de Gestión con lo que se entregará un conjunto de recomendaciones prácticas orientadas a mejorar la convocatoria y consolidación de los Centros y Grupos de Gestión en el país.

Con la entrega de este documento, Fundación Chile espera contribuir activamente con el desarrollo de la gestión empresarial y competitiva de las empresas agrícolas del país.

Finalmente el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile desea agradecer a todas las personas e instituciones que amablemente colaboraron con el desarrollo del presente documento y manifiesta su sincero interés en recibir los comentarios que emanen de la lectura de ésta publicación.

Santiago, Mayo de 2000



Contenido

Presentación	1
1. Reseña del Programa de Gestión Agropecuaria	5
a) Capacitación y Apoyo	8
b) Productos y Servicios	8
c) Transferencia de Metodología	8
2.- Conceptos Básicos de Planificación Estratégica	9
a) Misión	10
b) Visión	10
c) Diagnóstico Estratégico (FODA)	11
3.- Programa de Trabajo para los Talleres de Consenso	13
a) Antecedentes Generales	14
b) Talleres de Generación de Consenso	15
4.- Resultados de la Planificación Estratégica	17
a) Misión de los Centros de Gestión	18
b) Visión de los Centros de Gestión	19
c) Diagnóstico de los Centros de Gestión	20
c.1) Fortalezas	20
c.2) Oportunidades	20
c.3) Debilidades	20
c.4) Amenazas	20
5.- Plan de Acción	21
a) Relación de los Centros con los agricultores	22
a.1) Convocatoria	22
a.2) Recopilación de información	22
a.3) Generación de información de gestión de cada agricultor.	22
a.4) Entrega de información general a los agricultores:	23
a.5) Formalización del agricultor con el Centro:	23
a.6) Capacitación	23
a.7) Entrega de otros productos y servicios	23
b) Aspectos Internos de los Centros	23
b.1) Sistema Interno de Control de Gestión	23
b.2) Consejo del Centro de Gestión	25
c) Relación entre los Centros y las Organizaciones que los Apoyan	25
c.1) Obtención de Información	25
c.2) Obtención de Financiamiento	25



6.- Manual de Recomendaciones para _____	2 7
Profesionales de Grupos Asociativos	
a) Sobre la creación de los Centros de Gestión	29
b) Sobre la Organización interna de los Centros de Gestión.....	29
c) Sobre la relación de los Profesionales con el Directorio o Consejo	30
d) Sobre la Relación de los Profesionales con los Afiliados al Centro	30
e) Sobre las Actividades de Promoción del Centro	33
f) Sobre la Relación de los Profesionales con los Organismos de Apoyo	33
g) Sobre el uso de las Tecnologías de Infomación.....	34
 Anexo N°1 - Entrevistas _____	 36
 Anexo N°2 - Participantes en el Taller de _____	 3 7
Generación de Consenso	
 Anexo N°3 - Modelo de Informe Mensual.....	 38
Interno de Control de Gestión	



RESEÑA DEL PROGRAMA DE GESTION AGROPECUARIA



Reseña del Programa de Gestión Agropecuaria

Fundación Chile, es una corporación de derecho privado, sin fines de lucro, creada en 1976. Su objetivo es desarrollar programas y actividades innovadores, transfiriendo tecnologías que contribuyan al mejor aprovechamiento de los recursos naturales y al desarrollo de capacidades humanas y productivas de Chile.

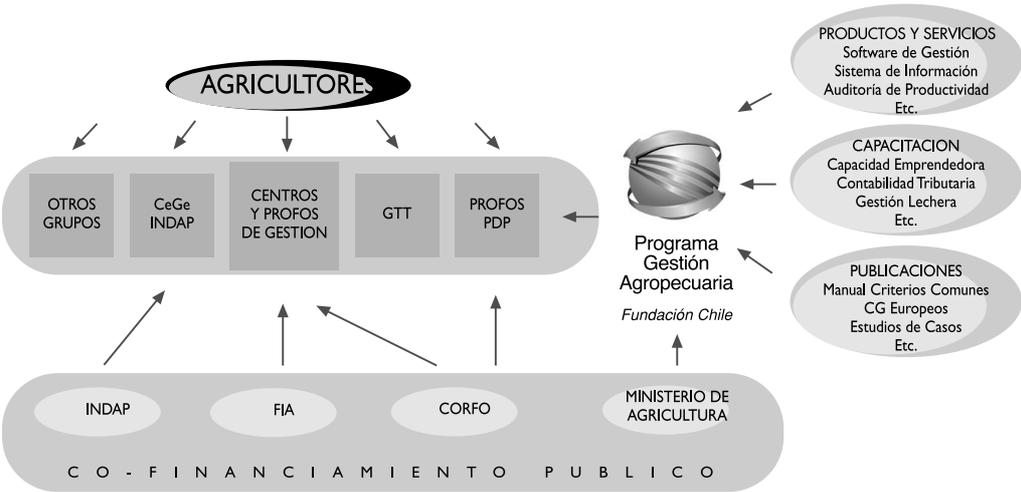
En conformidad con su misión, Fundación Chile está ejecutando desde 1998 el Programa de Apoyo a la Gestión Agropecuaria Empresarial en Chile, que cuenta con el financiamiento del Ministerio de Agricultura.

La misión del Programa es contribuir al mejoramiento de la gestión agropecuaria nacional, desarrollando y transfiriendo metodologías aplicadas de amplio uso a través de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los grupos asociativos de agricultores.

El Programa ha apoyado a Centros de Gestión, PROFOS, Centros de Gestión vinculados a INDAP, Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT), agricultores vinculados a Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP) y otros que puedan establecerse en el futuro.

En la Figura N°1 se representa esquemáticamente el rol de apoyo transversal a diferentes grupos asociativos que tiene el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile.

Figura N°1
Esquema del Rol del Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile



Cuadro N°1

PRINCIPALES APOYOS A LA CONSOLIDACION DE GRUPOS DE GESTION POR REGION

<p>IV Región CG La Serena (Corpadeco/Fia) CeGe Valle Limarí Cegeval Ovalle (Indap)</p>	<p>VIII Región CG Coop.Camp.Chacay San Carlos (FIA) CG Los Angeles (SNA/FIA) CeGe Ñuble (Indap) Profo ProBiobio S.A. (Corfo) Profo Manzanas de Ñuble (Corfo)</p>
<p>V Región CeGe Aconcagua (Indap) CG Aconcagua (SNA./Corfo)</p>	
<p>Región Metropolitana CeGe Región Metropolitana(Indap) CG Mallarauco (GTT) Profesionales Red CeGe de Indap</p>	
<p>VI Región CG San Fernando (Proleval/Corfo) Progr.Des.Prov. Iansa Bonduelle (Corfo) CeGe Santa Cruz (Indap)</p>	
<p>VII Región CG Talca (SNA/Corfo) CeGe Pelarco (Indap) CG Linares Progecom (Corfo) Profo Servicios de Riego Serviriego (Corfo) Profo Semillas del Centro Semisem (Corfo) Profo Hortofrutícola de Parral (Corfo)</p>	
	<p>IX Región Profo Gestión Agropecuario Temuco (Sofo/Corfo) CeGe Pitrufquen (Indap) Profo Pequeños Agric. Allipen Freire (Corfo)</p>
	<p>X Región CG Valdivia (Todoagro/Corfo) CG Osorno (oficina de Todoagro/Corfo) Aproleche (Asoc. De Productores Lecheros) CER Los Lagos (Agraria/Corfo) CeGe Acoleche Pto.Montt (Indap) CeGe Rio Bueno (Indap) CeGe Paillaco (Indap)</p>

La visión del Programa de Gestión Agropecuaria tiene cinco grandes metas:

- Aumentar la cobertura del Programa en términos de incrementar las actividades con los grupos actuales y extender las actividades a nuevos grupos específicos. Constituir una base común de conocimientos y habilidades de profesionales de los grupos asociativos.
- Desarrollar y apoyar una red "informal" y autónoma de transferencia de metodologías en control de gestión aplicada a la agro.
- Desarrollar instrumentos de aplicación periódica de detección de necesidades y satisfacción de sus clientes para los Centros de Gestión.
- Desarrollar continuamente "nuevas" metodologías en

gestión de Recursos Humanos, Comercialización, Tecnología, Producción, etc.

