

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN DESARROLLO

Informe de Pasantía

**Experiencias de fortalecimiento institucional para
el desarrollo rural.**

El caso de la Sociedad de Productores de Leche de
San Ramón: abordajes desde la medición de
capacidades y desarrollo organizacional

Jimena Curbelo
Tutora: Claudia Kuzma

2015

El siguiente informe fue generado en el marco de una pasantía educativa acordada entre la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República y la División Fomento y Extensión Rural de la Dirección General de Desarrollo Rural, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca.

El trabajo de campo se realizó en la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón, entre noviembre de 2014 y junio de 2015.

La responsabilidad de la pasantía por parte de la entidad receptora estuvo a cargo del Ingeniero Agrónomo Fernando Sganga, su contraparte en la Facultad de Ciencias Sociales fue la Magister Claudia Kuzma y como responsable del Taller de Desarrollo ofició el Doctor Luis Bértola.

La autora agradece a todas aquellas personas que colaboraron en el proceso de pasantía, especialmente a los integrantes de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón, por su buena disposición, en todo momento, a compartir sus experiencias.

Contenido

Lista de Ilustraciones.....	III
Lista de tablas	V
1 Introducción	1
1.1 Objeto de estudio de la pasantía: el Fortalecimiento Institucional desde la Dirección General de Desarrollo Rural.....	2
1.2 Presentación de la organización Sociedad de Productores de Leche de San Ramón.....	8
2 Objetivos de la investigación.....	9
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3 Marco conceptual.	10
Desarrollo rural territorial y procesos organizativos.	10
3.1 La creación de capacidades institucionales.....	18
3.2 Identidad organizacional.....	19
3.3 Entorno organizacional	21
3.4 Desempeño organizacional	22
4 Metodología	24
4.1 Técnicas de investigación.....	26
ANÁLISIS	
5 El entorno organizacional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón.	31
5.1 Entorno Normativo.....	31
5.2 Entorno territorial	41
6 Identidad y cultura organizacional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón.....	44
6.1 Historia fundacional.	44

6.2	Cultura Organizacional.....	58
7	Análisis de la Capacidades institucionales de la SPLSR.....	63
7.1	Sub-componente Capacidades de gestión.....	65
7.2	Sub-componente capacidades operativas.....	81
7.3	Sub- componente Capacidades financieras.....	102
7.4	Sub- componente Capacidades externas.....	106
8	Desempeño organizacional.....	121
8.1	Efectividad.....	121
8.2	Eficiencia.....	131
8.3	Viabilidad financiera.....	134
8.4	Relevancia.....	138
9	Conclusiones.....	149
9.1	Reflexiones sobre la propuesta metodológica y el Índice de Capacidad Organizacional.....	149
9.2	Reflexiones sobre el proceso de fortalecimiento institucional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón.....	151
10	Bibliografía.....	157
11	Documentos consultados.....	160
12	Anexo metodológico.....	162
13	Anexo datos.....	185

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1.	Proposiciones del desarrollo organizacional.....	16
Ilustración 2	Niveles de observación, unidad de análisis y componentes de la investigación.....	26

1.1.1	Ilustración 3 Localización zona de influencia de la organización.	41
	Ilustración 4 Participación Zonal de San Ramón en actividad de Conaprole.	42
	Ilustración 5 Organigrama SPLSR 1987	48
	Ilustración 6 Visión y Misión organizacionales 2010.	50
	Ilustración 7 Distribución geográfica de socios SPLSR 2014.	52
	Ilustración 8 Componente cíclico del PIB 1870-2003	54
	Ilustración 9 Evolución Metas organizacionales SPLSR 1930-2010	57
	Ilustración 10 Momentos importantes en la historia de la SPLSR.	62
	Ilustración 11 Dimensiones de capacidad organizacional.	64
	Ilustración 12 Organigrama SPLSR 2014 y año de formalización de estructuras internas.	67
	Ilustración 13 El liderazgo en la SPLSR según actores externos.	72
	Ilustración 14 Evolución en la composición de ingresos de la SPLSR 2008-2014.	76
	Ilustración 15 Flujo de información para comunicar dos sub-comisiones SPLSR 2014....	85
	Ilustración 16 Etapas del proceso de toma de decisión y actores involucrados en la SPLSR.	89
	Ilustración 17 La importancia del equipo técnico en la SPLSR según actores externos. ..	94
	Ilustración 18 Evolución en la composición de los ingresos de la organización.....	104
	Ilustración 19 Evolución ingresos totales anuales SPLSR 2008-2014.	105
	Ilustración 20 Evolución base social SPLSR 2004-2014.	122
	Ilustración 21Evolución de la cobertura de la base social por servicio 2008-2014.	125
	Ilustración 22 Evolución costos obtenidos por el Proyecto Sorgo en relación al mercado. 2004-2014.	127
	Ilustración 23 Evolución costos reducidos a través del Proyecto Sorgo. 2004-2014.. ...	128
	Ilustración 24 Evolución precios obtenidos a través del Programa Compra Conjunta de Granos vs Precios de mercado. 2012-2014.....	129

Ilustración 25 Evolución N° de herramientas financieras gestionadas por la SPLSR 2009-2014.....	131
Ilustración 26 Evolución costos por socio según servicio. 2008-2014.....	134
Ilustración 27 Evolución saldos anuales 2004-2014.. ..	135
Ilustración 28 Evolución de la composición de los ingresos de la SPLSR 2008-2014.....	136
Ilustración 29 Evolución de la composición del ingreso por servicio y fuente. 2008-2014.	137
Ilustración 30 Evolución del peso de los servicios y las fuentes de ingreso en el ingreso total de la organización 2008-2014.....	138
Ilustración 31 Evolución asistencia de socios a Asamblea General. 2008-2014.....	142

Lista de tablas

Tabla 1 Caracterización de productores de Zonal San Ramón, según remisión.....	43
Tabla 2. Proyectos ejecutados en conjunto con la institucionalidad pública. 2004-2014	115
Tabla 3 Interacciones con actores privados SPLSR 2014	118
Tabla 4 Evolución de la participación de servicios en relación al total de costos de la organización (en porcentaje) 2008-2014.	132
Tabla 5 Evolución costos por socio atendido según servicio. 2008-2014.	133
Tabla 6 Tasa de innovación de servicios SPLSR 2004-2014.	139
Tabla 7 Tasa de innovación de espacios deliberativos internos SPLSR 2004-2014.	140
Tabla 8 Dimensiones e Indicadores de Desempeño organizacional.....	178

2 Introducción

La presente investigación surge como producto final de pasantía desarrollada en la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) y tiene como principal objetivo analizar la experiencia de fortalecimiento institucional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón (SPLSR), a través de un enfoque de medición de capacidades y desarrollo organizacional.

Desde el año 2008 el MGAP, principalmente a través de la DGDR, ha implementado diversas políticas y apoyos para la producción agropecuaria, en particular para la producción familiar, utilizando diversas herramientas con el fin de mejorar los sistemas de producción y su inserción en las cadenas de valor, brindando asistencia y apoyo a las familias rurales y a las organizaciones que las nuclean. En este marco, uno de los programas desarrollados para dar cumplimiento a tales objetivos es el Programa de Fortalecimiento y Apoyo a la Participación de las Organizaciones rurales, siendo sus cometidos fomentar el asociativismo y la participación de la sociedad civil organizada del medio rural y las instituciones locales. La ejecución de este programa, junto a otros proyectos implementados desde el 2002, configura más de una década de esfuerzos de política pública destinada al fortalecimiento de las organizaciones de base del mundo rural, por lo que se considera adecuado estudiar la trayectoria de una organización rural en concreto, analizando su proceso de desarrollo de capacidades organizacionales y observando cuál ha sido la participación de la política pública en dicho proceso.

Entendiendo por fortalecimiento institucional el desarrollo de capacidades que le permiten a la organización el logro de sus objetivos, el estudio consistirá en un análisis del proceso de fortalecimiento institucional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón (SPLSR), identificando qué capacidades ha desarrollado esta organización para el cumplimiento de sus objetivos y las realizaciones concretas que traen consigo esas capacidades. Para esto se ha generado un instrumento de medición de capacidades específico consistente en un Índice de Capacidad Organizacional que será aplicado al caso en estudio. Además, sin entrar en el campo de la evaluación de impacto, pero considerando que las capacidades organizacionales no se mueven en el plano de lo abstracto sino que se materializan en resultados concretos, se ha considerado adecuado presentar una serie de indicadores de desempeño organizacional que muestren los resultados que las capacidades desarrolladas habilitan. Estos elementos - índice de capacidades organizacionales e indicadores de desempeño- junto a una sistematización de las características del entorno donde la organización actúa, permitirán no sólo conocer cómo la SPLSR se ha fortalecido institucionalmente sino que también permitirá conocer en cuáles aspectos del proceso han intervenido las políticas desarrolladas por la DGDR.

Así, los resultados de la presente investigación podrán convertirse en insumos tanto para la propia organización como para la DGDR. Para la primera, redundará en información valiosa para la reflexión sobre la trayectoria recorrida, así como en un instrumento que podrá ser aplicado en su desarrollo futuro. Para la DGDR, en tanto, servirá para reflexionar en torno a su política de fortalecimiento organizacional, observando cómo ésta ha articulado con una organización en concreto; además, la propuesta metodológica aquí desarrollada también podrá ser aplicada por la Dirección en el estudio de otras organizaciones rurales.

2.1 Objeto de estudio de la pasantía: el Fortalecimiento Institucional desde la Dirección General de Desarrollo Rural.

El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) ha logrado cambios trascendentes en su estructura institucional, particularmente desde el 2005 creando instancias que facilitan la forma de intervención en el territorio y logran un mayor acercamiento a la población rural. En este sentido, en 2006 fue aprobada la Ley de “Descentralización de las políticas agropecuarias con base departamental”, creando los ámbitos de las Mesas de Desarrollo Rural y los Consejos Agropecuarios Departamentales. Por otra parte en el 2008, comienza a funcionar la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), espacio institucional donde fueron integradas las acciones de desarrollo del Proyecto Uruguay Rural (PUR), Proyecto de Producción Responsable (PPR) y el Programa Ganadero (PG), que trabajaron con políticas y apoyos diferenciados hacia los productores agropecuarios y pobladores rurales, en particular hacia los productores familiares agropecuarios.

Entre los cometidos de la DGDR, enunciados en la Ley 17.930 Art. 161, se encuentran: *“Ejecutar los planes y programas dirigidos a brindar la más amplia asistencia y apoyo a las familias rurales de los estratos de menores ingresos y coordinar las acciones tendientes a ello con otras instituciones públicas y/o privadas del sector agropecuario”* y *“Contribuir al fortalecimiento de las instituciones del sector agropecuario que nuclean a la familia rural, de pequeños productores, trabajadores y desocupados rurales”*.

Esta Dirección implementa acciones a través de diferentes Programas, entre ellos el Programa de Extensión Rural, Asistencia Técnica Integral y Capacitación y el *Programa de Fortalecimiento y Apoyo a la Participación de las Organizaciones Rurales*, con los cometidos de fortalecer las Mesas de Desarrollo Rural (MDR), fomentar el asociativismo y la participación de la sociedad civil organizada del medio rural, fortaleciendo las instituciones locales.

Estas diferentes acciones y programas, que apuntalan los objetivos estratégicos de la

DGDR para el período se realizan con el aporte de diferentes fuentes de financiamiento: “Fondo de Desarrollo Rural” creado por el Art. 383 de la Ley 18718 del Presupuesto Quinquenal 2012-2014 en la Dirección General de Desarrollo Rural del MGAP, Contrato de Préstamo N° 2595/OC-UR, Programa de Desarrollo Productivo Rural (PDPR), entre la República Oriental del Uruguay y el BID firmado el 24 de enero de 2012, Cuota parte del Contrato de Préstamo 8099-UY entre la República Oriental del Uruguay y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial, Cuota parte Proyecto de “Desarrollo de las capacidades de resiliencia de los productores familiares al cambio climático” Donación Fondo Adaptación Cambio Climático al Estado Uruguay.

La DGDR entiende al desarrollo rural como la capacidad de las comunidades para interpretar y solucionar sus problemas desde la perspectiva multidimensional de la sostenibilidad, es decir contemplando aspectos ambientales, económicos, productivos, sociales (como calidad de vida y equidad, derechos ciudadanos), así como político-institucionales. Esta concepción de desarrollo tiene carácter participativo e incluyente como construcción colectiva y de negociación permanente entre actores públicos y privados, fundamentalmente del territorio. “Lo rural” conforma un tejido económico, social y ambiental que comprende diversos actores y actividades en las que convergen fortalezas culturales, biofísicas, históricas y productivas, por tanto, trasciende el ámbito estrictamente agropecuario y tiene en cuenta la población rural no solamente dispersa sino las poblaciones rurales menores.

En este marco, el fortalecimiento organizacional es entendido como *“una de las principales herramientas de política para el aumento de la capacidad de negociación de los productores familiares, trabajadores rurales y otros pobladores rurales con el Estado y con otros actores económicos y sociales, buscando potenciar las capacidades ciudadanas que inciden en las decisiones sobre la producción y distribución de la riqueza, partiendo de una situación de inequidad presentes en la sociedad actual. Involucra, asimismo, la generación y consolidación de colectivos sociales con objetivos comunes de transformación social que apunten a la generación de nuevas relaciones sociales de producción y distribución de poder”* (DGDR, 2014).

De esta manera se sostiene que en el plano organizacional y de gestión el fortalecimiento institucional comprende, entre otros aspectos, la mejora en los procesos de toma de decisiones, la profundización de la participación, la ampliación de la base social con miras a la incorporación de los sectores más excluidos, el desarrollo de la capacidad de apoyo y prestación de servicios a sus miembros.

2.1.1 Programa de fortalecimiento organizacional y mejoramiento de la participación

Se propone desde el MGAP, y en particular desde la DGDR en conjunto con la Unidad de Descentralización, desarrollar este programa en forma articulada con toda la

institucionalidad pública agropecuaria, con la integración de los agentes de desarrollo local (gobiernos locales) y las acciones de desarrollo rural emprendidas por el resto del Estado. Este programa, además, debe ser necesariamente negociado con las organizaciones sociales del medio rural y articulado en el marco de las MDR como ámbitos naturales de diálogo.

2.1.1.1 Población Objetivo del Programa

- a.- Organizaciones de la sociedad civil, vinculadas al desarrollo rural, estrictamente privadas, con personería jurídica y representativa de:
 - Productores agropecuarios organizados, con énfasis en las organizaciones de productores familiares, Pescadores artesanales, Asalariados rurales, Pobladores rurales en general, incluyendo organizaciones de diferente naturaleza: comunitarias, centros sociales y culturales, cooperativas, ONGs y otras del medio rural y de habitantes de centros poblados menores.
- b.- Organizaciones preferentemente de base territorial, trabajando con las de segundo grado en la medida que no existieran organizaciones de base que cumplan con los requisitos institucionales en determinados territorios.
- c.- Organizaciones con diversos grados de desarrollo institucional, mediante acciones diferenciales, apoyando a las ya constituidas, consolidando las incipientes y reactivando las debilitadas. Así como colaborando en la institucionalización de colectivos informales que manifiesten interés y se comprometan en el desarrollo rural sostenible.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Fortalecer los procesos organizativos que contribuyan a apoyar a la población del medio rural, incluyendo a los históricamente más excluidos.
- Apoyar la consolidación de una red de organizaciones sociales fortalecidas que viabilice la llegada de las políticas públicas a los territorios y que de sostenibilidad a los procesos de desarrollo rural.
- Promover los valores de solidaridad, el desarrollo económico con justicia social, la inclusión social y la participación con equidad de género en instancias decisorias de la población rural.
- Contribuir con el fortalecimiento de las organizaciones sociales impulsando y propiciando ámbitos participativos de intercambio de opiniones y de generación de propuestas para el diseño de políticas públicas en el medio rural.
- Promover la participación y la democracia institucional, abordando la temática del recambio generacional.
- Fomentar el asociativismo en el medio rural, promoviendo nueva institucionalidad.
- Fortalecer la capacidad de movilización y propuesta de las organizaciones, dotándolas de mayor poder negociador.
- Promover las capacidades para mejorar la planificación, gestión y evaluación de las organizaciones de los productores y/o trabajadores rurales y otras organizaciones sociales.
- Desarrollar servicios de asistencia técnica y extensión de calidad a los sectores del medio rural, fundamentalmente a aquellos que generalmente no acceden a los mismos.
- Fortalecer el ámbito Mesa de Desarrollo Rural como espacio válido de articulación público – privado en la construcción y ejecución de políticas públicas para el desarrollo rural.

2.1.1.2 Aspectos estratégicos del Programa

- **Desarrollo de capacidades** en gestión social e institucional, articulando competencias, recursos y saberes, generando procesos sostenibles en las organizaciones.
- **Descentralización y abordaje territorial**, potenciando la toma de decisiones a nivel de los territorios dentro del marco institucional debido y promoviendo el desarrollo sustentable y participativo.
- **Funcionamiento con lógica de proyectos**, con objetivos y resultados, metas alcanzables y medibles a través de indicadores pertinentes.

- **Cogestión**, incorporando desde un inicio la participación de la sociedad civil organizada rural con base territorial en los procesos de administración, ejecución, seguimiento y evaluación inherentes al funcionamiento del sistema (operativa público privada bilateral). El vínculo a establecer de la DGDR con las organizaciones debe caracterizarse por la cercanía y continuidad en el relacionamiento.
- **Cofinanciación y complementariedad** de los recursos económicos, la financiación del sistema de extensión deberá provenir de los distintos actores públicos y privados que intervienen.
- **Equipos de trabajo multidisciplinarios**
- **Vinculación con el Programa Asistencia Técnica y Extensión Rural.**
- **Complementación, coordinación y articulación** entre los distintos actores, organismos y organizaciones (públicos y privados) que coexisten en los territorios y ejecutan actividades vinculadas al desarrollo rural.

2.1.2 Instrumentación del programa de “fortalecimiento institucional”

Los lineamientos para la institucionalidad pública agropecuaria desde el 2006 promueven espacios de participación ciudadana como las MDR e impulsan desde los programas y proyectos (PUR, PG y PPR) el rol de las organizaciones de productores rurales, así como otras organizaciones sociales del medio rural. En tal sentido el Proyecto Uruguay Rural, trabajó fuertemente en la reactivación y creación de organizaciones sociales, a través de convenios que aportaron algunos elementos para ello.

Ante el cierre de los programas y proyectos mencionados, se intentó no interrumpir el proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales del medio rural, por lo que la recientemente creada Dirección General de Desarrollo Rural y a partir del financiamiento del Fondo Desarrollo Rural y de Rentas Generales, implementa 43 “Proyectos Puente” con las organizaciones no granjeras, hasta formalizar en el año 2013 las Propuestas de Fortalecimiento Institucional.

2.1.2.1 Propuesta de Fortalecimiento Institucional

Se entiende por Propuesta de Fortalecimiento Institucional (PFI) para el Desarrollo Rural Sustentable (DRS) a *“un conjunto de actividades orientadas a la promoción y fortalecimiento de organizaciones del medio rural, buscando mejorar sus capacidades para analizar, proponer y negociar desde la lectura de sus territorios de influencia acciones que contribuyan al desarrollo y apoyando la integración a la organización de productores, trabajadores y otros pobladores rurales”* (DGDR, 2014).

CAPACIDADES A DESARROLLAR EN UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL SEGÚN DGDR

- Procesos de democracia interna y participación en las instituciones.
- Capacidades para establecer objetivos institucionales y desarrollar un plan de acción institucional.
- Capacidades de administración, funcionamiento y gestión institucional, de los recursos humanos y materiales de que disponen las organizaciones
- Magnitud/amplitud de la base social.
- Servicios ofrecidos por las organizaciones a sus asociados y a la comunidad.
- Trabajo a nivel local articulado y complementario con otros programas existentes que contribuyan al desarrollo rural, promoviendo la llegada y articulación de recursos de otras instituciones al territorio.
- Capacidad de negociación con organismos públicos e institucionalidad agropecuaria pública y privada.
- Inserción equitativa de los productores familiares, los asalariados, los pescadores artesanales y otros actores en las cadenas de valor.
- Capacidades de los productores y/o trabajadores rurales y/o pescadores artesanales vinculados a las instituciones beneficiarias, en aspectos tendientes a mejorar la productividad y sustentabilidad de sus actividades.
- Manejo responsable de los recursos naturales y prácticas de adaptación al cambio climático.

Estas propuestas son difundidas por la DGDR mediante convocatoria pública a presentación de “Propuestas de Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Rural Sostenible”, funcionan con lógica de proyectos siendo las organizaciones quienes hacen un análisis de su proceso organizativo, con el fin de realizar los cambios necesarios para mejorar el impacto de sus acciones y para proyectarse en el tiempo delimitando objetivos claros.

Las propuestas realizadas son financiadas parcialmente mediante transferencias desde la DGDR a las organizaciones de base involucradas. Los recursos habilitan la contratación de técnicos y demás servicios de apoyo que permitan implementar los proyectos acordados.

El Programa tiene entonces una clara propuesta de co-gestión entre la institucionalidad pública y las organizaciones de base ya que incorpora la participación directa de los destinatarios en la implementación, seguimiento y evaluación de los

proyectos con objetivos acordados en forma conjunta entre la organización y la DGDR-MGAP. La participación de la DGDR, en tanto contraparte en las decisiones, se justifica en algunos casos por el incipiente proceso de fortalecimiento de la organizaciones y otros casos por la falta de experiencia en gestión, y, a su vez, debido a la necesidad de asegurar que las acciones sean destinadas a la población rural objeto de las políticas. Este último punto es de extrema relevancia en el medio rural uruguayo donde, en ocasiones las organizaciones están integradas por productores de diferente perfil socio-económico.

Entre otros estos aspectos de la cogestión se destaca la selección y contratación de los técnicos privados que ejecutarán las actividades previstas en el PFI, la instrumentación de actividades en forma conjunta, la cooperación en la administración financiera y otros que se documentan en “Acuerdos de Gestión” firmados entre la DGDR y cada organización en particular. A su vez, existe el “Comité de Seguimiento y Gestión del Proyecto” como el ámbito base de la cogestión, integrado por representantes de la DGDR/MGAP, en particular para los proyectos de base territorial por los Equipos Territoriales de Desarrollo Rural, y por los beneficiarios mediante los representantes designados por la organización o institución local. Este Comité, se define como un espacio de trabajo y de toma de decisiones en conjunto respecto al proyecto, teniendo los cometidos de seguimiento del PFI y la dirección del equipo técnico multidisciplinario para el cumplimiento de los objetivos previstos en el PFI.

2.2 Presentación de la organización Sociedad de Productores de Leche de San Ramón.

La Sociedad de Productores de Leche de San Ramón es una de las organizaciones del gremialismo del sector lechero de más antigüedad, ubicando sus orígenes en 1930 con el objetivo de defender los intereses de los productores lecheros, y participando de la creación de la Cooperativa Nacional de Productores de Leche en 1936. En 1987 obtuvo su personería jurídica, como Asociación Civil, y continuó trabajando por la necesidad de amparar y estimular los intereses del gremio de productores de leche de la zona. Desde su fundación a la fecha su actuar se ha orientado a la mejora de las condiciones de vida de las familias tamberas, a través de la lucha gremial y la implementación de diversos servicios que responden a la demanda de sus socios. En el año 2014, la organización nuclea los servicios que ofrece a sus socios en cuatro nudos de actividad: “Programa de Granos”, “Campo de Utilización Colectiva”, “Programa Embarques” y el “Programa Financiero”.

Actualmente reúne a 220 personas, residentes en las localidades de San Ramón, Castellanos, Chamizo, San Bautista, Tala, Villa del Rosario, paraje La Rambla y Paraje Rincón de Conde entre otras, incluyendo los departamentos de Canelones, Florida y

Lavalleja. Sus socios son mayoritariamente productores familiares lecheros remitentes a Conaprole, aunque también participan ganaderos, apicultores, empresas agropecuarias y asalariados rurales.

3 Objetivos de la investigación

La demanda institucional hacia el producto de pasantía surge de la necesidad de echar luz sobre el Programa de Fortalecimiento y Apoyo a la Participación de las Organizaciones Rurales, y en particular, sobre la experiencia concreta de trabajo con una organización rural de base. Es importante aclarar que la demanda institucional mencionada comenzó siendo muy difusa, ya que el objetivo era *sistematizar la experiencia*. Sin embargo, en diálogo entre la estudiante y el tutor institucional se construyó una propuesta de investigación que trasciende el estudio descriptivo para ahondar en la experiencia con instrumentos desarrollados específicamente para la ocasión y que permite integrar los conceptos y aprendizajes adquiridos a través de la licenciatura en desarrollo. De esta manera, los objetivos quedaron configurados en los siguientes términos:

3.1 Objetivo general

- Analizar el proceso de fortalecimiento institucional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón, a través de un enfoque de medición de capacidades y desarrollo organizacional, contribuyendo a la sistematización de experiencias de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural.

3.2 Objetivos específicos

- Generar una herramienta metodológica específica para el análisis de las organizaciones rurales y sus procesos de fortalecimiento institucional que pueda ser utilizada por la Dirección General de Desarrollo Rural en futuras instancias.

- Aplicar esta herramienta para el análisis del proceso de fortalecimiento institucional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón, identificando los factores que influyen en su desempeño organizacional.

- Realizar recomendaciones, en base a la experiencia analizada, que contribuyan a la construcción de la política de fortalecimiento organizacional implementada por la Dirección General de Desarrollo Rural.

4 Marco conceptual.

Para presentar las principales características que tiene el marco conceptual se introducen a continuación el alcance que pretende, su orientación, el enfoque que adopta y los conceptos que utiliza.

En cuanto a su alcance: rango medio. Se trata de un conjunto de proposiciones que, sin tener la pretensión de un valor universal, permitan ligar proposiciones teóricas con el fenómeno investigado. El uso de teorías de rango medio tiene un sentido muy preciso, significa que los conceptos que se utilizan y las relaciones que se establecen, sólo tienen validez para el espacio, el tiempo y las circunstancias en que se aplican.

En cuanto a su orientación: heterogéneo y pragmático. La segunda característica del marco conceptual que se presenta es que busca integrar proposiciones provenientes de una variedad de disciplinas, teniendo como condición la utilidad que muestren para la explicación del objeto de estudio; buscando una articulación de parcialidades que logran su coherencia por la capacidad analítica para explicar situaciones concretas. Para lograr que los conceptos empleados sean útiles al momento de analizar los procesos de fortalecimiento institucional, se recurrirá al uso de proposiciones y conceptos de rango medio, construyendo modelos que parten de una situación concreta, pero que se vuelven más abstractos en la medida que se seleccionan y enfatizan características y relaciones.

En cuanto a su enfoque: sistémico. La tercera característica del marco conceptual es el enfoque sistémico para abordar nuestro objeto de estudio. La teoría sistémica, será, en efecto, el paraguas bajo el cual se agruparán las dimensiones de análisis del proceso de fortalecimiento organizacional de la SPLSR. Desde la definición de organización que tomará el estudio hasta las consideraciones del desarrollo organizacional, será la teoría sistémica la que oriente las elecciones conceptuales.

Por último, los conceptos que nutren al marco provienen de diversas disciplinas, como la psicología social, el análisis organizacional y las teorías de desarrollo territorial. Concretamente, los conceptos movilizados serán: desarrollo rural, fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional, identidad y cultura organizacional, entorno y desempeño organizacional.

Desarrollo rural territorial y procesos organizativos.

Las organizaciones sociales de base se han convertido en un actor de fundamental importancia como complemento de las actividades del sector público en los procesos de desarrollo rural, al punto de ser considerados los interlocutores del Estado para la

implementación de las políticas públicas y en especial en su aterrizaje, introduciendo la heterogeneidad propia de los entornos en los que actúan y a los que pertenecen. Desde los estudios del desarrollo rural, se considera que los procesos locales, dirigidos a consolidar articulaciones entre organizaciones y fortalecer organizaciones de base, con el consecuente incremento de la participación de sus respectivos integrantes, son una condición necesaria para la generación, promoción y sostenimiento de un modelo de desarrollo rural. La forma de expresión particular de estos procesos de articulación y desarrollo rural en diferentes territorios, es una cuestión en incipiente exploración desde variadas disciplinas de las ciencias sociales, conjugando análisis institucionales y territoriales.