El Programa de Gestión Agropecuaria se inicia a principios de 1998 y a la fecha han participado en alguna de las múltiples actividades que se han realizado las organizaciones y empresas que se presentan en el Cuadro N°1.



En términos generales el Programa de Gestión Agropecuaria de Fundación Chile ha definido las siguientes tres líneas de acción, basadas en las necesidades de los profesionales y los agricultores:

a) Capacitación y Apoyo.

La capacitación para profesionales y agricultores es fundamental para transferir correcta y eficientemente los conocimientos más modernos en administración. Para ello se desarrollan cursos relacionados con algún sector productivo, en que se analizan aspectos de gestión agropecuaria, los que son dictados principalmente por universidades chilenas y profesionales del sector.

Desde 1998 el Programa se encuentra dictando cursos de administración de recursos humanos, contabilidad de

gestión, comercialización y gestión de operaciones, así como cursos de "Gestión y Economía de la Producción Lechera", "Fundamentos de Gerencia Agrícola" y "Contabilidad de Gestión" en diferentes regiones del país.

b) Productos y Servicios

Los usuarios del Programa de Gestión Agropecuaria tienen necesidades de un conjunto de productos y servicios para lo cual el Programa debe adaptar y desarrollar metodologías que

posteriormente permiten implementar dichos productos o servicios.

Es así que, para la construcción del software AGROGESTION, se debió desarrollar una metodología que entregue soluciones en contabilidad de gestión, contabilidad financiera y tributación aplicadas a la realidad silvoagropecuaria.

De la misma forma, la información es esencial en el proceso de toma de decisiones, razón por la cual se ha desarrollado un sistema de información agropecuaria en internet en el dominio www.agrogestion.com sitio que adicionalmente, permite contactar todos los grupos asociativos que se han contactado con el Programa.

c) Transferencia de Metodología

El Programa ha considerado importante transferir las metodologías desarrolladas para los diferentes productos a través de publicaciones como es el caso del Manual de Criterios Comunes para el Control de Gestión de Empresas Agropecuarias y de diferentes carpetas de trabajo, que se han distribuido en los cursos de capacitación que se han dictado a lo largo del país.





CONCEPTOS BASICOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



Conceptos Básicos de Planificación Estratégica



A continuación se presentan los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de Planificación Estratégica. Estos son la misión, la visión, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción.

a) Misión

La misión es la declaración fundamental acerca del propósito organizacional. Expresa la razón de ser, el sentido de la existencia de la organización. Incluye preferentemente una referencia a los usuarios, a los servicios y la forma de proveerlos.

Definir la misión de una organización implica delimitar su campo de acción y definir su identidad. La Misión es importante como guía y como factor de cohesión para todos los mi-

embros de la institución. Es el criterio fundamental para determinar las acciones de la organización y constituye además un marco disciplinario dentro del cual opera la gerencia.

La Misión es un elemento central para poder efectuar el diagnóstico, ya que entrega los criterios que lo orientan.

A modo de ejemplo, si se define que parte de la misión de los centros de gestión es el apoyo contable a los agricultores, entonces en el diagnóstico de los centros se deberá analizar la capacidad de su personal para dar este servicio.

b) Visión

La Visión apunta a establecer los grandes desafíos que la organi-

zación se plantea para el cumplimiento de su misión. Está formada por un conjunto de aspiraciones viables en los distintos ámbitos del quehacer empresarial. Son las “ideas fuerza” que orientan los programas y estrategias en el largo plazo.

Para establecer la Misión es útil imaginarse cómo queremos que sean los Centros de Gestión en el mediano plazo. En otras palabras, la Misión debe establecer a dónde queremos llegar.

Finalmente, a partir de la visión que establezca cada Centro de Gestión, deberían estructurarse las estrategias y proyectos asociados que permitan su logro.

c) *Diagnóstico Estratégico (FODA)*

Para establecer el marco en el cual se desarrollarán los diferentes escenarios y proyectos estratégicos orientados a concretar la misión y visión de la organización, es preciso realizar una revisión de la situación inicial, en términos de los factores positivos que facilitan el cambio y aquellos factores negativos que obstaculizan o condicionan el cambio.

Algunos son de carácter externo, es decir, no pueden ser modificados por las decisiones de la organización (amenazas y oportunidades), mientras que otros son internos, por cuanto su dependencia tiene relación directa con las decisiones políticas internas de la organización (fortalezas y debilidades).

En el cuadro N°1 se esquematiza los conceptos relacionados a un FODA.

Cuadro N°1
Factores Asociados a un FODA

	Favorable	Desfavorable
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Ejemplos de Fortalezas:

- Contamos con profesionales de alta calificación y prestigio.
- Las encuestas de calidad de servicio revelan mejora en 80% de los indicadores.
- Contamos con nueva infraestructura adecuada.

Ejemplos de Oportunidades:

- Se prevé un aumento de la demanda en los servicios.
- Existe una oferta atractiva por la adquisición de un bien inmueble relevante.
- Se recibió una donación japonesa en equipamiento de alta tecnología.

Ejemplos de Debilidades:

- El sistema de información para la gestión es incompleto y poco confiable.
- No existe compromiso del personal con el control de costos.
- Falta capacidad de producción en un servicio de alta demanda.
- Baja ocupación de las nuevas inversiones en infraestructura.

Ejemplos de Amenazas

- Aumento de la demanda de profesionales por parte de la competencia
- La competencia tiene precios bajos por efecto de subsidios encubiertos





PROGRAMA DE TRABAJO PARA LOS TALLERES DE CONSENSO



Programa de Trabajo para los Talleres de Consenso

a) Antecedentes Generales

A mediados de 1999, los Grupos Asociativos manifestaron la necesidad de mejorar su convocatoria e integración con los agricultores en el corto y mediano plazo. En el marco de apoyo a dichos Grupos Asociativos y en respuesta a sus demandas, en Junio de 1999 se inició en conjunto con la empresa consultora en gestión INVERTEC IGT un proceso de "Planificación Estratégica para los Centros de Gestión", que permitiera solucionar en parte el problema anteriormente planteado.

El programa de trabajo se inició con una etapa de diagnóstico de la evolución histórica y situación en que se encontraban los diferentes grupos asociativos.

Para ello, se efectuaron una serie de entrevistas directas a profesionales y agricultores de los Centros de Gestión y a profesionales de instituciones gubernamentales y privadas que prestan apoyo a los Centros de Gestión. (anexo N°1)

Adicionalmente, se llevó a cabo una revisión de documentos relacionados con el tema de gestión agropecuaria, tales como: "Investigación, Implementación y Promoción de Centros de Integración Agroempresarial en la Región del Maule", Mayo 1999; "Centros de Gestión en Dinamarca, Francia y España; Visión de su Experiencia"; "Justificación, Descripción y Modalidades de Acción del



Programa" de Fundación Chile, "Gestión para la Modernización de la pequeña empresa Agrícola" del Indap, "Los Centros de Gestión" de Emiliano Ortega, entre otros.

Posteriormente, se llevó a cabo, un Taller de Generación de Consenso (anexo N°2), en el que participaron profesionales de los Centros de Gestión, agricultores y representantes de las instituciones que apoyan a los Centros de Gestión. El objetivo del Taller fue generar, discutir, priorizar y consensuar, a juicio de los profesionales y agricultores, los elementos centrales relativos a la misión, visión, diagnóstico y acciones futuras que ayudarán a orientar la constitución y desarrollo de los Centros de Gestión.