El enfoque territorial define al desarrollo rural como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado cuyo fin es aumentar las oportunidades de crecer, progresar y realizarse de la mayor parte posible de la población rural, meta que puede lograrse fomentando la equidad, la competitividad productiva, el manejo sostenible del ambiente y la gobernabilidad democrática (Schejtman y Berdegué, 2004, pág. 4) & IICA (2003). Es este enfoque el que exige colocar la mirada sobre los actores y sujetos del territorio en cuestión, y por ello se cree necesario incluirlo en la presente investigación. Así, cuando demos cuenta de las capacidades de los actores para modificar su propia realidad y cuando informemos sobre los sentidos y modalidades que despliegan para transformar su entorno, estaremos ante una estrategia que busca explicar la producción del territorio.

De acuerdo a la definición planteada anteriormente, el desarrollo rural territorial tiene dos dimensiones fundamentales; la transformación productiva y el desarrollo institucional. El objeto de la presente investigación se inscribe dentro de la segunda dimensión, analizando un proceso de organización de productores rurales dentro de un contexto de cambio en la institucionalidad pública para el desarrollo rural. En este sentido, es importante destacar que analizaremos un proceso de fortalecimiento de capacidades organizacionales en el que no sólo la organización moviliza sus recursos, sino que existe una participación estatal sostenida en el tiempo, y que responde a una estrategia de política rural. Moyano (2009) destaca la importancia de las instituciones públicas para las estrategias de desarrollo rural señalando que *“en la práctica, las dinámicas territoriales son el resultado de la combinación de estrategias ascendentes y descendentes, donde estas instituciones son las encargadas de garantizar las infraestructuras necesarias, canalizar los recursos públicos de apoyo a las iniciativas individuales, y de promover la búsqueda de acuerdos entre los diversos grupos de intereses. [...] mostrándose ante la población local como entes capaces de implicarse de forma positiva en esas dinámicas”* (pág.3).

Los estudios de desarrollo rural plantean, en conjunto con el énfasis en la institucionalidad pública a nivel central, que el fortalecimiento de la capacidad de gestión de los actores locales constituye una de las principales tareas, ya que es a nivel local donde pueden percibirse con mayor precisión las especificidades, restricciones y potencialidades de los territorios y en el que la población puede ser llamada a participar activamente en el diseño de respuestas (CEPAL, 1999). Se reconoce que la articulación de actores es una actividad fundamental para el diseño y aplicación de políticas públicas, sin embargo, no son pocas las experiencias que fracasan al partir del supuesto de que existen actores locales capacitados para llevar adelante estos procesos. Por ello es que se vuelve cada vez más necesario observar con detenimiento qué tipo de actores existen en el territorio, cuáles son sus capacidades y objetivos y, en todo caso, ayudar en su construcción, antes de darlas por supuestas (Rossi, 2010).

La construcción de estos actores se convierte en parte fundamental de los postulados del enfoque de desarrollo territorial rural, jerarquizando el concepto de empoderamiento y capital social en un sentido amplio, promoviendo la participación, y la cooperación entre organizaciones para construir sinergias territoriales. De esta manera, se conceptualiza a los habitantes del medio rural como actores sociales con un papel relevante en cualquier acción de desarrollo rural.

También se consideran nuevas formas de cooperación y articulación de los instrumentos institucionales presentes en la sociedad local o regional, sean ellos de carácter público o privado. *“Una visión más integral y territorial conduce al privilegio de otra forma más amplia de relacionamiento público-privado, una nueva relación Estado-sociedad civil, con nuevos esquemas contractuales y nuevos roles para el Estado y los agentes privados”* (Echeverría, 2003). Estas nuevas formas de cooperación indican un nuevo tipo de relaciones de gobernanza territorial, que claramente queda evidenciado en la Propuesta del Programa de Fortalecimiento Institucional desarrollado por la DGDR, que tiene como una de sus estrategias fundamentales a la cogestión de las actividades entre las organizaciones de base y los organismos públicos. Será interesante, entonces, indagar en el sistema de relacionamiento público-privado que promueve esta política, teniendo en cuenta que dentro del sistema de gobernanza, además de las organizaciones públicas, cuyo rol ya fue explicitado, se encuentran las organizaciones reivindicativas y las productivas. Las primeras importan dentro del esquema de relacionamiento ya que tienen entre sus objetivos la agregación de las preferencias individuales en torno a un supuesto interés general del grupo al que pretenden representar, por lo que cabe esperar de ellas que contribuyan a reducir el nivel de dispersión de los intereses particulares facilitando la cooperación. En este sentido puede decirse que tienen potencial para actuar como actores intermedios en la aplicación de las políticas públicas y ser puntos clave de las dinámicas de interacción e interlocución social. Por su parte,

las organizaciones productivas basan su accionar en una lógica que busca maximizar las preferencias de sus asociados. Por lo general, las relaciones de los socios con el proyecto asociativo suelen ser de carácter instrumental, y las funciones desarrolladas se orientan a la consecución de determinados objetivos de naturaleza económica. Sin embargo, más allá de su predominante misión económica, muchas de estas asociaciones ejercen un verdadero liderazgo en la vida económica y social de las comunidades rurales, por lo que deben incluirse en el sistema de gobernanza territorial.

Estas consideraciones evidencian el concepto de organización que utilizaremos en la presente investigación, definidas como unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, es decir que las acciones desarrolladas, en y por ellas, están normativamente orientadas a la consecución de objetivos en común. Lo deliberado, lo consciente y lo contractual adquieren relevancia como propiedades en esta definición, a las que se agrega la consideración de Lhumann (1983) de ser sistemas sociales propios, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por sus miembros.

Las organizaciones que nuestro marco conceptual considera son *organizaciones rurales de base* (comparten intereses relativos a un mismo sector de actividad) cuyos miembros se han organizado con el propósito de aumentar sus ingresos mediante la realización de actividades de producción, comercialización y/o elaboración de productos a nivel local así como a través de la reivindicación de sus intereses. Entre sus objetivos pueden encontrarse: lograr una mejor administración de sus recursos naturales, la ampliación del acceso a los recursos, mejorar el acceso a los servicios, créditos y mercado y participar en los procesos de toma de decisiones en los que se determina la distribución de los bienes, y en las políticas que afectan el contexto en el cual ellos producen, comercializan, transforman y exportan sus productos.

Para que una organización surja se requiere que un grupo suficiente de individuos tome conciencia de que se vive una situación compleja y de que ésta no será superada mediante la acción individual. La necesidad es recurrente en el origen de las organizaciones y la satisfacción de esta necesidad a través de la estrategia asociativa se vuelve central para la viabilidad de la misma, *“el par dialéctico necesidad-satisfacción es concurrente con la dialéctica de lo instituido y lo instituyente. Si la necesidad es el fundamento motivacional del vínculo, el tipo de necesidades presentes y el grado en que los individuos las satisfagan será determinante para la construcción de una pertenencia grupal y de una actividad que exceda los marcos del grupo mismo”* (Schvarstein, 1991, pág. 38).

Dentro de la propuesta del desarrollo rural territorial las organizaciones de base constituyen un elemento estratégico al apoyar la acción colectiva para la generación de ingresos, adquisición de poder, representación política, acceso a la información, etc. En este sentido, para IICA (2003) los programas que apoyan el desarrollo de las organizaciones son la piedra angular de un enfoque integral, con el propósito de obtener organizaciones que generen valor a sus miembros y a los territorios donde se insertan, creando ciudadanía a través de la descentralización y delegación para un mayor control local. De esta forma, el desarrollo rural territorial reclama organizaciones capaces de convertirse en interlocutores del Estado al tiempo de oficiar de herramientas que permitan a sus miembros el logro de sus intereses a través de procesos participativos; por ello, no se trata de cualquier tipo de organización, sino de organizaciones democráticas y transparentes que permitan a los habitantes del medio rural ejercer sus reclamos, presiones y negociaciones, convirtiéndose en actores del desarrollo. Podemos decir que el desarrollo rural instala sobre las organizaciones locales una doble exigencia: por un lado ser eficientes en la provisión de servicios que permitan a sus socios lograr mayores niveles de desarrollo humano y crecimiento económico, y alcanzar estándares mayores de sostenibilidad, equidad, eficiencia y eficacia en la organización; y, por otro lado, ser capaces de negociar y articular con el Estado. Esta doble exigencia, junto con la necesidad de adaptarse al entorno sin perder coherencia interna, hace que las propuestas de DRT enfatizan la necesidad de impulsar cambios organizacionales que aumenten sus capacidades para cumplir con tales demandas.

En un mundo cambiante las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes y, para responder a ellas, deben modificarse: *“todo cambio en la organización es un cambio de estado determinado estructuralmente. Esto quiere decir que es necesario perturbar al sistema para gatillar en él los cambios deseados. Estos cambios son cambios en el sentido de la organización, es decir, en aquello que define sus límites y- con ellos- a la organización misma. Todo cambio efectivo, por lo tanto, es un cambio estructural, y al mismo tiempo, un cambio actitudinal: la organización se produce en la coordinación de la doble contingencia: estructura y comportamiento, de tal modo que el cambio requiere de una readecuación de esta doble contingencia organizacional”* (Rodríguez Mansilla, 1991, págs. 131-132).

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los sistemas sociales son sistemas auto-observadores, por lo que un cambio generado desde dentro del sistema sólo va a considerar como posibles las alternativas que sean visibles desde dentro del sistema. El problema pasa a ser, entonces, cómo ayudar al sistema a tener los cambios estructurales necesarios para que éste siga siendo útil a sus objetivos. Esta necesidad de cambio junto a las necesidades de participación y control del proceso por parte de los individuos nucleados en la organización hacen pertinente la utilización de los enfoques de

Desarrollo Organizacional y de fortalecimiento institucional como propuestas orientadoras del cambio.

El Desarrollo Organizacional surge dentro de los estudios organizacionales en la década del 60, a través de una comprensión sistémica de las organizaciones, elaborándose en simultáneo a la teoría general de sistemas. Siendo las organizaciones el ámbito ideal para aplicar los conceptos sistémicos; la teoría de los sistemas abiertos elaborada por Ludwig von Bertalanffy (1956) es traída al ámbito organizacional en 1966 por Katz y Kahn. En este nuevo enfoque la realización de los objetivos es sólo una de las necesidades de las organizaciones; la supervivencia, la adaptación al entorno y el cambio organizacional también lo son; *“el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”* (Bennis, 1973, pág. 2).

La organización es vista como un sistema abierto interna y externamente, por lo que el estudio de los intercambios que se producen entre las partes del sistema y cómo éstos influyen en el propio sistema, pasan a ser centrales. El entorno se convierte en otra variable de análisis, y la búsqueda de la mejor forma organizacional para entornos variables una preocupación de los investigadores. El cambio organizacional aparece en la escena producto de estos intercambios entre el interior y el exterior de las organizaciones.

Para el desarrollo organizacional los intercambios que tienen lugar en los contactos directos entre los individuos comprometidos con una tarea en común, es decir, en los grupos de trabajo, son centrales a la hora de explicar el funcionamiento de una organización. La eficiencia y eficacia organizativa dependen de la calidad de las relaciones interpersonales dentro de esos grupos, que se caracterizan, a su vez, por el acuerdo en torno de los objetivos, la comunicación abierta, el apoyo, la confianza y el manejo de los conflictos. En este modelo organizacional, las decisiones recaen en los niveles inferiores, por lo que los individuos tienen un gran control sobre sus propias tareas.

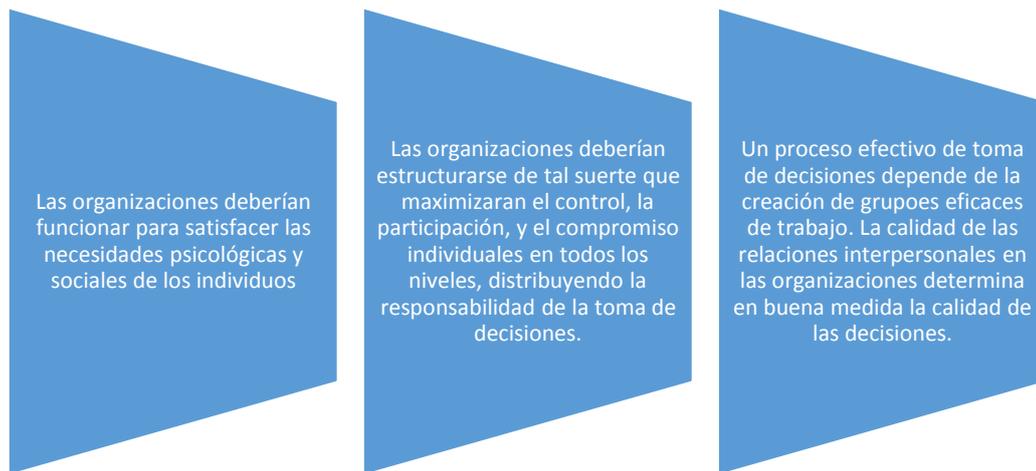


Ilustración 1. *Proposiciones del desarrollo organizacional. Adaptado de Elmore, 1996.*

En estas proposiciones de Elmore (1996) se observa lo propuesto por Bennis (1973), quien sostiene que el desarrollo organizacional se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, en lugar de orientarse exclusivamente hacia las metas y estructura de la organización, junto a la idea de que los cambios que buscan dirigirse están ligados directamente con la demanda que la organización intenta satisfacer.

El llamado Fortalecimiento Institucional, aparece en la década de los 90' y continúa en la línea de proposiciones del desarrollo organizacional, aunque retomando algunos aspectos más estructurales; es así que Bedoya & Ugarte (2012) y Hillerman (2012) lo definen como aquellas acciones destinadas a apoyar procesos de asimilación y práctica social de valores y principios por parte de organizaciones, de modo que le permitan aumentar sus capacidades estructurales, así como también sus relaciones cotidianas con el resto de la sociedad. En los estudios efectuados bajo el enfoque de fortalecimiento institucional se concibe a la organización como un campo de interacciones atravesadas por diversas instituciones, cuerpos normativos compuestos por valores, ideas y creencias que inciden en los intercambios sociales. Estas instituciones son abstracciones que se sustentan materialmente en las organizaciones, donde tienen efectos productores sobre los individuos. Se advierte, sin embargo, que no se trata de una relación unidireccional, sino de una determinación recíproca, ya que estas referencias institucionales se entrecruzarán con las singularidades propias de la organización y su coherencia interna. De ahí que Schvarstein (1991) utilice el concepto de organización-sujeto para reconocer aquellas entidades que construyen una identidad singular que las diferencia, aquellas cuyo orden interno no está externamente determinado por atravesamientos institucionales.

En cuanto a la relación organización-grupo, el desarrollo organizacional concibe a los grupos como *“conjuntos restringidos de personas, que, ligadas por constantes de*

tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles” (Pichon Rivière, 1975). De esta manera, el grupo se debe a la organización, por lo que sus aspectos constitutivos y su acontecer está sometido a una sobre-determinación organizacional en mayor o menor grado, que dependerá de: la relación de su tarea con el objetivo central de la organización, su ubicación en la estructura jerárquica, la estratificación jerárquica del propio grupo, el carácter formal o informal del grupo en relación con la estructura organizacional, la situación que determina la reunión del grupo, la historia del grupo dentro de la organización, las características individuales de sus miembros (Schvarstein, 1991). La consideración de las actitudes y motivaciones de cada uno de los miembros son esenciales para clasificar a un grupo como sujeto – capaz de añadir una referencia horizontal a sus propias coherencias internas- u objeto –reproductor del orden preestablecido-. Por este motivo es relevante el análisis de las necesidades que llevan a los miembros a participar de un grupo así como de su satisfacción, ya que los grupos tenderán a autonomizarse o integrarse dependiendo de la situación que atraviesan y esto influye en la dinámica de la organización en su conjunto.

Por su parte, la relación organización-individuo encierra una de las mayores complejidades de la acción colectiva, la de explicar cómo cada sujeto se adapta a normas colectivas, cómo interactúan en ese ámbito específico que los agrupa pero al que exceden, y cómo ese ámbito puede afectar su mundo interno. La participación de los individuos se estructura en función de la cultura de la organización, del lugar reservado para los mismos dentro de la estructura organizacional y también se ve influenciada por el desempeño organizacional, es decir, por los resultados que cada individuo obtiene de su participación en el colectivo.

El carácter dinámico que es posible advertir en el tratamiento de Schvarstein, (1991) al relacionar contexto y estructura interna, también es compartido por Bedoya & Ugarte, (2012) cuando afirman que existen cuatro aspectos que deben tenerse presentes a la hora de pensar el fortalecimiento institucional. En primer lugar, *la idea de proceso*, que implica resaltar la dimensión temporal de medio plazo, ya que no se trata de acciones que alcanzan sus objetivos específicos en sí mismas sino en aportes que se inscriben dentro de una trayectoria de decisiones institucionales. Un segundo aspecto lo conforma el *carácter multidimensional* que implica trabajar con individuos pero incidiendo en el comportamiento de las organizaciones, en todos sus niveles de relacionamiento con sus propios miembros y con el resto de la sociedad. *La trascendencia del entorno social*, es otro aspecto a considerar, ya que las acciones implementadas deben contar con un “entorno favorable” para con las mismas. Por último, *la incidencia sobre las capacidades endógenas* que provocan las acciones de

fortalecimiento, permitiendo a las personas fijar objetivos y prioridades, tomar decisiones de procedimiento y gestionar recursos en el marco de la organización. El carácter dinámico del análisis implica, por tanto, considerar el momento, el lugar, las personas y los recursos; lo contingente pero también las trayectorias históricas que convergen en la imagen que la organización nos ofrece, o para ser más exactos, que nosotros percibimos acerca de las mismas.

Fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional serán tratados como propuestas complementarias, ya que comparten su concentración en lograr que las organizaciones adapten sus estructuras internas y su sistema de relacionamiento externo para lograr cumplir con sus objetivos; adaptándose al entorno en el que se insertan y creando capacidades que se orientan con una determinada identidad. De esta manera, entorno, capacidades institucionales, desempeño e identidad organizacional conformarán los cuatro grandes componentes del presente caso de estudio.

4.1 La creación de capacidades institucionales

Una de las visiones más compartida y elaborada sobre fortalecimiento institucional es la que lo considera como construcción y desarrollo de capacidades, visiones, habilidades y actitudes para mejorar la calidad de la organización y el cumplimiento de su tarea (Casillas, 1999). La construcción de capacidad institucional *“asume una visión más compleja y un enfoque de sistemas que ubica los problemas organizacionales dentro de un entorno con varios niveles, actores e influencias, y con importantes interdependencias entre éstos”* (Ospina, 2002, pág. 3). Esta definición es importante a los efectos del presente caso de estudio, ya que introduce la idea de proceso al tiempo que identifica varios niveles de análisis.

La construcción de capacidad refiere a procesos en los que las organizaciones mejoran sus habilidades para identificar y lograr desafíos, desempeñar funciones, resolver problemas, absorber responsabilidades, entre otras. La identificación de múltiples niveles de análisis revela un enfoque integral de la organización que no se agota en los límites de la misma sino que incluye al entorno en donde esta se desenvuelve, siendo la creación de vínculos e interacciones con otras organizaciones un factor clave en el proceso de construcción de capacidades.

Siguiendo los postulados de Rosas Huerta (2008), las capacidades institucionales que se tomarán como constructoras de procesos de fortalecimiento pueden agruparse dentro de dos categorías; las internas o administrativas y las externas o políticas. Dentro del primer subgrupo, se entienden como componentes de la capacidad administrativa a cuestiones técnicas y burocráticas que permitan instrumentar los objetivos perseguidos, desde la gestión de los recursos humanos hasta factores organizativos y de

procedimiento, recursos financieros, distribución de responsabilidades, propósitos, la estructura y distribución de funciones, etc.

La capacidad política o externa refiere, por su parte, a la interacción política que establece la organización con otros actores públicos y privados, importando el nivel y los mecanismos de participación, y la negociación y los canales por lo que se da.

En el abordaje de la capacidad institucional es necesario reconocer, además, que existen diversos niveles de análisis, en particular tres; el micro, que corresponde a los individuos, el meso que refiere a la organización, y el macro, que corresponde al contexto (Willems, 2004). El nivel micro hace alusión al individuo, a los recursos humanos dentro de cada organización, centrándose en la caracterización de los mismos, en sus habilidades y aptitudes. El nivel meso se centra en la organización, es decir, en la capacidad de gestión, para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas de la misma. Este nivel se enfoca en el fortalecimiento organizacional como área de intervención para construir capacidad. Por último, el nivel macro refiere al entorno económico, político y social dentro del cual se inserta la organización así como a las redes de interacciones de las que ésta forma parte.

El enfoque de capacidad hasta aquí desarrollado requiere partir del principio metodológico de que los distintos niveles y componentes que se han destacado poseen por sí mismos un grado específico de incidencia en la capacidad institucional, pero que ubicados en el plano organizacional se relacionan y determinan mutuamente, evitando explicaciones autorreferenciales a alguno de ellos y su consiguiente sobredimensionamiento.

4.2 Identidad organizacional

El carácter situacional de los procesos de fortalecimiento también reclama el reconocimiento de la identidad de las organizaciones, de su historia y los principios que rigen su accionar. Si bien la identidad organizacional puede ser definida de diversas maneras, aquí se la entenderá como lo central, distintivo y duradero acerca de una organización (Albert y Whetten, 1985 en Contreras-Armenta & Hernández, 2011) refiriéndose a un conjunto de afirmaciones e historias persistentes acerca de la naturaleza única de la organización, pudiendo entenderse también como una comprensión común, que traslada la atención sobre lo que es explícitamente afirmado y sobre el conjunto de estructuras cognitivas compartidas por los miembros de la organización.

La teoría sistémica que estructura nuestro análisis también involucra a la identidad de una organización como un factor relevante, al ofrecer los límites entre el sistema y

su ambiente, decidiendo el grado en que estará abierto al mismo. Estos límites son demarcaciones para definir la actividad adecuada del sistema, admitir nuevos miembros dentro de éste, etc. *“La identidad tiene que ver con una profunda experiencia. En esencia, el concepto de identidad es sobre similitudes y diferencias al mismo tiempo”* (Contreras-Armenta & Hernández, 2011, pág.173).

Un tema crítico en la investigación sobre identidad organizacional es de orden metodológico y lo configuran las fuentes apropiadas de datos; ¿quién en la organización que estamos estudiando reporta fielmente la identidad organizacional? Responder a la pregunta de ¿Quiénes somos? puede aparentar un ejercicio sencillo, sin embargo, genera confusión en los actores organizacionales ya que no se trata de imaginar cómo es visualizada la organización por externos, sino pensar la imagen que es construida desde dentro de la organización, identificando aquellas características distintivas, perdurables y adaptativas de la organización.

Conocer la identidad organizacional no sólo es relevante a la hora de caracterizar a una organización y ayudar en el entendimiento de su misión y comportamiento, sino porque se vuelve, también, un factor central en relación al cambio organizacional; cambio que como hemos desarrollado anteriormente, es la variable central de los procesos de fortalecimiento y desarrollo organizacional. Algunos estudios (Reger, et al., 1994; Brown & Starkey, 2000; Gioia & Thomas, 1996; Gioia et al., 1994 en Contreras-Armenta & Hernández, 2011) han resaltado el papel de la identidad organizacional al promover o retardar el cambio estratégico en las organizaciones. Las preguntas que surgen al pensar esta vinculación entre cambio e identidad (definida como lo duradero y estable) refieren a si acaso las organizaciones pueden cambiar del todo, y si es así, cuáles son los eventos que marcan una transición en la identidad de las organizaciones, o si será que la identidad es la que no cambia incluso en etapas de transición; siendo que frecuentemente las organizaciones cambian en orden de preservar sus aspectos más importantes, aquellos que representan fielmente la definición de su identidad, aquellos que la diferencian, cohesionan y dan continuidad.

Utilizaremos la reconstrucción de la historia de la organización como un eje de identidad al entender que de ella se desprenden la propiedad definitoria y el carácter permanente de la identidad, asociando fundadores e integrantes, servicios o productos, pequeñas y grandes transformaciones, éxitos y fracasos (Villafañe, 2004). De esta manera identificaremos el proceso fundacional, así como aquellos momentos considerados importantes en la historia de la organización. Reconocer las características fundacionales, los hitos que han marcado su trayectoria y los cambios que ha experimentado será central, por tanto, para definir la identidad organizacional del caso de estudio. También resultará de importancia que en este punto quede claramente definido la misión de la organización, es decir la función o propósito de la misma, ya que

todo el posterior trabajo de medición de desempeños y capacidades tendrá como referencia el cumplimiento de este propósito. También será indagada la cultura organizacional de la SPLSR, entendida ésta como “la percepción común que comparten los miembros de la organización sobre un sistema de significados” (Robbins, 1996).

4.3 Entorno organizacional

La consideración del entorno organizacional es un aspecto que introducen los estudios sistémicos, reconociendo que la organización no existe en el vacío, sino que se sitúa en un lugar y momento específico que le influyen a través de múltiples conexiones. Como sistemas abiertos, los sociales, dependen de otros sistemas y su desempeño está en relación con el grado en que el sistema acepta todo tipo de insumos desde el exterior. Siguiendo a Luhmann (1983) se trata de observar la relación entre el sistema y un entorno, con el que se vincula directamente, pero sin que éste lo pueda incidir completamente; aunque sí se presenta perturbándolo, haciéndole ruido, conmoviéndolo en algún sentido (Alonso Brá, 2009). Por lo tanto, no se trata únicamente de que sistema y entorno estén relacionados, sino que cada uno está predispuesto y preparado para observar al otro y para utilizarlo como estímulo, como detonante para sus propias operaciones, produciendo los estímulos que el otro necesita para construir sentido para sí mismo.

La teoría de sistemas también sostiene que ante el cierto grado de variabilidad que los entornos presentan, los sistemas organizacionales deben relacionarse selectivamente con estos entornos, analizándolos en primer lugar y luego actuando en conformidad con sus objetivos.

Estas consideraciones sistémicas nos llevan a observar las características del entorno organizacional de la SPLSR, considerando aquellas variables que se vinculan directamente con el accionar de la organización, teniendo en cuenta que el entorno es el medio al cual la organización se vincula y observa por necesidad, ya que necesita de él ciertos insumos (información, recursos, etc.) para poder desempeñarse como tal. En efecto, el entorno puede ser algo extremadamente amplio, por lo que sólo serán incluídas aquellas variables que se viculan directamente con la vida organizacional. Estas variables han sido divididas en dos grandes categorías: entorno normativo y entorno territorial. La primera categoría incluye los aspectos normativos que incidieron en el accionar de la organización desde el 2004 hasta el 2014, incorporando programas, proyectos e instituciones que afectan de alguna manera a la organización. La categoría referida al entorno territorial incluye una caracterización socio-productiva del territorio de influencia de la SPLSR, al considerarse que las mismas desempeñan un papel importante al momento de explicar los procesos asociativos y de observar la relevancia de los mismos.

4.4 Desempeño organizacional

La introducción de este componente al análisis se debe a la consideración de que los procesos de fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades se materializan en resultados concretos que hacen al logro de los objetivos organizacionales. Debe aclararse, no obstante, que no se trata de incluir un criterio de evaluación organizacional, sino de reportar algunas acciones concretas que materializan las capacidades desarrolladas.

La teoría sistémica nos ayuda también a definir el desempeño organizacional reconociendo que si aceptamos que todo sistema tiene múltiples funciones y que existe en un medio impredecible, la efectividad del sistema se puede definir como su capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer, independientemente de las funciones que ejecute: *“si vemos a la organización como un conjunto de estructuras orgánicas y adaptables que permiten la resolución de problemas, entonces las inferencias que se hagan para determinar su desempeño tienen que hacerse con base en los procesos que la organización utiliza para resolver sus problemas”* (Bennis, 1962, pág. 273).