El presente documento presenta los resultados del Taller para ser utilizado como marco de referencia por los Centros de Gestión.

b) Talleres de Generación de Consenso

Es habitual encontrar en las organizaciones distintas personas que poseen diversas interpretaciones de la misión, visión y de las acciones que hay que emprender en el futuro para lograr las metas propuestas.

Para que cualquier proceso de Planificación Estratégica tenga éxito, no basta con definir estos elementos. Es necesario que ellos sean definidos de común acuerdo entre todos los actores relevantes de las organizaciones intervinientes. Una de las mejores maneras de lograr esto, de acuerdo a la experiencia de INVERTEC

IGT, es a través de Talleres de Generación de Consenso. Estos permiten que todos los participantes puedan exponer sus puntos de vista, escuchar en forma ordenada a los demás y en un proceso relativamente breve, establecer acuerdos básicos.

Por otra parte, la participación en el taller permite una mayor motivación posterior de los participantes, por el hecho de haber influido en la gestación de los Planes Estratégicos.

En las entrevistas previas se registran las diferentes proposiciones formuladas por los entrevistados en torno a la misión, visión, FODA y planes de acción, con lo que se genera una serie de variadas proposiciones que son el punto de partida del Taller.

Durante el Taller de Generación de Consenso se revisan estas proposiciones, se reformulan algunas y se agregan otras, para que luego los participantes las califiquen en orden de importancia relativa.

Las proposiciones que obtuvieron en promedio altas calificaciones y baja desviación estándar se consideran como prioritarias. En los casos de proposiciones que tenían alta relevancia y alta desviación estándar, es decir, en las que existían discrepancias, se rediscute la proposición entre los participantes y se procede a recalificar la relevancia.





RESULTADOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



Resultados de la Planificación Estratégica

a) Misión de los Centros de Gestión

En base a los resultados obtenidos en el Taller de Generación de Consenso se obtuvo la siguiente misión para los Centros de Gestión y Grupos Asociativos:

Apoyar la gestión empresarial de los productores, en la obtención y procesamiento de la información relevante que les permita tomar mejores decisiones orientadas a aumentar la rentabilidad de la empresa

Esta definición de misión, en primer lugar, sitúa claramente al Productor como el cliente del Centro. El apoyo en la profesionalización del Productor implica importantes desafíos para los profesionales de los Centros de Gestión quienes deberán:

- tener una sólida formación en gestión
- poseer condiciones para generar una excelente comunicación con los agricultores a fin de saber escuchar sus necesidades, capacitarlos y mostrarles la información relevante que les permita tomar decisiones que mejoren la rentabilidad de su negocio
- demostrar permanentemente, frente a los agricultores, alta responsabilidad, competencia y rigurosidad, para lograr su confianza
- poseer dotes de liderazgo, para convocar, motivar y mantener la actividad de recolección de información, especialmente en los períodos iniciales de constitución y consolidación del Centro.

Los Centros y grupos asociativos deberán orientarse a prestar los servicios que el agricultor necesite, lo que no excluye la posibilidad de servicios instrumentales, que si bien no son servicios estrictamente orientados a la misión de los Centros ayudan al agricultor y permiten fortalecer su vínculo con los Centros.

La información de gestión debe incluir diversos ámbitos que en su conjunto generen una visión completa de la empresa agropecuaria, es decir, se debe considerar Gestión Comercial, Gestión de Producción, Gestión Tecnológica, Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos, etc.

En otras palabras, es preciso complementar lo que tradicionalmente se concibe como "contabilidad de gestión", que entrega información de costos, con otros aspectos como manejo de personal, aprovechamiento de maquinaria, administración financiera, variables de manejo, innovaciones tecnológicas, etc., las que en conjunto permiten obtener un cuadro completo y realista de una empresa agropecuaria.

Lo anterior permite efectuar análisis de la incidencia de distintas variables (de producción, tecnológicas, etc.) en los resultados. Este enfoque permite efectuar los denomi-

nados "análisis de sensibilidad" considerando diversas variables, más allá de los costos, que permiten efectuar proyecciones en distintos escenarios y tomar decisiones que permitan la optimización del uso de recursos, tales como suelos (elección de rubros), inversiones en maquinaria, en tecnología, en nuevos procesos y en aprovechamiento de la mano de obra.

Esta misión implica, por parte del agricultor una activa preocupación y esfuerzo por generar efectivamente las condiciones materiales y el clima laboral propicio, al interior de su empresa, de forma que se materialicen los cambios de conducta en sus trabajadores y se logre la implementación de un efectivo sistema de control de gestión.

Los profesionales y los agricultores deberán ser capaces de generar en conjunto la información básica, para que luego el o los profesionales del Centro la procesen y comuniquen, de modo que el agricultor pueda comprenderla y utilizarla para tomar decisiones que apunten a mejorar la rentabilidad de su negocio.

Si bien los resultados del Taller de Generación de Consensos permite proponer la Misión que se ha señalado, es importante

destacar que cada Centro de Gestión o Grupo Asociativo puede ajustar su propia Misión a las condiciones particulares de su entorno. Las líneas centrales que enmarcarían dicha Misión probablemente estarán estrechamente relacionadas con la indicada en este documento. Por ejemplo, en el documento "Los Centros de Gestión Empresarial en Chile" publicado por el INDAP en 1999 se indica que *"la misión que INDAP ha determinado para los Centros de Gestión es desarrollar y consolidar la capacidad de gestión de los productores responsable de las empresas campesinas, tanto asociativas, como familiares"*.

b) Visión de los Centros de Gestión

La visión consensuada hacia donde se desea orientar el desarrollo de los Centros de Gestión se expresa básicamente en tres ámbitos:

- en la relación de los Centros con los agricultores.
- en aspectos internos de los Centros.
- en aspectos que tienen que ver con la relación entre los Centros de Gestión y las organizaciones que los apoyan.

b.1) En cuanto a la relación de los Centros con los agricultores:

- tal como se expresa en la misión, los Centros de Gestión deben llegar a constituirse en una escuela de gestión para los agricultores.
- deben lograr que sus clientes, los agricultores, confíen en

los profesionales de su Centro de Gestión.

- deben llegar a entregar atención personalizada a cada empresario agrícola asociado y formalizar la relación con ellos a través de contratos anuales, definiendo los servicios que se les otorgará.
- deben ser capaces de proyectar resultados, con lo que podrán ayudarle a los agricultores a estudiar distintas alternativas de cultivos y de inversiones y a tomar mejores decisiones.

b.2) En cuanto a aspectos internos de los Centros:

- deben tener a sus profesionales suficientemente capacitados, de modo que puedan conducir a los agricultores hacia el rol de empresarios agrícolas, a que se apropien del tema de la gestión.
- deben tender a ser organismos autónomos, de propiedad de sus asociados, para contar con la total confianza de sus miembros.

b.3) En cuanto a las organizaciones que los apoyan:

- Deben lograr que exista financiamiento compartido proveniente del sector público, del sector privado y de la venta de servicios instrumentales del Centro, especialmente para poder enfrentar la etapa de consolidación.
- Constituir una base común de conocimientos y habilidades en los profesionales y agricultores de los Centros de Gestión y Grupos Asociativos.



c) Diagnóstico de los Centros de Gestión

En base a la Misión y Visión propuestas se realizó un diagnóstico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), cuyos elementos son los siguientes:

c.1) Fortalezas

- La capacidad técnica y experiencia de los profesionales que actualmente se desempeñan en los Centros de Gestión, lo que se refleja en la confianza que le tienen los agricultores.
- El hecho que el Centro de Gestión, en algunos casos, sea de los propios agricultores.
- El efecto demostración de aquéllos agricultores que pertenecen al Centro y que han tenido claras mejoras en los niveles de producción, en los costos de producción y/o en la rentabilidad.

c.2) Oportunidades

- Las dificultades por las que atraviesa la agricultura chilena constituye una oportunidad para el desarrollo de los Centros. Los agricultores necesitan conocer mejor sus costos para poder ser más eficientes y así recuperar niveles de rentabilidad aceptables. Hay que vincular esta incertidumbre respecto al desconocimiento de la propia empresa del agricultor con la posibilidad para que satisfaga esas necesidades el Centro de Gestión.
- La utilización correcta y eficiente del apoyo financiero de algunas instituciones gu-

bernamentales.

- La existencia de apoyo de otras instituciones

c.3) Debilidades

- El bajo nivel de convocatoria actual, que impide que logren un tamaño crítico mínimo para su posterior desarrollo.
- No hay un tránsito programado de financiamiento subvencionado de los Centros de Gestión hacia una etapa autónoma que sea sustentable.
- Falta mejorar la formación de los profesionales en temas como control de gestión, valoración de inventarios, análisis financieros, análisis de costos, etc.
- Los agricultores pierden la motivación y la constancia para llevar los registros, si no pueden utilizarlos regularmente (en forma mensual) para

asuntos prácticos, de modo que vean claramente su utilidad.

c.4) Amenazas

- Que haya un manejo inadecuado de la información confidencial capturada por los Centros de Gestión.
- La reducción y/o término del cofinanciamiento público de los Centros de Gestión en el corto plazo, sin haber logrado estabilizar y consolidar una operación que permita ingresos sostenibles en el largo plazo.
- Capturar y procesar información que los agricultores realmente no necesitan.
- Generar falsas expectativas en los Centros de Gestión. Es necesario partir de la base que en las primeras etapas habrá pocos resultados útiles.



PLAN DE ACCION



Plan de Acción

Considerando la misión de los Centros y Grupos Asociativos, en particular los desafíos que ella representa para sus profesionales, el desarrollo esperado expresado en la visión y el diagnóstico efectuado, se plantean a continuación las actividades que se consideran prioritarias en el desarrollo de los Centros de Gestión.

Para su descripción, se utilizan las mismas clasificaciones presentadas para los elementos de la visión.

a) Relación de los Centros con los agricultores

a.1) Convocatoria

Una de las tareas básicas de los profesionales de los Centros es lograr convocar una cantidad suficiente de afiliados para llegar a contar con una masa básica de agricultores con quienes trabajan, la que no necesariamente requiere ser amplia desde un principio. Dado que los centros, especialmente en sus inicios, no son capaces de satisfacer las necesidades de muchos agricultores. La convocatoria se facilitará al exhibir logros de agricultores, es decir, aumentos de rentabilidad, y confianza de los agricultores en los profesionales del centro.

a.2) Recopilación de información

Es necesario efectuar visitas a los agricultores para reunir información de los predios.

Estas visitas inicialmente deben efectivamente orientarse a recopilar información, pero rápidamente deben evolucionar hacia el montaje en el predio de un Sistema de Recopilación de Información, con gente del predio a la que los profesionales del Centro dan entrenamiento del tipo “aprender-al-hacer”. Las técnicas modernas de capacitación fomentan el aprendizaje del tipo “learning-by-doing” dado que han demostrado mayor eficacia en comparación con los sistemas expositivos de capacitación.

Simultáneamente con las visitas de recopilación de información, es esencial desarrollar un estrecho vínculo con el agricultor, comprendiendo sus problemas reales, y desarrollando una labor de difusión de la actividad del Centro, ya que se requiere que internalice el inicio de una etapa en que se requerirá de inversiones (tiempo de sus empleados) sin cosechar frutos en el corto plazo. Es imprescindible transmitir parte de la responsabilidad del proyecto al agricultor mostrándole que el éxito o fracaso del Grupo Asociativo también depende de él.

a.3) Generación de información de gestión de cada agricultor

La generación de información de gestión de cada agricultor se re-

fiere tanto al procesamiento de la información recolectada como al proceso de entrega de información de gestión a cada agricultor. Especial interés posee la entrega de información comparativa por rubros, a grupos de agricultores.

Uno de los puntos de partida básicos del proyecto de Centros de Gestión es la necesidad de los agricultores de contar con información ordenada, de su propio predio (de costos por rubros, de uso de mano de obra, de uso de maquinaria, de utilización de abonos, etc), que le permita tomar mejores decisiones oportunamente.

Para esto es imprescindible que el Centro tenga algún instrumento para manejar un gran volumen de información, de todos sus afiliados, en forma ordenada y eficiente, que le permita dar respuesta a estas necesidades. Es evidente que contar con un Sistema Informático Integrado de Control de Gestión Agropecuario, que sea flexible a través del tiempo y que por sobre todo tenga una metodología que evoluciona de acuerdo a las necesidades de los agricultores es fundamental para el desarrollo del Centro de Gestión, incrementando notablemente su eficiencia y por lo tanto, generando la posibilidad de atender más asociados con el mismo personal. Además, por disminuir la posibilidad de errores, su utilización mejora la calidad de sus servicios.

Los Centros de Gestión deben

por tanto llegar a contar con sistemas informáticos, idealmente estandarizados (para permitir comparaciones inter-centros), que se adapten adecuadamente a las necesidades de los agricultores - empresarios y a las de cada Centro.

a.4) Entrega de información general a los agricultores

La entrega de información a los agricultores se refiere a proporcionar información de tipo general que los profesionales del Centro pueden hacerle llegar, tales como fichas técnicas, artículos de interés agrícola, precios de insumos, etc.

a.5) Formalización del agricultor con el Centro

Para formalizar la relación entre el agricultor y el Centro se recomienda estructurar contratos con la relación de los agricultores con el Centro, en los que se es-

tipulen con claridad los alcances de los compromisos de las partes, tales como los servicios que se les otorgará, las fechas aproximadas en que se entregarán informes, el régimen de visitas, las necesidades de apoyo del agricultor para la recolección de información, etc.

a.6) Capacitación

Los Centros de Gestión deberán proporcionar periódicamente ya sea capacitación o información sobre posibilidades de capacitación a los agricultores o a parte de su personal en materias que ayuden a una mejor gestión de los predios.

a.7) Entrega de otros productos y servicios

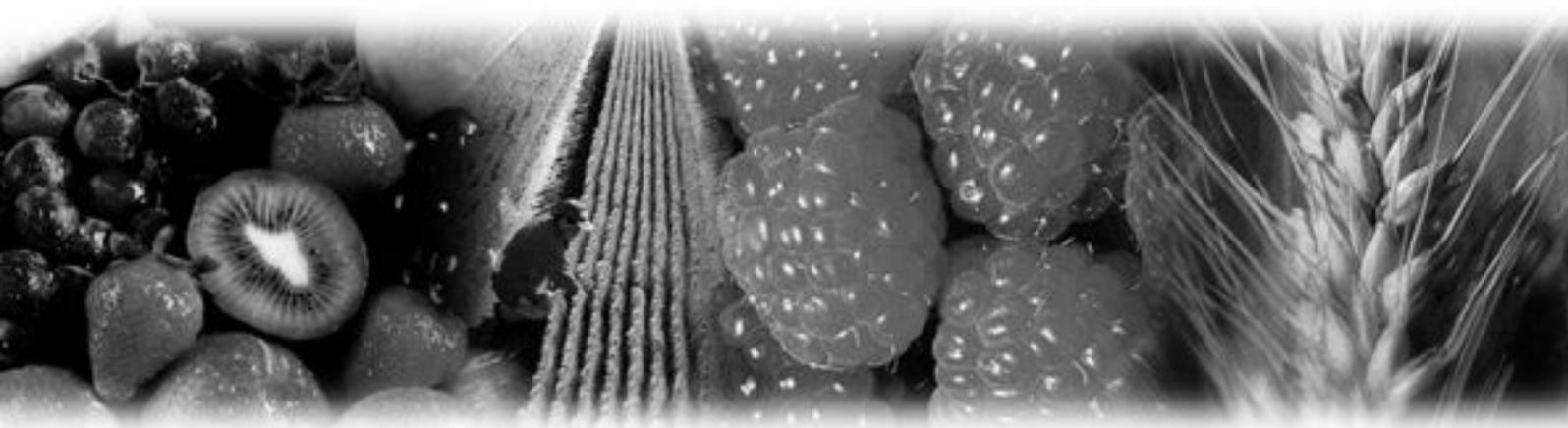
En la medida que se vayan detectando necesidades, los Centros deberán proporcionar otros productos y/o servicios a los agricultores.

b) Aspectos Internos de los Centros

b.1) Sistema Interno de Control de Gestión

Uno de los aspectos de mayor prioridad es la implantación de un Sistema Interno de Control de Gestión, tanto porque permitirá un mejor manejo del Centro, como por su efecto didáctico sobre sus profesionales, que estarán nuevamente "aprendiendo-al-hacer".