Como sistemas abiertos, las organizaciones sobreviven mientras son capaces de incorporar -en todas sus formas- mayores volúmenes de energía de los que envían al ambiente como producto, ya que en parte se invierte directamente el insumo energético de una organización transformándola como producto organizacional, pero la organización además absorbe o consume parte del insumo, ya que para realizar el trabajo organizacional ha de mantenerse a la organización en sí, y eso requiere energía. La definición del desempeño como una proporción energética tiene importantes consecuencias en el largo plazo para la organización, en términos de almacenamiento de energía, ya que éste constituye un crecimiento organizacional y un incremento en la capacidad de supervivencia de la organización.

En resumen, un criterio sistémico para determinar el desempeño organizacional debe ser un criterio múltiple que incluya diversas materializaciones de las capacidades desarrolladas por una organización para el logro de sus objetivos; criterio que no puede ser analizado sino en el marco general que estructura el presente análisis, es decir, en estrecho vínculo con la identidad y el entorno organizacional. Por ello, el abordaje analítico que utilizamos en esta investigación considera que el desempeño organizacional debe ser observado en dos niveles: el micro, que corresponde a los individuos y el meso, que corresponde a la organización; y, en cuanto a su medición, comparte lo propuesto por Lusthaus, et al. (2002), considerando que éste se compone de cuatro elementos principales: efectividad, eficiencia, sostenibilidad de la relevancia y viabilidad financiera.

La efectividad puede considerarse como el grado en el que la organización es capaz de lograr sus metas, por lo que al evaluarla resulta central comprender, en primer lugar, el propósito funcional de la organización y luego explorar las dimensiones o ámbitos del mismo.

La eficiencia mide los resultados de la organización en relación a sus recursos. Por lo general la eficiencia se mide como relación de productos – insumos, lo que implica que para lograr la eficiencia una organización debe velar por la obtención del máximo de productos con los recursos que dedica a un programa, proyecto, etc.

La sostenibilidad de la relevancia observa al desempeño organizacional en términos de la satisfacción de necesidades de los actores interesados. Las organizaciones deben crear maneras de renovarse a sí mismas con el fin de seguirles siendo útiles a sus integrantes. *“Para surgir como una organización inteligente, una organización debe adaptarse constantemente al entorno cambiante y a las necesidades en evolución de sus involucrados”* (Lusthaus, et al., 2002, pág.125).

La viabilidad financiera alude a la capacidad de una organización para obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. *“En el caso de muchas organizaciones [...] la capacidad de mantenerse financieramente viables depende en forma crucial de la capacidad de la administración para mantener vínculos existentes o crear nuevos a fin de asegurar en el tiempo un flujo continuo de fondos de diversas fuentes”* (Lusthaus, et al., 2002, pág.132).

5 Metodología

La investigación utilizará una metodología cualitativa, ya que las aproximaciones realizadas bajo este enfoque buscan dar visibilidad al objeto que estudian mediante la interpretación, dotando a la investigación de una especial utilidad para reconocer particularidades en la experiencia analizada. Además de su tendencia interpretativa, la investigación cualitativa es destacada por desarrollar una visión puesta en situación, con un expreso planteamiento de ver los acontecimientos desde la perspectiva de las personas que están siendo estudiadas. Este enfoque permite un proceso de investigación flexible, que se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas relevadas y el desarrollo de la teoría, siendo un proceso activo, sistemático y riguroso (Corbetta, 2007).

Como método de investigación se utilizará el estudio de caso, que puede definirse como *“una metodología de investigación sobre un objeto específico que tiene un funcionamiento singular pero que también debe explicarse como sistema integrado”*. (Díaz De Salas, et al., 2011). En este sentido, el estudio de caso se refiere al paradigma N=1 que toma a la unidad como universo de investigación o, lo que es igual, estudio de caso único.

En cuanto a la selección de la muestra, en el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica. Así, el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente (Eisenhardt, 1989), siendo que el número de casos apropiado depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales. De esta manera, se considera que los casos múltiples son una herramienta poderosa para crear teoría porque permiten la replicación, mientras que los casos individuales pueden ser usados para corroborar proposiciones específicas.

El presente estudio se corresponde con la categoría de “caso simple, diseño holístico” desarrollado por Yin (1989), ya que se concentra sobre un sólo objeto, proceso o acontecimiento. Además coincide con la tipología de Rodríguez (1999) en su modalidad “Histórica – Organizativo”, porque se ocupa de la evolución de una organización en particular. Su función es descriptiva porque su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en el análisis primario del sujeto/objeto de estudio, pretendiendo identificar los elementos clave o variables que inciden en el fenómeno analizado.

Se ha optado por este tipo de método ya que los procesos de fortalecimiento institucional comparten las características que Yin (1989:23) & Chetty (1996) consideran como apropiados para la aplicación del método, a saber:

- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Para su análisis se requieren múltiples fuentes de datos.
- Permite estudiar un tema determinado y sobre el que no hay mucha información.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real

Más allá de estas ventajas, al método de estudio de caso se le atribuyen algunas debilidades relacionadas, principalmente, con las posibilidades de generalizar las conclusiones y de dotar de rigor al proceso de investigación (Martínez, 2006). Para superar estas debilidades Yin (1989, 1998), propone que la cuestión de generalizar a partir del estudio de caso debe entenderse como una “generalización analítica”, donde los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Pero, para que esto sea posible, es de central importancia que el diseño de la investigación posea validez y confiabilidad.

Para dotar de rigor metodológico al presente estudio de caso, se seguirán las recomendaciones de Martínez (2006) donde se postula que es necesario presentar la forma en que se recolectará la información relacionada con los constructos; es decir, explicitar tanto las diversas fuentes de las cuales se obtendrá como los instrumentos que han de utilizarse para la recolección de la misma, y posteriormente derivar la vinculación lógica de los datos obtenidos a dichos constructos. Finalmente se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que intentan aportar al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación (Martínez, 2006, pág. 15). Como método de validación del instrumento de medición de capacidad institucional se recurrirá a la triangulación metodológica y a la triangulación de informantes simultáneos y de sujetos.

Llegados a este punto, estamos en condiciones de presentar esquemáticamente los componentes analíticos que guiarán el estudio de caso, en un esfuerzo de aunar las distintas consideraciones teóricas discutidas anteriormente (véase ilustración 2). La inclusión de los mismos tiene en cuenta la presencia de los distintos niveles de observación sobre los que llaman la atención los estudios sobre desarrollo organizacional, compatibilizándolos con las dimensiones que el fortalecimiento institucional reclama.

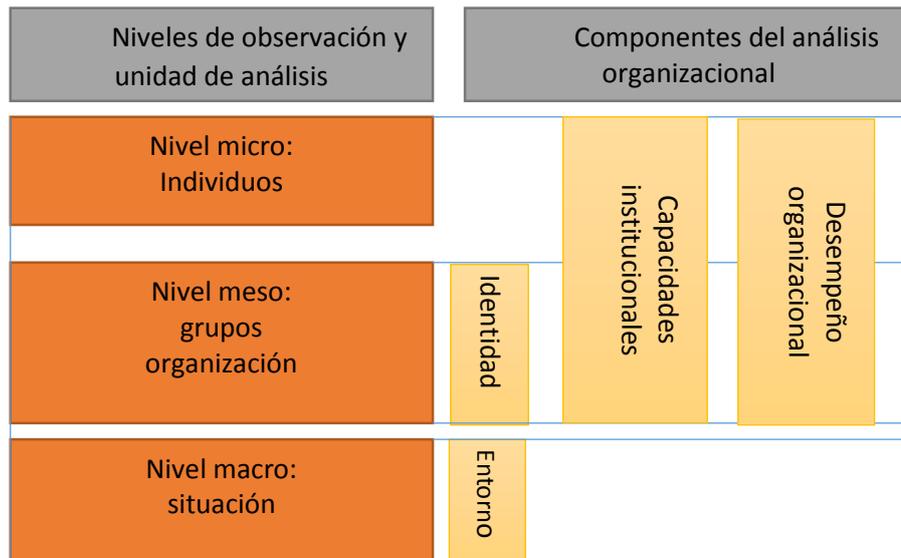


Ilustración 2 Niveles de observación, unidad de análisis y componentes de la investigación.

Utilizaremos, entonces, un estudio de caso cualitativo, buscando interpretar y comprender al proceso de fortalecimiento organizacional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón, en el propio escenario donde sucede y desde el testimonio de los involucrados en él. Para ello, nos serviremos de diversas técnicas de investigación, que nos permitan recuperar la experiencia, incluso algunas de ellas cuantitativas, pero en todo momento, el objetivo no será realizar generalizaciones, sino describir en detalle el objeto de investigación.

Cada componente del análisis, por su especificidad, presenta una técnica propia para la recolección y análisis de los datos; a continuación se explicita qué técnica se empleará en cada caso.

5.1 Técnicas de investigación

La técnica elegida para el relevamiento de la identidad organizacional es la de la *sistematización retrospectiva* por permitir una reconstrucción ordenada de lo que fue sucediendo en la experiencia, obteniendo una visión global de los principales acontecimientos, así como la identificación de los cambios que fueron marcando los ritmos al proceso. La sistematización es una *“interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente”* (Jara, 1994,

pág. 4). Dentro de la tipología de sistematizaciones, la desarrollada en este componente será una del tipo “retrospectiva” ya que aludirá a los procesos fundacionales de la organización y a una reconstrucción de la historia de la misma. Esta técnica presenta la particularidad de que la reconstrucción de lo sucedido así como su ordenamiento y jerarquización, se realiza en conjunto con los actores involucrados en los mismos procesos que se buscan estudiar, generando conocimientos desde la propia experiencia. La implementación de la técnica requiere que sean definidos: el objeto a sistematizar, los ejes de la sistematización y las fuentes de información utilizadas; para luego ordenar la información recopilada en función de los ejes determinados previamente. Para ello se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los socios más antiguos de la organización, análisis documental de las actas fundacionales, así como la puesta en común de la propuesta de reconstrucción de identidad organizacional en un taller compartido por todos los miembros directivos (Ver Anexo metodológico: ficha Identidad Organizacional). Las entrevistas semi-estructuradas se caracterizan por disponer de un guión que recoge los temas que deben tratarse en la entrevista, aunque el entrevistador cuenta con libertad para ordenar las preguntas, introducir nuevas preguntas y omitir otras, permitiéndole establecer al entrevistado un estilo propio y personal de conversación.

La información requerida para el entorno organizacional refiere a características económicas, sociales, institucionales y políticas del entorno en el que se mueve la organización. Para ello se apela a información secundaria obtenida de bases de datos oficiales, así como de entrevistas con informantes calificados que nos permita obtener una imagen de las condiciones a las que se enfrenta la organización, las oportunidades y amenazas que le presenta, etc.

El relevamiento de las capacidades institucionales configura, junto al componente de desempeño, uno de los puntos centrales del presente estudio de caso, al considerar variables propiamente organizacionales que aluden a la forma de trabajo, estructuras, modelos de liderazgo y estrategias organizacionales para el cumplimiento de sus metas y la adaptación al medio en el que funciona; variables que se encuentran en el núcleo central de las propuestas de fortalecimiento institucional.

Con el objetivo de desarrollar un instrumento que permita analizar y medir las capacidades se ha optado por la construcción de un Índice de Capacidad Organizacional que tenga en cuenta las dimensiones analíticas y niveles de observación que hemos presentado en la discusión teórica. La construcción de este índice, junto a los otros componentes desarrollados (identidad, desempeño, entorno) presenta la potencialidad de replicar la investigación en otras organizaciones realizando una interpretación de los resultados de manera integral, incorporando diversas dimensiones, así como la posibilidad de realizar aplicaciones sucesivas de la herramienta en un mismo caso con el objetivo de observar cambios en esas capacidades a través del tiempo.

Antes de la presentación del índice de capacidad organizacional resulta pertinente recordar que se trata de un instrumento sumamente específico y diseñado para aplicar a la organización objeto de la presente investigación, y, que, como todos los procesos de creación de capacidades se realizan para dar cumplimiento al logro de los objetivos de la organización en cuestión, no todas las organizaciones requieren desarrollar las mismas capacidades. Es por esto que el instrumento desarrollado oficia como modelo teórico creado para reproducir el objeto de la investigación (el proceso de fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades) permitiendo una valoración externa, estableciendo elementos a evaluar que pueden considerarse dimensiones que deberían estar presentes en un proceso de fortalecimiento institucional. Como criterio de validación del mismo se ha utilizado la triangulación de informantes calificados (ver Anexo metodológico: Validación ICO) los cuales han determinado las dimensiones que un proceso de fortalecimiento institucional debería considerar abstractamente.

Para la construcción de esta herramienta se han consultado varios índices de capacidad institucional elaborados por diferentes centros de investigación como el Marco de Desarrollo Institucional elaborado en 1996 por Mark Renzi para la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), el Índice de Capacidad para la Gestión del Desarrollo Local (Grandinetti & Nari, 2010) y el Índice de Capacidad para la Gestión del Desarrollo Rural (Ghirardi, 2012). Estas herramientas fueron utilizadas como base ya que comparten nuestra consideración de abordar a la capacidad institucional teniendo en cuenta aspectos políticos, humanos, técnicos y materiales propios de la organización, así como el contexto social y político y la relación que la organización guarda con tal contexto. Sin embargo, debido a que las herramientas consultadas estaban diseñadas con un perfil predominantemente orientado hacia la gestión pública, se planteó la necesidad de construir una herramienta orientada al estudio de una organización no gubernamental y que tuviera particular sensibilidad hacia los procesos de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural.

La capacidad del instrumento de medir cambios en el tiempo se introduce a través de la incorporación de un grupo de criterios que muestren el grado de avance de los diferentes componentes de la capacidad organizativa (Renzi, 1996). Del modelo propuesto por este autor resulta pertinente recuperar la idea de las *celdas de progreso* que indican cuatro escenarios en la observación de una capacidad, a los que se les asigna una valoración, que luego, promediadas, informan el valor del área en estudio.

Las capacidades que se sistematizarán para observar cómo ha sido su proceso se agrupan, en acuerdo con la discusión teórica planteada anteriormente, en dos grandes categorías, capacidades internas y capacidades externas. Las primeras hacen referencia a aquellas acciones que tienen que ver con la estructura organizacional y sus mecanismos de funcionamiento para con sus integrantes; abarcan por tanto una amplia

gama de actividades, desde técnicas, financieras, comunicacionales, gestión, etc. Por eso esta categoría agrupará las capacidades de gestión, financieras y operativas. Las capacidades externas aluden a que las organizaciones se mueven en entornos por los que son influidos y a los que influyen al tiempo que se interrelacionan con otros actores. En este caso, estrategias de asociación y participación en ámbitos deliberativos son algunos de las actividades que se inscriben dentro de las mismas. (Ver Índice de Capacidad Organizacional en Anexo Metodológico para el detalle de las capacidades consideradas).

Índice de capacidades organizacionales (0-100)	
Componentes	Sub-componente
Capacidades internas. (75)	Capacidades de gestión. (25)
	Capacidades financieras. (25)
	Capacidades operativas. (25)
Capacidades externas (25)	Capacidades externas. (25)

Estructura general del índice de capacidad organizacional

El índice construido puede asumir valores entre 0 y 100. Cada componente aporta un valor relativo del valor total, el cual se calcula sumando los valores absolutos de sus sub-componentes. El componente *capacidades internas* aporta el 75% del valor total, mientras que el componente *capacidades externas* aporta el restante 25%.

Por su parte, el componente *capacidades internas* se divide en los siguientes subcomponentes: Capacidad de Gestión, Capacidad Financiera y Capacidad Operativa, comparten la misma ponderación, y aportan, cada uno, el 25% del valor total del índice.

Las capacidades externas quedan definidas en su sub-componente homónimo.

Cada sub-componente posee ciertas variables que actúan como indicadores de la capacidad indagada, cuyo valor puede variar entre cuatro categorías que se ponderan en 0; 0,25; 0,50 y 1, respectivamente. La introducción de estos valores responde a la consideración de permitir la observación de diversos escenarios en la medición de una capacidad, propio de una lógica de medición de procesos. Así, se identifican cuatro fases: incipiente (0), en desarrollo (0,25), en consolidación (0,5) y sostenible (1). Para identificar en qué fase se encuentra la capacidad analizada, el índice ofrece una descripción de cada una de ellas para todas las capacidades, que responden a una elaboración propia en base a Renzi (1996), Ghirardi (2012) & Lusthaus, et al, (2002). Estas descripciones ayudan a los integrantes de la organización que responden el índice a identificar en qué fases se encuentran las capacidades organizacionales, y de esta forma proceder a la valoración de las mismas.

La medición se realizará de manera auto-aplicada y anónima por parte de integrantes del equipo técnico y de la comisión directiva de la organización, obteniendo el valor final luego de promediar las valoraciones que cada entrevistado realiza individualmente.

Por su parte, el desempeño organizacional será relevado a través de una serie de indicadores contruidos a los efectos de observar cómo se han materializado las capacidades desarrolladas por la organización en estudio, que se agrupan en las cuatro categorías que fueron definidas para analizar el desempeño (Ver Anexo metodológico: ficha Desempeño Organizacional). La información necesaria para la construcción de estos indicadores será relevada a través de encuestas a socios, revisión de documentos de la organización, procesamiento de información interna de la organización y entrevistas semi-estructuradas a técnicos de la organización.

ANÁLISIS

6 El entorno organizacional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón.

El marco contextual incluye las variables del entorno que se encuentran directamente relacionadas con el tema que nos interesa analizar. El entorno es el ambiente que condiciona el objeto de estudio, en este caso, el proceso de fortalecimiento de la SPLSR, por lo que su inclusión en el análisis se justifica porque de él depende la estructura de oportunidades y amenazas que se le presentan a la organización para desarrollar su actividad.

6.1 Entorno Normativo

Diversas son las instituciones que han incidido en la trayectoria de la SPLSR, modificando las reglas de juego, ampliando o limitando oportunidades para que la organización se desarrolle. A continuación se expondrán aquellos programas, proyectos y organismos públicos con los que la organización ha articulado y negociado en el período analizado.

Descentralización de las políticas agropecuarias y espacios territoriales de participación

6.1.1 La Dirección General de Desarrollo Rural

La Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) se crea por la Ley Nº 17.930 del Presupuesto Nacional 2005-2010 y en abril de 2008 comienza a funcionar dentro del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca como un espacio institucional donde fueron integradas las acciones de desarrollo del Proyecto Uruguay Rural (PUR).

La DGDR se crea para ser la responsable de diseñar las políticas diferenciadas para la actividad agropecuaria, con el objetivo de alcanzar el desarrollo rural con una nueva concepción de modelo de producción, basado en la sustentabilidad económica, social y ambiental y con la participación de los actores en el territorio; entendiendo que el desarrollo rural trasciende el ámbito estrictamente agropecuario.

Entre los cometidos de la DGDR, enunciados en la Ley 17.930 Art. 161, se encuentran: *“Ejecutar los planes y programas dirigidos a brindar la más amplia asistencia y apoyo a las familias rurales de los estratos de menores ingresos y coordinar las acciones tendientes a ello con otras instituciones públicas y/o privadas del sector agropecuario”* y *“Contribuir al fortalecimiento de las instituciones del sector agropecuario que nuclean a la familia rural, de pequeños productores, trabajadores y*

desocupados rurales”.

La población objetivo de las acciones desarrolladas por la DGDR la componen productores familiares, asalariados rurales y población rural en general, siendo éstos los destinatarios de las políticas dirigidas a fortalecer institucionalmente sus organizaciones de base; generando oportunidades de acceso a los medios de producción; brindando apoyo financiero; impulsando mecanismos transparentes de participación y de distribución del ingreso en la cadena comercial e industrial.

6.1.1.1 Nuevo enfoque para la asistencia técnica y extensión rural (ATER) y Programa de fortalecimiento organizacional y mejoramiento de la participación.

Desde una perspectiva política que propugna un rol más activo del Estado y la sociedad civil en el diseño e implementación de políticas para el sector- entre ellas la asistencia técnica- se define una nueva estrategia de intervención y organización del sistema de extensión rural; impulsando la cogestión del sistema de ATER con las organizaciones rurales de base de la población objetivo del Proyecto (o con instituciones que aportaron su estructura administrativa) buscando fortalecer los niveles de seguimiento por parte de los propios destinatarios de las acciones desarrolladas en el territorio. En esta reorientación del papel a cumplir por la sociedad civil en las acciones para el desarrollo rural, el fortalecimiento institucional de las organizaciones de base se transforma en un elemento central de la asistencia técnica.

De esta manera, el impulso a las experiencias colectivas y el fortalecimiento de las organizaciones de productores familiares se vuelven dos aspectos centrales de la estrategia de la DGDR, entendiendo al fortalecimiento organizacional como *“una de las principales herramientas de política para el aumento de la capacidad de negociación de los productores familiares, trabajadores rurales y otros pobladores rurales con el Estado y con otros actores económicos y sociales, buscando potenciar las capacidades ciudadanas que inciden en las decisiones sobre la producción y distribución de la riqueza, partiendo de una situación de inequidad presentes en la sociedad actual. Involucra, asimismo, la generación y consolidación de colectivos sociales con objetivos comunes de transformación social que apunten a la generación de nuevas relaciones sociales de producción y distribución de poder”* (DGDR, 2014).

Para poder implementar estos objetivos, y ante el cierre de los programas y proyectos mencionados, se intentó no interrumpir el proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales del medio rural, implementa en una primera etapa los llamados “convenios puentes” hasta que en el año 2013 formaliza las Propuestas de Fortalecimiento Institucional. Estas propuestas son definidas como “un conjunto de actividades orientadas a la promoción y fortalecimiento de organizaciones del medio

rural, buscando mejorar sus capacidades para analizar, proponer y negociar desde la lectura de sus territorios de influencia acciones que contribuyan al desarrollo y apoyando la integración a la organización de productores, trabajadores y otros pobladores rurales”. Funcionan con lógica de proyectos, siendo las organizaciones quienes hacen un análisis de su proceso organizativo, con el fin de realizar los cambios necesarios para mejorar el impacto de sus acciones y para proyectarse en el tiempo delimitando objetivos claros.

Las propuestas realizadas son financiadas parcialmente mediante transferencias desde la DGDR a las organizaciones de base involucradas. Los recursos habilitan la contratación de técnicos y demás servicios de apoyo que permitan implementar los proyectos acordados. Entre otros aspectos de la cogestión, se destaca la selección y contratación de los técnicos privados que ejecutarán las actividades previstas en el PFI, la instrumentación de actividades en forma conjunta, la cooperación en la administración financiera y otros que se documentan en “Acuerdos de Gestión” firmados entre la DGDR y cada organización en particular. A su vez, existe el “Comité de Seguimiento y Gestión del Proyecto” como ámbito base de la cogestión, integrado por representantes de la DGDR/MGAP, por los Equipos Territoriales de Desarrollo Rural, y por los beneficiarios mediante los representantes designados por la organización local. Este Comité, se define como un espacio de trabajo y de toma de decisiones en conjunto respecto al proyecto, teniendo los cometidos de seguimiento del PFI y la dirección del equipo técnico multidisciplinario para el cumplimiento de los objetivos previstos en el PFI.

La propuesta de Fortalecimiento Institucional que la SPLSR ha negociado con la DGDR se denomina “Consolidación de la SPLSR como herramienta asociativa sustentable en el territorio” y entre sus objetivos se encuentran: Aumentar el área de los predios asociados a la SPLSR; fomentar la aplicación de tecnología racional en los predios asociados a la SPLSR; mejorar la capacidad de negociación de los predios asociados a la SPLSR y fortalecer institucionalmente a la SPLSR. Este convenio, involucra un subsidio por parte de la DGDR de 149716 U\$\$, comenzó a ejecutarse en el año 2014 y su término está pautado para el año 2016.

6.1.1.2 Registros voluntarios de la agricultura familiar

Uruguay comenzó con el registro voluntario de la Agricultura Familiar de acuerdo a las Resolución GMC 025/07 que define los criterios de la AF en el Mercosur y en base a su propia definición tomada desde el MGAP sobre la Producción Familiar. El registro de Productores Familiares es la herramienta principal que tiene la Dirección General de Desarrollo Rural para la aplicación de políticas diferenciadas hacia la producción familiar a nivel nacional.

El Registro se ha ido transformando en una herramienta ineludible para la aplicación de políticas diferenciadas para la producción familiar, en tal sentido, si bien se han aplicado medidas básicamente desde el MGAP, también existen otras instituciones y organismos públicos que han comenzado a utilizar este registro para canalizar medidas sectoriales hacia la producción familiar. Uno de las principales aplicaciones, es la utilización del registro como condición para el acceso a las diferentes herramientas que posee la DGDR-MGAP y ante medidas excepcionales que toma el MGAP en situaciones de emergencia.

6.1.1.3 Mesas de Desarrollo Rural

Las mesas de desarrollo rural (MDR) constituyen espacios institucionales que canalizan la participación de la población rural en la coordinación de las políticas públicas, introduciendo las demandas locales en la discusión e implementación de las mismas. Las MDR existen en el país desde el año 2001, a instancias del Programa Uruguay Rural, aunque es en el año 2006 cuando se institucionalizan, al aprobarse la Ley de “Descentralización de las políticas agropecuarias con base departamental”, creando los ámbitos de las Mesas de Desarrollo Rural con el objetivo promover el involucramiento y participación de la sociedad agropecuaria en la instrumentación de las políticas del sector, detectando las demandas e inquietudes de los productores rurales del departamento y canalizando los distintos proyectos de desarrollo. También se proponen promover la articulación y coordinación de los sectores público y privado representativos de las cadenas productivas agropecuarias, orientados hacia la búsqueda de una mayor equidad, desarrollo local y a la preservación del medio ambiente.

La SPLSR participa de las MDR de Canelones (Noreste y Santoral) y la mesa de Florida, designando a un integrante de su comisión directiva como delegado en esos ámbitos.

6.1.1.4 El Proyecto Uruguay rural: antecedentes de apoyo y promoción a la acción colectiva de productores rurales.

El Proyecto Uruguay Rural (PUR) constituyó una segunda fase de acuerdo entre el Estado uruguayo y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), mediante la firma del Convenio de Préstamo MGAP-FIDA N° 555 UY, del 7 de julio de 2001. Fue declarado efectivo en el segundo semestre de 2001 e inició sus operaciones en septiembre de ese año, culminando las mismas en marzo de 2011.

Fue un proyecto focalizado de cobertura nacional, que buscó contribuir a reducir la pobreza rural mediante la mejora de los ingresos de los hogares rurales pobres y de su calidad de vida a través de diversos instrumentos (asistencia técnica, micro capitalizaciones, fortalecimiento institucional, capacitación, fondos rotatorios y micro crédito). El PUR/MGAP estableció como potenciales beneficiarios a las familias rurales

sin tierra, familias rurales con producción marginal y familias productoras con potencial reducido para insertarse en el mercado, que dependan del trabajo en el predio y de los ingresos de la actividad agropecuaria. A partir de marzo de 2005, con el cambio de gobierno nacional, comenzó una nueva etapa de relacionamiento entre el MGAP y el FIDA, proponiéndose una reorientación del Proyecto, siendo sus nuevos objetivos promover la organización de los sectores social y económicamente más postergados del medio rural, y mejorar su inserción en las cadenas de valor, como estrategia de comercialización de sus productos. Asimismo en la nueva etapa iniciada en 2005, comenzarían a implementarse nuevos programas en el MGAP –Programa Ganadero y Proyecto de Producción Responsable–, además se incluyó dentro de la población objetivo del programa a asalariados/as organizados/as.