En otras palabras, de la misma manera que los Centros de Gestión proponen a los agricultores llevar un registro de sus actividades y usarlas para mejorar la toma de decisiones, los Centros de Gestión deben medir. La idea central es aplicar en el propio Centro la idea de "medir para mejorar", lo que permitirá a sus profesionales incorporar este concepto y facilitará su difusión a



los agricultores. su propio desempeño para mejorar en forma continua los servicios prestados.

El Sistema de Control de Gestión debe poseer algunas características para asegurar su éxito:

- Debe ser, en una primera etapa, un sistema manual de control de gestión. Si no es posible hacerlo manualmente, tampoco será posible hacerlo en forma automatizada.
- Debe ser un sistema simple, con pocos indicadores de gestión. Un sistema con mucha información es caro de alimentar y difícil de interpretar. La información clave, con los indicadores de gestión de un mes de operación de

un centro, no debería ser superior al contenido de un par de páginas.

- El Sistema de Control de Gestión debe contener información de contabilidad de gestión (ingresos, costos) y variables de manejo tales como, visitas efectuadas, reuniones de análisis comparativo, ingreso de nuevos asociados, renuncia y retiro de socios del Centro, etc.

El Sistema de Control de Gestión interno deberá utilizar indicadores de gestión de tres tipos:

- Indicadores de calidad de servicios o de satisfacción de usuarios: que reflejan si los servicios efectivamente son los que los usuarios esperan, tanto en oportunidad (demoras) como en calidad (precisión de las cifras, utilidad de los servicios, etc.).

- Indicadores de eficacia, también llamados de impacto o de cobertura: muestran el volumen de los servicios, en distintas unidades, que pueden ser económicas, en número de beneficiarios de los servicios y en base al volumen de ciertas actividades críticas

- Indicadores de eficiencia, que reflejan los recursos materiales y humanos que es necesario invertir para producir los servicios

El primero de los puntos mencionados, relacionado con la calidad de los servicios, es de especial relevancia y debe constituir una preocupación permanente de los profesionales de los Centros, quienes deben mantenerse atentos a escuchar las opiniones de los clientes sobre los servicios del Centro.

No obstante lo anterior se adjunta en el Anexo N°3 un modelo de Informe Mensual de Control Interno de Gestión para el Centro de Gestión.



b.2) Consejo del Centro de Gestión

Cada Centro de Gestión debe contar con un cuerpo colegiado, llamado Consejo o Directorio, que lo dirija, fijando sus políticas y controlando mensualmente su ejecución. Este Consejo debe estar conformado por un grupo representativo de los agricultores que forman el Centro quienes deban poseer como principal perfil el sentirse parte integrante del proyecto que están liderando.

El Consejo debe reunirse en forma periódica, para revisar el desarrollo del Centro y el cumplimiento de las políticas definidas. Una vez al año, es aconsejable que se reúna el Consejo en pleno, en una sesión prolongada, con el personal del Centro, en la que se deberá establecer en conjunto las metas para el año siguiente. Estas metas deben expresarse en términos de indicadores de gestión. El cumplimiento de estas metas debe verificarse periódicamente, en lo posible trimestralmente.

El personal del Centro debe analizar mensualmente su propio desarrollo, efectuando una comparación entre las metas fijadas y la evolución de los indicadores de gestión. En los casos de desviaciones, se debe efectuar un análisis de causas posibles de desviaciones y tomar las medidas correctivas.

c) *Relación entre los Centros y las Organizaciones que los Apoyan*

c.1) Obtención de Información

Considerando que los profesionales de los Centros manifestaron la necesidad, por parte de los agricultores, de disponer de información de mercado oportuna y de calidad para poder mejorar la toma de decisiones, es importante que los profesionales de los Centros de Gestión desarrollen vínculos directos con organismos que preparan estudios sectoriales, fichas técnicas, precios de insumos, entre otras.

c.2) Obtención de Financiamiento

Dado que actualmente los instrumentos de financiamiento poseerían plazos inferiores a los requeridos para el pleno desarrollo de los Centros de Gestión, se propuso en el Taller un Plan para Proyectar en el Corto y Mediano Plazo a los Centros de Gestión en relación a su financiamiento.

El siguiente plan de acción tiene cuatro grandes etapas, las cuales consensuaron los propios profesionales:

- Escribir un informe que exponga los principales impactos y resultados obtenidos a la fecha por parte del Grupo Asociativo. (Este informe se puede obtener fácilmente a partir del Control de Gestión del propio Centro de Gestión).
- Plantear las necesidades actuales y futuras por parte de los Centros de Gestión como un desafío en que algunas instituciones tanto públicas como privadas podrían participar.
- Solicitar a las instituciones que aportan fondos la adaptación y flexibilización de los instrumentos de financiamiento que ya existen de modo que permitan financiar los Centros de Gestión a mediano plazo.
- Solicitar la incorporación de los profesionales y agricultores de los Centros de Gestión en el diseño de esta adaptación y en particular en la elaboración del reglamento que describa la aplicación operativa del Instrumento de Fomento. La idea es aprovechar la experiencia existente de modo que no limite su desarrollo y el interés de los agricultores.





MANUAL DE RECOMENDACIONES PARA PROFESIONALES DE GRUPOS ASOCIATIVOS



Manual de Recomendaciones para Profesionales de Grupos Asociativos

El presente capítulo se ha desarrollado primariamente para constituir una ayuda a la operación de los Centros de Gestión de reciente formación, aprovechando la experiencia de otros Centros de Gestión que se han constituido exitosamente durante algunos años.

El capítulo se ha diseñado de modo que no sólo permita apoyar a los Centros de Gestión, ya que existen otras organizaciones de características en parte similares que pueden aprovechar estas experiencias. Específicamente Fundación Chile lo ha concebido de modo que pueda constituir también un apoyo para los distintos grupos asociativos de productores silvo-agropecuarios, tales como los GTT, PROFOs productivos, Programas de Desarrollo de Proveedores y otros.

Si bien el objetivo del capítulo es ayudar primariamente a los gerentes y profesionales de grupos asociativos que están en formación, indudablemente podrá constituir un apoyo a la gestión de los grupos ya existentes.

Para su elaboración se ha basado por una parte en la observación directa de la operación de una muestra de los principales Centros de Gestión existentes, y por otra se han efectuado reuniones con profesionales de algunos Centros, se han realizado encuestas y se han entrevistado a afilia-

dos y directivos de los mismos Centros.

En resumen, la idea central ha sido difundir la experiencia adquirida por los profesionales de los Centros, que han necesitado recurrir a toda su creatividad, especialmente en los períodos iniciales, avanzando en el desarrollo de los Centros a través de un proceso de prueba y error, a menudo con poca dirección externa que sirva de guía orientadora de su quehacer.

Desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional existen diversas formas de enfrentar el análisis de una organización genérica, siendo el más tradicional el que separa la organización en tres grandes áreas:

- actividades netamente productivas, que en el caso de los Centros de Gestión corresponde a la prestación de servicios a los agricultores,
- actividades relacionadas con la administración interna, tales como planificación y control de gestión, compras, recursos humanos y personal, etc.
- actividades relacionadas con las ventas, que en este caso correspondería a la promoción del Centro de Gestión para captar nuevos afiliados.

Sin embargo, dada la realidad de los Centros de Gestión, se ha



preferido estructurar el presente Manual de Recomendaciones de acuerdo a las actividades que los propios profesionales han definido como distinciones más claras en su labor habitual.

Específicamente el presente Manual de Recomendaciones se ha estructurado sobre la base de siete áreas que los propios profesionales de los Centros de Gestión han definido como claves en su operación.

Estas áreas son:

- la creación de los Centros de Gestión.
- la organización interna de los Centros de Gestión.
- la relación de los profesionales con el Directorio o Consejo del Centro.
- la relación de los profesionales con los afiliados al Centro.
- las actividades de promoción del Centro.

- la relación de los profesionales con los organismos de apoyo.
- el uso de Tecnología de Información como ayuda a la labor de los Centros de Gestión.

En las páginas que siguen se resumen las recomendaciones más importantes que se han recogido en torno a cada una de estas áreas.

a) Sobre la creación de los Centros de Gestión

Al comparar el desarrollo de distintos Centros de Gestión se ha observado como una ventaja importante que el Centro haya surgido de la iniciativa de los propios agricultores. En algunos casos la creación del Centro ha resultado de alguna manera “forzada” lo que ha significado un conjunto de dificultades para el normal desarrollo de la organización. En resumen, durante su gestación, es preferible,

aunque sea más lento, entregar la iniciativa a los propios agricultores.

Es deseable que el grupo inicial de agricultores que constituye el Centro sea homogéneo, tanto en lo cultural, social y económico.

Es importante que el Centro cuente en su inicio con un Plan de Negocios, estudio o proyecto de factibilidad, con metas verificables claramente establecidas en el tiempo.

Dado que en las etapas iniciales los profesionales de los Centros de Gestión no poseen suficiente experiencia, es preferible que inicien su actividad con pocos afiliados. Se recomienda que durante los primeros 3 meses no intenten atender un grupo de más de 15 socios. Las incorporaciones posteriores deberían ser progresivas, de unos pocos socios por mes, evitando incorporaciones masivas, que en la experiencia de algunos Centros han resultado traumáticas (por ejemplo al incorporar grupos completos de agricultores, lo que ha sucedido con algunos GTT).

b) Sobre la organización interna de los Centros de Gestión

Lo ideal es que en cada Centro de Gestión se incorpore desde su inicio al menos tres profesionales, cada uno con perfiles bien definidos.

En el caso del gerente del Centro se recomienda un perfil profesional orientado al área comercial, con conocimientos de administración, finanzas y



contabilidad, y algún grado de experiencia relacionado con el sector agropecuario. De la misma forma el gerente debe poseer un perfil personal de liderazgo y orientado al logro de metas.

Otro profesional que debería conformar un Centro de Gestión corresponde a un perfil técnico con experiencia práctica de terreno, que lidere ampliamente la interacción en este ámbito con los afiliados.

Finalmente, el Centro de Gestión debe contar con un profesional cuyo perfil le permita mantener los sistemas de control de gestión de los afiliados. En este caso particular el profesional debería ser preferentemente un contador con experiencia en empresas agropecuarias.

Una característica transversal a los profesionales que conforman un Centro de Gestión debe ser la empatía y confianza que deben mantener hacia a los productores, y una permanente conducta proactiva y emprendedora. En todo caso es útil contar, especialmente al principio, con una breve descripción de las funciones de cada miembro del Centro.

Para una adecuada organización interna y planificación del Centro de Gestión, es necesario fijar metas anuales concretas, las que deben generarse en conjunto entre los profesionales y con el Directorio o Consejo del Centro.

Es importante llevar un sistema de control de gestión del Centro, al que cada profesional aporte información de su actividad, la que debe revisarse mensualmente y compararse con las metas que

se hayan establecido. La práctica de llevar un Control de Gestión interno sirve como entrenamiento de los propios profesionales del Centro en Control de Gestión y genera un modelo para los agricultores.

La recomendación de predicar con el ejemplo, permite concluir que si los profesionales del Centro no son capaces de mantener un Sistema interno de Control de Gestión, difícilmente serán capaces de capacitar a los agricultores y ayudarles a implantarlo en sus predios.

c) Sobre la relación de los profesionales con el Directorio o Consejo

Es importante mantener reuniones informativas frecuentes con el Directorio o Consejo, las que se recomienda que sean una vez al mes. En términos generales es recomendable que el Centro mantenga informado a su Directorio o Consejo de todos los hechos y decisiones importantes del Centro de Gestión, y contar con su confianza y apoyo.

El Directorio o Consejo debe sentir al Centro como una entidad propia, en el que prevalecen sus opiniones frente a las de los organismos de apoyo.

Una recomendación de suma importancia para fortalecer la relación entre los profesionales y el Directorio o Consejo es que el Gerente debe tener muy claros los objetivos del Centro y cuidar de no dejar que otras actividades secundarias le hagan perder foco de la misión que le han encomendado.

En el caso de los Centros de Gestión, es usual que existan presiones para aprovechar la asociación de productores para efectuar otras actividades (similares a los PROFOs productivos) orientadas a la comercialización de los productos de sus afiliados. Sin embargo, el problema se puede presentar cuando la mayor cantidad del tiempo de los profesionales del Centro se concentra en ejecutar sólo actividades orientadas a la comercialización en conjunto, posponiendo una serie de actividades que son centrales para lograr los objetivos primarios del Centro.

d) Sobre la relación de los profesionales con los afiliados al Centro

Esta es el área de producción de los servicios sustanciales del Centro de Gestión y por tanto debe ser la de mayor atención de los profesionales del Centro.

En el período en que el agricultor está recién incorporado (primeros 3 meses), los profesionales del Centro deben visitar al agricultor con mayor frecuencia, lo que debería ser al menos cada 15 días. En estas visitas se deben efectuar varias tareas simultáneamente:

- Recolectar información del agricultor para poder llevar el control de gestión.
- Capacitar al agricultor en control de gestión.
- Capacitar a un empleado del agricultor para que pueda generar la información mensualmente.

Adicionalmente otro de los objetivos de las primeras visitas es



empezar por conocer el detalle de la forma de operar de cada agricultor, conocer su empresa de modo de poder desarrollar un modelo de ella, saber cómo trabaja, qué sistemas de información maneja. Con esta información se podrán introducir cambios paulatinos que se asemejen lo más posible a su forma tradicional de trabajo.

En todo caso en las visitas iniciales es fundamental que los profesionales del Centro tengan especial cuidado en no generar falsas expectativas a los agricultores. De la misma forma, los profesionales deben evitar involucrarse en demasía en el campo de los agricultores y definitivamente nunca tomar decisiones por ellos.

Es un error, en las etapas iniciales de desarrollo de un Centro de Gestión, avanzar con todos los agricultores en paralelo. Es preferible elegir al inicio de la operación de un Centro un grupo pequeño de los mejores agricultores, los que estén mejor organizados y lleven mejores controles, y con ellos recolectar la información de la temporada. Esto sirve para mostrar en forma relativamente rápida a los demás agricultores cómo opera el Centro y qué productos se les va a entregar a ellos.

La estrategia de trabajar con un grupo reducido de agricultores al inicio de un Centro de Gestión también permite entrenar a los profesionales del propio Centro en cómo tomar los datos y es más fácil detectar qué información no llevan los otros agricultores. En este sentido, la experiencia indica que es usual que los agricultores lleven el control

de la mano de obra y que sea necesario agregar el control de la maquinaria y de los insumos.