Para implementar la estrategia correspondiente al eje de descentralización y sostenibilidad, se diseñó el componente Desarrollo Institucional y Participación, al que se le asignaron los siguientes objetivos: *lograr la institucionalización de las políticas y acciones de lucha contra la pobreza rural, fortaleciendo el rol y capacidad del MGAP; revitalizar y fortalecer las organizaciones de productores; y fortalecer las instituciones públicas y privadas locales a través de la formación de las mesas de desarrollo.*

Así es cómo aparece el fortalecimiento organizacional en la estrategia del PUR/MGAP, asignándole como objetivos: revitalizar las organizaciones de productores, mejorar y modernizar los servicios ofrecidos por ellas y ampliar las bases sociales de las organizaciones incorporando un número mayor de pequeños productores. A partir de 2005 se amplió la concepción de fortalecimiento de las organizaciones, buscando no sólo impulsar su potencial económico a través de la inserción en las cadenas de valor, sino también generar capacidades para la defensa de los derechos de los colectivos en situación de pobreza, aumentando sus capacidades de negociación. En este sentido, se buscó fortalecer la construcción de ciudadanía y potenciar interlocutores con el Estado para diseñar y ejecutar políticas de desarrollo rural.

En síntesis, el fortalecimiento de las organizaciones de base repercutiría directamente en el fortalecimiento del accionar de otros espacios institucionales creados, como las Mesas de Desarrollo Rural (MDR), y viceversa, de forma que estos dos objetivos se complementaran y retroalimentaran mutuamente. Esta definición llevó a que el fortalecimiento organizacional, que en el diseño del Proyecto estaba previsto como una actividad más, pasara a ser un objetivo central del mismo. En esta perspectiva, el fortalecimiento organizacional implica la generación y consolidación de colectivos sociales con objetivos comunes de transformación que apunten a la generación de nuevas relaciones sociales. Se buscó, entonces, potenciar las capacidades de autogestión de las organizaciones, promoviendo la participación democrática sobre el acceso a la información, los recursos y la toma de decisiones.

El PUR/MGAP brindó apoyo socio-organizacional a organizaciones de productores familiares, y comunitarias, con el fin de mejorar la participación intraorganizacional y en espacios de articulación con otras instituciones, así como la comercialización y la capacidad de negociación con los sectores públicos y privados. Se las dotó de infraestructura para levantar restricciones de funcionamiento y se apoyó la formalización de estas organizaciones, cuando correspondió. El esquema de vinculación PUR-organizaciones se materializó a través de distintos tipos de convenios: aquellos que operaron como medio para el desembolso de fondos, aquellos orientados al fortalecimiento de la institucionalidad con la que se firmaba el acuerdo, y aquellos que combinaban el fortalecimiento de la organización con provisión de asistencia técnica para otros grupos que no integraban necesariamente la organización en cuestión. Estos convenios eran ejecutados a través de la cogestión entre el Estado y las organizaciones de productores, transfiriéndose a éstas últimas los recursos para la contratación de técnicos y demás servicios de apoyo. La participación del Programa se justificó por el incipiente proceso de fortalecimiento de las organizaciones y la falta de experiencia en la gestión, a la vez de asegurar que las acciones fueran destinadas a la población objeto de las políticas.

La Sociedad de Productores de Leche de San Ramón se vinculó con el PUR/MGAP a través de cuatro convenios entre 2008 y 2012. Estos convenios se orientaron al fortalecimiento institucional e involucraron un total de 175672 U\$; los objetivos generales que buscaron estos proyectos fueron:

2008: Contribuir a la permanencia de las familias de productores lecheros de la zona en el medio rural, en condiciones de vida digna, a través del fortalecimiento de la SPLSR. Objetivos específicos: Aumentar el área productiva de los predios asociados a la SPLSR; mantener la producción en los pequeños predios de la SPLSR; fomentar la aplicación de tecnología racional en los predios de la SPLSR; mejorar la capacidad de negociación de los predios asociados a la SPLSR y fortalecer institucionalmente a la organización.

2009: Contribuir a la permanencia de las familias de productores lecheros de la zona en el medio rural, en condiciones de vida digna, a través del fortalecimiento de la SPLSR. Objetivos específicos: Aumentar el área productiva de los predios asociados a la SPLSR; mantener la producción en los pequeños predios de la SPLSR; fomentar la aplicación de tecnología racional en los predios de la SPLSR; mejorar la capacidad de negociación de los predios asociados a la SPLSR y fortalecer institucionalmente a la organización.

2010- 2011: Liberar área de los predios destinada a la producción de reservas forrajeras a través de la siembra de 100 Ha fuera de los predios beneficiarios; consolidar

como grupo de trabajo a las familias participantes del Banco Rincón de Conde; consolidar capacidades en la comisión del Banco Rincón de Conde para la autogestión del servicio.

2011- 2012: “Fortalecimiento Institucional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón y Desarrollo del Banco de Forraje colectivo de Rincón de Conde”.
Objetivos: Aumentar el área de los predios asociados a la SPLSR; fomentar la aplicación de tecnología racional en los predios asociados a la SPLSR; mejorar la capacidad de negociación de los predios asociados a la SPLSR y fortalecer Institucionalmente a la organización.

A través de estos convenios la organización accedía a asistencia técnica, capacitación en aspectos productivos y organizacionales, infraestructura, herramientas de apoyo y financiamiento para la producción, permitiéndole desarrollar servicios para sus asociados.

6.1.2 Dirección General de Recursos Naturales Renovables

La Dirección General de Recursos Naturales Renovables es responsable de promover el uso y manejo racional de los recursos naturales renovables, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del sector agropecuario y coadyuvar a la conservación de la diversidad biológica, por lo que es la encargada de instaurar la normativa que vigile la conservación, el uso y el manejo adecuado de los suelos y el agua. Desde la aprobación de la Ley N° 18.564 “Conservación, uso y manejo adecuado de los suelos y las aguas”, los titulares de explotaciones agropecuarias, cualquiera sea su vinculación jurídica con el inmueble que les sirve de asiento, quedan obligados a aplicar las técnicas que señale el MGAP para evitar la erosión y la degradación del suelo o lograr su recuperación. Además, desde el año 2010 se exige la presentación de un Plan de Uso y Manejo Responsable del Suelo¹, en el cual deberá exponerse un sistema de producción que no exceda la erosión tolerable, teniendo en cuenta los suelos del predio, la secuencia de cultivos y las prácticas de manejo. Estos Planes buscan promover la planificación del uso del suelo a nivel de predio, de manera de lograr sistemas de producción sostenibles, basado en el concepto básico de conservación de suelos, para que cada suelo sea usado de acuerdo a su capacidad (Hill & Clerici, 2013).

1 Decreto 405/2008 uso responsable y sostenible de los suelos: Artículo 5º.- Dentro de un plazo de 180 días contados a partir de la entrada en vigencia del presente Decreto, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca dará a conocer un Manual con las medidas exigibles para todos los cultivos. Consecuentemente con ello, exigirá la presentación de un Plan de Uso y Manejo Responsable del Suelo, en el cual deberá exponerse que el sistema de producción proyectado, determine una erosión tolerable, teniendo en cuenta los suelos del predio, la secuencia de cultivos y las prácticas de manejo

El Plan de uso de suelo que la SPLSR ha presentado corresponde al campo de uso colectivo de La Rambla, ya que se trata de una superficie de 1100 hectáreas. La ubicación del campo sobre las costas del Río Santa Lucía, uno de los principales recursos hídricos del país, lo vuelven un espacio particularmente sensible en cuanto a repercusiones ambientales que resultan de las actividades productivas en él desarrolladas.

6.1.3 Instituto Nacional de Colonización

El 12 de enero de 1948, se vota la Ley N° 11.029 por la que se crea el actual Instituto Nacional de Colonización (INC), destacándose como el instrumento idóneo para promover una racional subdivisión de la tierra y su adecuada explotación, procurar la radicación y bienestar del trabajador rural, promoviendo además el aumento y la mejora de la producción agropecuaria.

La colonización es un proceso socioeconómico productivo mediante el cual el Estado adquiere tierras o las recibe en propiedad o en administración, las redimensiona, y luego las adjudica a productores para que se instalen en ellas con sus familias y las trabajen.

La reglamentación sobre tierras tiene un gran impacto en la producción familiar, y el caso de la SPLSR, es un ejemplo claro de cómo cambios en la normativa vigente han sido fundamentales para el desarrollo de este tipo de organizaciones. Junto al incremento en la incorporación de tierra por parte del INC (aproximadamente 90000 ha entre 2005 y 2014) en el año 2007, se introducen modificaciones en la legislación que aumentan las oportunidades para acceder a tierras por parte de los productores familiares asociados.

En efecto, la ley N° 18.187, establece que en la selección de los colonos debe darse especial prioridad a las familias integradas por personas jóvenes y con niños en edad escolar, así como a los pequeños productores organizados, trabajando en grupo, que ya estén realizando explotaciones asociativas de la tierra, que exploten áreas insuficientes y/o con tenencias precarias (Artículo N°13). Como se observa, se busca impulsar a través de esta normativa el desarrollo de experiencias colectivas para el acceso a la tierra, estableciéndose que *“Art. 1º) Para ser adjudicatarios de fracciones afectadas a la Ley nº 11.029 y su modificativa (Nº 18.187), los grupos de pequeños productores agropecuarios deberán organizarse como personas jurídicas, bajo las siguientes formas: Sociedades Agrarias, Asociaciones Agrarias, Cooperativas Agrarias, Sociedades de Fomento Rural, Sindicatos y toda otra forma jurídica de asociación que exista o se cree y sea compatible con los fines colonizadores”*.

Otra de las modificaciones de la Ley de Colonización que incidió significativamente en el desempeño de la SPLSR es la ocurrida con el artículo 35 de la Ley N° 11.029, el cual establece que *“todo propietario, antes de enajenar un campo de una extensión igual o superior al equivalente a 500 hectáreas de índice de productividad CONEAT 100 está obligado a ofrecerlo, en primer término al Instituto Nacional de Colonización (INC), el que tendrá preferencia para la compra por igual valor y plazo de pago, esta obligación regirá también en el caso de enajenaciones forzosas. Además, el propietario que, con posterioridad a la vigencia de esta ley, haya fraccionado un campo que reúna alguna de las condiciones establecidas deberá, asimismo, ofrecer previamente al INC cada una de las parcelas que proyecta enajenar, aunque aisladamente consideradas no alcancen el mínimo de superficie indicado en el inciso primero”*. Esta modificación es la que le permite a la SPLSR explotar desde el año 2013 los inmuebles N°731 y N°732 ubicados en el Km 97 de la Ruta 94, que involucran un total de 1100 hectáreas y que se encontraban en manos de una empresa extranjera que lo utilizaba para producir soja. Desde su adjudicación, la SPLSR ha llevado adelante el proyecto “Banco de Granos La Rambla” que tiene por objetivo abastecer a 100 familias beneficiarias con grano para el alimento de ganado lechero con mejor calidad y a menores costos que el mercado a través de la herramienta asociativa.

6.1.4 Instituto Nacional de la Leche

El Instituto Nacional de la Leche (INALE) es un espacio público privado constituido por el sector productivo primario, industrial lechero y público, coordinando las acciones de varios Ministerios; fue creado en 2007 a través de la Ley 18.242, y su rol es el de asesor de políticas lecheras al Poder Ejecutivo, basando sus propuestas en un enfoque del desarrollo del sector lechero como cadena.

El objetivo estratégico del INALE consiste en desarrollar un esquema de desarrollo inclusivo, con instrumentos para sostener la trama social que reúne la lechería. En el marco de ese objetivo, que tiene lugar con las sostenibilidad social y ambiental, la forma en que el INALE canaliza el apoyo a la producción familiar lechera es principalmente a través de las gremiales. El Instituto reconoce que el canal de las gremiales lecheras es muy relevante para canalizar los apoyos y para recibir demandas, por lo que en los últimos 4 años define líneas de trabajo específicamente dirigidas a fortalecer las organizaciones de productores lecheros y entidades lecheras. Entre estas líneas, el instrumento más notorio, implementado en el 2013, fue un programa de fortalecimiento institucional implementado en forma conjunta con el MGAP/DGDR. En el marco de este programa INALE aportó un 10% del total de los fondos movilizados por el programa, aprobando 16 proyectos.

Entre los proyectos aprobados se encuentra la propuesta de fortalecimiento institucional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón “Consolidación de la SPLSR como herramienta asociativa sustentable en el territorio” para el período 2014-2016, subsidiando 15000 U\$S del mismo. Otra de las articulaciones con la organización ocurre en el año 2014, cuando el INALE junto al Banco República y la Oficina de Presupuesto y Planeamiento, implementan el Proyecto de Apoyo a la Lechería Familiar bajo Modalidades Innovadoras y énfasis en el Territorio.

6.1.5 Dirección de Desarrollo Rural de Canelones (Intendencia Municipal de Canelones)

Se crea en el 2006, y funciona dentro de la Dirección General de Desarrollo Productivo de la Intendencia Municipal de Canelones. El objetivo es trabajar por el bienestar de la población rural del departamento, a través del impulso de la organización de los productores, la creación de un plan de desarrollo rural departamental y el fortalecimiento de las organizaciones de productores, así como la generación de ámbitos participativos y de deliberación.

6.1.6 Sinopsis entorno organizacional.

Como hemos visto, la normativa relacionada con la producción familiar y el desarrollo rural ha sido objeto de diversas transformaciones en el período analizado, indicando un entorno dinámico y en permanente cambio para las organizaciones del sector.

Los cambios a nivel de las políticas públicas dirigidas al sector rural han privilegiado una articulación con los actores colectivos, creando un escenario proclive a la articulación de intereses entre los diferentes actores del mundo rural y el Estado. Estas transformaciones han producido, en muchos casos, cambiar y adaptar la agenda de las organizaciones, por lo que los cambios en el entorno normativo permiten comprender mejor las acciones y posiciones de una organización en particular -la SPLSR- en el complejo entramado de representación de intereses del mundo rural y sus posibilidades para establecer acuerdos y negociaciones con el resto de los actores para lograr un desempeño organizacional adecuado a las necesidades de sus integrantes.