La actividad de recoger los datos de los agricultores en terreno es altamente consumidora de tiempo para los profesionales de un Centro de Gestión, por lo tanto es una estrategia adecuada el ir transfiriendo esa responsabilidad al propio agricultor. En este sentido el candidato natural para llevar los registros de información en el predio del agricultor es el encargado de las "hojas de tarja".

Por lo tanto, es necesario llevar a cabo las acciones que permitan entrenar a un empleado de cada agricultor en la recolección de información. Para esto, al principio debe hacerlo el profesional del Centro en conjunto con el empleado. Es usual encontrar empleados de niveles muy diversos de formación básica. Cuando tienen poca formación, el entrenamiento debe ser más gradual, empezando por introducir el concepto de rubro (por centro de responsabilidad), luego sólo registrar la mano de obra por rubro, para pasar luego a registrar el uso de maquinaria y finalmente el uso de insumos.

Los esfuerzos de todos los profesionales deben orientarse a que el agricultor genere en el mediano plazo (6 meses) toda la información necesaria para el control de gestión de su predio, y en el largo plazo (un par de años) a que efectúe el Control de Gestión por sí mismo. Esto se logra visitando al agricultor periódicamente hasta acostumbrarlo a la generación de información.

Es de suma importancia que los

profesionales no intenten imponer cambios bruscos en la forma de operar de los agricultores y no exigir demasiado al principio. Por el contrario, deben introducir cambios progresivos en la forma de recolectar la información, explicando los motivos paso a paso. Por ejemplo, deben adaptarse las planillas de recolección de información del Centro a las que llevan los agricultores. Lo central es que las planillas de recolección de datos sean útiles para el Centro y para el agricultor.

En definitiva, los profesionales de los Centros deben introducir paulatinamente los mismos formularios de recolección de información en los predios de todos sus agricultores. Es una recomendación importante que los cambios en estos formularios sean conversados y discutidos con el Consejo o Directorio del Centro de manera de convenir sólo aquellas modificaciones que sean trascendentales.

En algunos Centros de Gestión se ha observado que los profesionales se concentran durante algunos períodos exclusivamente en la recopilación de información y en su ingreso al Sistema de Información, lo que genera riesgos de desafiliación de socios al no mostrar resultados con la suficiente rapidez.

Es fundamental que los profesionales de los Centros de Gestión cuiden siempre que la labor del Centro no se limite exclusivamente a alimentar sistemas. Por el contrario, el Centro debe constituir una fuente permanente de asesoría y capacitación para los agricultores en temas de gestión.

Especialmente en el período de inicio de la recolección de información, cuando hay pocos resultados observables, es recomendable efectuar reuniones individuales con los agricultores para detectar sus debilidades y fijar en conjunto metas verificables para las variables de manejo que son críticas en la producción y así lograr un mejoramiento concreto.

En términos generales el traspaso de información del agricultor al Centro pasa por varias fases:

- Inicialmente (primeros tres meses) los profesionales del Centro generan la información, y simultáneamente entrenan a personal del agricultor.
- Progresivamente (siguientes tres meses) los profesionales del Centro retiran, revisan y corrigen la información mensual del predio.
- Posteriormente la información debería llegar al Centro directamente. En muchos Centros hay agricultores que están enviando mensualmente la información por mano o por fax. Sin embargo, hay Centros que han logrado que la mayoría de sus asociados envíen su información mensual por Internet, evitando así su digitación.

Los profesionales de los Centros de Gestión deben efectuar reuniones periódicas individuales con los agricultores, una vez que los Sistemas de Información estén operando, para mostrarles los resultados, efectuar en conjunto un análisis de ellos y asesorarlos en la toma de decisiones basadas en la información recolectada. Este proceso (de capacitación en gestión por la vía de los hechos) es el proceso más relevante en la acción del Centro de Gestión.

Con el tiempo el agricultor debe acostumbrarse (aprender) a hacer Control de Gestión, y paulatinamente efectuarlo sin la ayuda del Centro.

Una herramienta que ha resultado una gran ayuda para mostrar a los agricultores la utilidad de la información es que el Centro





reúna agricultores de un mismo rubro y efectúe un análisis comparativo de la información. Por ejemplo, un agricultor descubre que su gasto en un ítem determinado, comparado con los otros productores de mismo rubro, es mucho mayor que el resto del grupo.

En el largo plazo se observa lo importante que es tener contratos del Centro con cada agricultor, especificando los servicios que se le darán y las obligaciones del agricultor, especialmente en cuanto a pagos y entrega de información.

Ha resultado una buena medida, en algunos Centro de Gestión, acordar con los socios que la cancelación de sus aportes al Centro se efectúe mediante cheques a fecha para los próximos tres o seis meses, en vez de tener que destinar esfuerzos de los profesionales en llevar a cabo actividades de cobranza.

Finalmente, un elemento central para el éxito del Centro es que sus profesionales se ganen la confianza de los socios afiliados al Centro, lo que sólo se logra mostrando responsabilidad y eficiencia, siendo además imprescindible involucrar al agricultor en el manejo de su información. Por lo tanto es fundamental no permitir que los agricultores consideren como deber del Centro el manejo e interpretación de la información.

e) Sobre las Actividades de Promoción del Centro

La actividad de promoción más efectiva para un Centro de Gestión es que sus socios agricultores consideren que el Centro les ayudó a aumentar su rentabilidad, es decir, que estén satisfechos con los servicios de su Centro y lo difundan a sus conocidos. Esto significa que los profesionales de los Centros deben

siempre tener como meta el mejoramiento de la rentabilidad de sus asociados y que deben inducir a sus afiliados a que tengan un rol activo en las actividades de difusión.

En algunos Centros de Gestión, ha resultado útil como estrategia de promoción el ofrecer servicios instrumentales, como es la asesoría contable, lo que ha permitido adicionalmente enrolar y mantener más socios. Además esta estrategia ha presentado como ventaja el facilitar la recolección de la información y que el productor esté recibiendo un servicio tangible a cambio de su contribución mensual al Centro, especialmente en las etapas iniciales en las que no observa suficientes resultados en el campo de la gestión.

Por otro lado, una fuente importante de contactos y de difusión del Centro son las actividades de capacitación, organizadas o no por el Centro. En ellas es importante que haya presencia de profesionales del Centro.

De la misma forma han mostrado tener impacto positivo la realización de charlas de difusión abiertas a cualquier agricultor, las charlas orientadas a grupos existentes (GTT) y la distribución de boletines informativos.

f) Sobre la Relación de los Profesionales con los Organismos de Apoyo.

Dentro de los organismos de apoyo a los Centros de Gestión se pueden mencionar una gran cantidad de instituciones gubernamentales y no gubernamen-

tales, como es el caso del Ministerio de Agricultura, Corfo y sus agentes operadores, la Sociedad Nacional de Agricultura y Codesser, Fundación Chile, FIA, Indap, la SOFO, Copeval, las Universidades, etc.

Los organismos de apoyo poseen contactos, información e infraestructura que puede ser útil para los Centros de Gestión. Sin embargo, es necesario que los profesionales de los Centros de Gestión puedan comunicar sus necesidades e intereses lo más abiertamente posible. Esto significa que es sumamente importante que los profesionales de los Centros destinen parte de su tiempo en la mantención de su red de contactos en estos organismos.

g) Sobre el uso de Tecnologías de Información.

El uso de Tecnología de Información es fundamental para la labor de los Centros de Gestión, ya que sería imposible para un Centro manejar en forma oportuna y confiable los grandes volúmenes de información de sus afiliados en forma manual. Para ello es fundamental el uso como herramienta de computadores y aplicaciones asociadas al control de gestión.

Uno de los primeros pasos al emplear Tecnología de Información es modelar el predio del agricultor en una plataforma tipo planilla de cálculo donde sea posible estructurar los presupuestos asociados a cada centro de responsabilidad. Este proceso de modelaje debe efectuarse en con-

junto con el agricultor de manera de ir incorporándolo en el uso de esta herramienta.

Adicionalmente el Centro de Gestión debe generar los informes de gestión para los socios utilizando aplicaciones computacionales especializadas que le permitan manejar una gran cantidad de datos. De la misma forma, es fundamental que los Centros de Gestión aporten su experiencia para que el desarrollo de estas aplicaciones evolucione de acuerdo a los requerimientos y funcionalidades que se van generando en la operatoria diaria con los productores.

Al igual que en el uso de las planillas de cálculo, es recomendable que los productores puedan incorporar sus datos directamente en una aplicación similar a la que utilice el Centro de Gestión de manera de facilitar la interacción con el Centro en la etapa de comparación y análisis de los resultados que se van obteniendo. Para ello el Centro de Gestión debería favorecer el uso de aplicaciones que permitan mantener y fortalecer este nexo de trabajo conjunto.

A medida que se va incorporando información de cada agricultor al sistema, esta debe mostrarse en detalle a cada socio, y en conjunto efectuar revisiones de la consistencia de la información con la realidad.



ANEXOS



Anexo I - Entrevistas

Al inicio del Proyecto se entrevistó a las siguientes personas:

Nombre	Cargo / Función	Institución
Sergio Schmidt	Agricultor	Centro Economía Rural - Los Lagos
Ernesto Hüne	Agricultor	Centro de Gestión Los Angeles
Waldo Vera	Consultor y Consejero	Centro Economía Rural - Los Lagos
Patricio Guzmán	Agricultor y Consejero	Centro de Gestión Los Angeles
Hernán Vargas	Agricultor y Consejero	Centro Economía Rural - Los Lagos
Karin Monsalve	Gerente	Centro de Gestión Los Angeles
Patricio Santibáñez	Gerente	Centro Economía Rural - Los Lagos
Cristián Aguilera	Técnico Agrícola	Centro Economía Rural - Los Lagos
Boris Solar	Agrónomo	Centro de Gestión Los Angeles
María E. Olivares	Agrónomo	Centro Economía Rural - Los Lagos
Ramiro Sanhueza	Representante	Ministerio de Agricultura
Mario Penjean	Representante	Sociedad Nacional de Agricultura
Eduardo Silva	Representante	CORFO
Claudia Sandoval	Representante	INDAP
Eugenio Gómez-Lobo	Representante	Fundación Chile
Flavio Araya	Representante	Fundación Chile
Eugenia Muchnik	Representante	Fundación Chile



Anexo II - Participantes en el Taller de Generación de Consenso

A demás de los profesionales entrevistados (indicados en la página anterior), fueron invitados al Taller de Generación de Consenso representantes de todos los Centros de Gestión y representantes de las instituciones nacionales líderes en el apoyo a la gestión agropecuaria, como MINAGRI, CORFO, FIA, INDAP y SNA/CODESSER.

Los asistentes al taller realizado en Fundación Chile los días 15 y 16 de Julio de 1999 fueron:

Nombre	Institución
Claudia Marchant	CG TodoAgro
Paula Vargas	CG Aconcagua
Ernesto Hüne	CG Los Angeles
Boris Solar	CG Los Angeles
Roxana Monsalve	CG Los Angeles
Hernán Vargas	CER Los Lagos
Patricio Santibáñez	CER Los Lagos
Waldo Vera	CER Los Lagos
Pablo Pinto	CG La Serena
Eduardo Rocco	CG Talca
Mónica Smith	CeGe INDAP Pitrufquén
Pablo Cáceres	CG Chacay
Raúl Dastre	Consultor
Ricardo Gatica	CG Temuco
Juan Lerdón	CeGe INDAP Paillaco
Fernando Martínez	CEGA S.A: Gestión Agrícola
Claudia Sandoval	INDAP
Francisco Serón	INDAP
Ema Laval	Ministerio de Agricultura
Eduardo Silva	CORFO
Mario Penjean	CODESSER
Rodrigo Martino	CODESSER
Eugenia Muchnik	Fundación Chile
Felipe Lyon	Fundación Chile
Flavio Araya	Fundación Chile
Eugenio Gómez-Lobo	Fundación Chile

Anexo III - Modelo de Informe Mensual Interno de Control de Gestión

A continuación se presenta una descripción de un conjunto básico de indicadores de control de gestión que se sugiere que cada Centro de Gestión llene mensualmente, para su uso interno:

Socios

- Número de socios/rubros activos, indicando el número de socios y la cantidad de rubros de cada uno. Se propone utilizar la unidad socio/rubro, porque un agricultor con 3 rubros genera más demanda de dedicación y más información que uno con sólo un rubro, aunque esta no crezca linealmente.
- Rotación de agricultores socios: socios que se incorporan o retiran cada mes

Entradas del mes (en pesos):

- De origen estatal (subvenciones)
- De aportes de los socios
- Por venta de servicios (describirlos)
- Por venta de activos
- Otros (especificar)

Salidas del mes (en pesos)

- Remuneraciones del personal
- Gastos de Operación (bencina, arriendo, servicios, etc.)
- Inversiones en compras de activos (computadoras y otros bienes)
- otros (especificar)

Personal del Centro

- Cantidad de personas que trabajan en el Centro (distinguiendo de planta y part-time)
- Profesionales (agrónomos, técnicos agrícolas, veterinarios o similares)
- Administrativos (contadores, secretarias)
- Auxiliares



Información recolectada en el mes

- Número de planillas recibidas en el Centro (generada por el agricultor) con una indicación de cuán completa y fidedigna se considera la información (expresada en %)
- Número de planillas recolectadas por los profesionales del Centro, con una indicación de cuán completa y fidedigna se considera la información (expresada en %)

Visitas efectuadas a agricultores (en terreno)

- Número de visitas efectuadas,
- Kilómetros recorridos en el mes, para visitar agricultores
- Horas en predio del agricultor, por agricultor

Actividades grupales efectuadas con agricultores

- reuniones de análisis por sector
- actividades de capacitación

Recepción y entrega de información a agricultores

- Información recibida de carácter sectorial (precios de insumos, estudios sectoriales, fichas técnicas, etc.)
- Cantidad y tipo de información solicitada por los agricultores
- Cantidad y tipo de información entregada a los agricultores

Actividades de difusión, orientadas a captar socios

- Cantidad y tipo de actividades realizadas
- Asistencia a cada actividad realizada
- Evaluación del éxito obtenido en estas actividades (incorporación de nuevos socios)

Relación del Centro con otras entidades

- Contactos sostenidos: cantidad, con quién, tipo, motivo.
- Informes emitidos por el centro a petición de otras entidades: cantidad, tipo, extensión, consumo de jornadas hombre.

Satisfacción de usuarios

- Encuestas semestrales a los socios agricultores (estandarizada para todos los centros).

Actividades de Capacitación de los profesionales

- Cursos
- Talleres

Planificación Estratégica de los Centros de Gestión y Grupos Asociativos

Realizado por el Departamento Agroindustrial de Fundación Chile, en el marco del Programa de Gestión Agropecuaria, que es financiado por el Ministerio de Agricultura de Chile.

Registro de Propiedad Intelectual N° 113.822

Director y Representante Legal
Eduardo Bitran Colodro

Colaboraron en la edición de esta publicación
Eugenia Muchnik Weinstein
Flavio Araya Mourgues
Eugenio Gómez-Lobo Collado
Jonny Heiss Schmidt (Invertec-IGT)

Departamento Agroindustrial
Fundación Chile
Casilla 773, Santiago, Chile
Fono: (56-2) 240 03 00
Fax: (56-2) 242-6900
Email: agro@fundch.cl
Página Web: www.agrogestion.com

Santiago, junio de 2000.

Se autoriza su reproducción total o parcial, siempre que se cite la fuente.