Del análisis del entorno normativo es posible advertir cómo la discusión sobre el desarrollo rural ha logrado instaurarse en los ámbitos de diseño e implementación de política pública, trascendiendo los espacios académicos. Y, a su vez, la multiplicidad de ámbitos descentralizados muestra la aceptación que esta propuesta ha tenido desde los actores territoriales del medio rural. El desarrollo rural con enfoque territorial se hace cada vez más presente en las agendas de la institucionalidad pública sectorial, al tiempo que la producción familiar ha sido visibilizada como categoría social en el mundo rural,

y reconocida como sujeto de políticas públicas diferenciadas, acompañando un movimiento a nivel regional en el que la Agricultura Familiar, como categoría general, se coloca al centro de las discusiones sobre soberanía y seguridad alimentaria.

6.2 Entorno territorial

La Sociedad de Productores de Leche de San Ramón abarca, en el Departamento de Canelones, las localidades de San Ramón (Ruta 6 al Norte y Sur, Ruta 12 al Este), Rincón de Conde (Ruta 63 hasta Km. 24), Tala (Ruta 12 al Oeste y Ruta 80 al Este; Ruta 7 al Norte), Castellanos (Ruta 65 al Este y al oeste y Ruta 6 al Norte), San Bautista (Ruta 6 al Norte y Ruta 81 al Este y Oeste) y en el Departamento de Florida, Chamizo (Ruta 6 al Sur y Ruta 94 al Este), Fray Marcos (Ruta 94 al Oeste y Ruta 7 al Sur), Colonia 33 Orientales (Ruta 6 al Oeste).



Ilustración 3 Localización zona de influencia de la organización. Fuente: Sociedad de Productores de Leche de San Ramón, 2014

La población del área de influencia de la SPLSR asciende a 17653 personas, según datos del Censo de Población 2011 (INE, 2011), mientras que el Censo Agropecuario del 2010 reportaba 3834 personas residentes en explotaciones agropecuarias, para la zona de influencia de la organización en estudio. De esta manera, nos encontramos en un territorio con alta incidencia de la población rural, que supera al 15% de la población total, frente al 8,2% que es el promedio a nivel país. La población rural de la zona de influencia de la organización si bien presenta un índice de masculinización de 120 (120 hombres cada 100 mujeres), es menos masculinizada que el resto de la población rural del país, donde el valor del índice es de 129.

Con respecto a los recursos naturales con que cuenta la zona se pueden detallar, el río Santa Lucía que abastece de agua potable a la población que vive en los centros

poblados; así como a la capital nacional. El agua subterránea es la más utilizada tanto para el consumo familiar en el medio rural, como para la producción de leche, siendo el acuífero Raigón y el Cretácico de baja permeabilidad los que abastecen a la zona. Los suelos pertenecen a las Unidades de suelo San Ramón, Tala- Rodríguez e Isla Mala según la carta de reconocimiento de suelos del Uruguay, siendo los brunosoles subéutricos los más comunes con grados de erosión media a alta, ya que gran parte de la zona fue destinada al cultivo de remolacha en el pasado.

La dinámica económica de la zona se encuentra apoyada en la actividad agropecuaria, donde el rubro lechero es el segundo en abarcar más productores rurales, (luego de la ganadería) como lo indican los últimos datos del censo agropecuario 2010 (Ver Anexo Datos: entorno organizacional).

La zona es caracterizada a nivel de país como una zona lechera, la planta quesera Nº 9 de Conaprole, y Prolesa como proveedora de insumos en San Ramón, son de referencia para toda la población, jugando un rol importante en la articulación socio-económica del mismo. La SPLSR comparte su territorio de influencia con la Zonal San Ramón de Conaprole, que es una división espacial-administrativa que la cooperativa realiza como estrategia para el trabajo con los productores remitentes, focalizando la atención por áreas geográficas. La zonificación de Conaprole ha tenido grandes impactos en la historia de la organización, ya que los técnicos regionales participan desde el año 2004 apoyando los proyectos productivos de la misma *“trabajamos casi con el mismo público, los socios son casi todos remitentes a Conaprole, y a Conaprole le interesa ayudar a sus productores a producir más y a vivir mejor. Parte de nuestra función como Zonal es la vinculación con organizaciones e instituciones locales, y entre ellas, la gremial de San Ramón es de las más importantes para nuestro trabajo”* (Zonal San Ramón, 2015). Dada esta superposición territorial, utilizaremos algunos datos de la Zonal San Ramón de Conaprole para caracterizar el entorno productivo de la SPLSR.

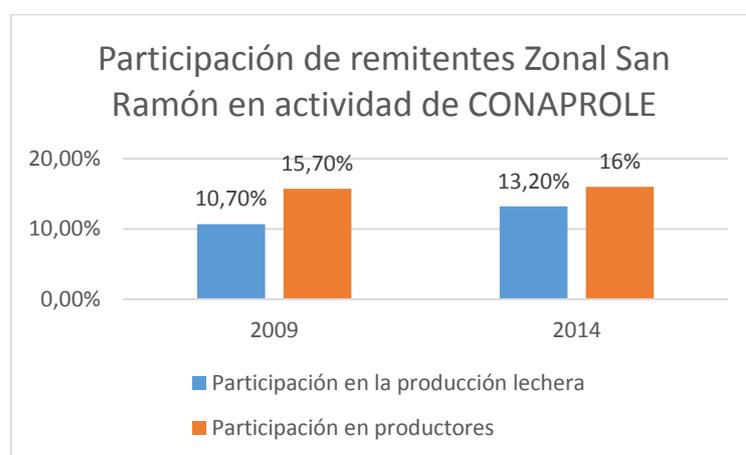


Ilustración 4 Participación Zonal de San Ramón en actividad de Conaprole. Fuente: Zonal de San Ramón, 2014

En el año 2009, los productores de San Ramón representaban el 15,7% de los remitentes a Conaprole y juntos remitían el 10,7% del total de leche remitida. Para el año 2014, el 16 % de los tambos remitentes a Conaprole pertenecen a la zonal de San Ramón y representan el 13% de la producción recibida por la cooperativa a nivel de país en el año 2014. De esta forma, San Ramón era la cuarta zonal de las 9 existentes, en producción de leche en el año 2009 y la segunda en cantidad de productores, mientras que en el año 2014 es la tercera en remisión de leche, manteniéndose como la segunda zonal con mayor cantidad de productores. La Planta N° 9 de Conaprole se ubica a 1 Km del centro de la ciudad de San Ramón y consta de un predio de 24 ha. Sus actividades productivas comenzaron en setiembre de 1994, siendo el rubro principal de su actividad la elaboración de quesos. Tiene una capacidad para recibir diariamente hasta 440.000 L de leche, contando con dos silos de almacenaje de 200.000 y uno de 300.000 L.

En cuanto a la caracterización del tamaño de las explotaciones lecheras de la zona se utilizarán datos de la Zonal de Conaprole San Ramón (abarca a todos los remitentes a Planta Industrial N° 9), que representan a la mayoría de los asociados a la SPLSR. La distribución de las unidades productivas indica que el 75% de los productores de la zonal remiten menos de 1500 litros diarios y que en conjunto, son los responsables del 30% de la producción anual de la Zonal de San Ramón.

<i>Litros Remitidos por día (2014)</i>	<i>N° de productores</i>	<i>% Total de productores de la Zonal</i>
<i>Menos de 500 l/día</i>	<i>109</i>	<i>35</i>
<i>Entre 500 y 1500l/día</i>	<i>125</i>	<i>40</i>
<i>Más de 1500 l/día</i>	<i>78</i>	<i>25</i>
<i>Total Zonal San Ramón</i>	<i>312</i>	<i>100</i>

Tabla 1 Caracterización de productores de Zonal San Ramón, según remisión. Elaboración propia en base a datos de la Zonal San Ramón, 2014

El territorio del que forma parte la SPLSR pertenece, por sus características productivas y socio-económicas al mundo rural, ya que seis de las siete localidades donde viven sus asociados son localidades con menos de 5000 habitantes. Además, la localidad que supera ese límite poblacional es San Ramón, que se vuelve el epicentro de la actividad productiva, oficiando como centro receptor de la producción láctea de la zona, de transformación industrial de la misma, y también como centro de provisión de insumos. El peso de la producción familiar también es destacado en este territorio, ya que como hemos visto, el 75% de los productores que están incluidos en la Zonal de San Ramón son pequeños y medianos productores, con remisiones menores a los 1500 litros diarios. Se trata, por ende, de un territorio objetivo de la institucionalidad pública diferenciada para el desarrollo rural que anteriormente fue mencionada.

7 Identidad y cultura organizacional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón.

7.1 Historia fundacional.

La historia fundacional de la SPLSR indica que se configura como una de las primeras estrategias asociativas en el sector de la lechería familiar del Uruguay, ubicando sus inicios en 1930 con una predominante orientación gremialista, es decir, destinada a la defensa y representación de intereses de los productores lecheros. Su origen tiene lugar en un contexto nacional de crisis económica producto de los efectos del “crack” de la Bolsa de Nueva York en octubre de 1929 y en un contexto político que buscaba impulsar algunas reformas estatales para sortear los efectos de la crisis. En este contexto es que los productores lecheros comienzan a movilizarse en búsqueda de mejorar su situación económica, utilizando la estrategia asociativa, en primera instancia como medio para solucionar problemas de transporte para su producto y luego para instalar sus demandas en la discusión legislativa del momento. De esta manera, la SPLSR se convierte en el antecedente inmediato de la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL) y de la creación en 1936 de la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE), lo que indica el rol protagónico que esta organización desarrolla en sus primeros años dentro del escenario de gremiales lecheras del país.

“La Sociedad de Productores de Leche surge en 1930, a instancias de los productores de San Ramón, motivados por la necesidad de sacar su producción hacia las usinas procesadoras que se situaban en Montevideo, a través del tren. El que los nucleaba era el Jefe del Cuartel de San Ramón. En 1933 se funda La Asociación Nacional de Productores de Leche, a instancias de la SPLSR y ésta entra en una etapa de retraimiento ya que las acciones se canalizaban a través del organismo nacional, orientándose en su mayoría a la creación de CONAPROLE, lo que ocurre en 1935” (Socio N°1 SPLSR, 2014).

En el año 1933 en la Villa de San Ramón, hoy Ciudad de San Ramón, se realizó la primera asamblea que reunió a productores lecheros de Canelones, Florida y San José con el fin de solucionar problemas comunes a todos los tamberos, principalmente de orden económico, sanitario y de transporte, siendo la alternativa asociativa o cooperativa la primera opción como solución a los mismos.

“En la Villa de San Ramón reunida en Asamblea General la Sociedad de Productores Regional de Canelones, representantes de Florida, San José y Canelones, considerando

que el problema regional que encara la Sociedad de San Ramón no le permite el desplazamiento hacia Canelones y por su situación asociativa no puede atraer a sus seno a todos los productores de leche y que los postulados del cooperativismo no se pueden realizar sino sobre la base de una unión entre todo los productores, se resuelve:

- 1) designar una comisión con la finalidad de agrupar a todo el gremio de productores de leche pertenecientes a las zonas indicadas*
- 2) Que dicha comisión ejerza sus funciones hasta la organización total del gremio*
- 3) La Sociedad tendrá como eje de sus actividades el cooperativismo mutualista*
- 4) La Sociedad funcionará bajo el nombre de Sociedad de Productores de Leche Regional de Canelones” (Acta N°1 ANPL).*

En esta nueva organización regional, la Sociedad de San Ramón adquiere un papel relevante, ya que no sólo actúa como la convocante para la organización de las distintas gremiales zonales, sino que también es la encargada de escribir los estatutos sociales que regirán a la organización recién creada. Las actas de reuniones de la Sociedad Regional- que se transformará en Asociación Nacional en julio de 1933- registran el rol de modelo que la Sociedad de Productores de San Ramón ofrecía para la experiencia asociativa que se impulsaba a escala nacional, convirtiéndola al mismo tiempo, en uno de los actores que lideraron la organización del gremialismo en el sector. En este sentido, resultan indicativas las siguientes palabras pronunciadas por un delegado de la misma ante la comisión directiva de la ANPL: *“El espíritu de solidaridad gremial y la comunidad de intereses impulsará a las otras zonas pues el propósito es organizar las partes para después unirlos. Son grandes las ventajas que ofrece el cooperativismo y la industrialización de los sobrantes. La experiencia de San Ramón en la elaboración de quesos y en la instalación de una cooperativa de consumo nos demuestra que es necesario abrir nuevos mercados y organizarse para defender la producción, puesto que, individualmente nada se conseguirá, mientras que unidos férreamente el gremio de lecheros alcanzaría la finalidad perseguida: defender sus intereses y estabilizar la industria lechera encaminándola por la vía del progreso” (Acta N°6 ANPL).*

Tres años más tarde, en 1936, el mismo grupo participa directamente de la fundación de la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE), entendiendo que los productores debían participar también en la etapa industrial, configurando de este modo una fuerte articulación agro-industrial en la cadena láctea del país.

Hasta ese momento existían seis empresas industrializadoras de leche: "Cooperativas de Lecherías S. A.", "Lechería Central Uruguay Kasdorf S. A.", "Mercado Cooperativo S. A.", "La Palma S. A.", "La Nena", "Alianza de Tamberos y Lecheros La Unión" que

mantienen un sistema de pago al productor que seguía el ciclo productivo de las pasturas. *“En invierno pagaban al productor ya que la oferta de leche era reducida, pero en primavera no lo hacían ya que existía una oferta abundante, por lo que la leche iba a las centrales y allí se remataba a precios que no lograban cubrir los costos de producción”* (Taller directivos, 2014).

El análisis de la discusión parlamentaria en torno a la creación de Conaprole es indicativo de la situación problemática por la que atravesaban los productores lecheros de la época, y que se resumía en el llamado “problema lechero” al que se le agregaba como justificativo de la creación de una cooperativa el “problema higiénico de la leche”. Este problema se relacionaba directamente con la calidad de la leche producida en los establecimientos y el tiempo en que demoraba en llegar a los consumidores.

El problema lechero, por su parte, era presentado en los siguientes términos *“es la situación de 1300 tambos que proveen de leche a la capital y de más de 13.000 personas que están viviendo desde hace meses este contrasentido económico: de ver perecer sus energías y capital, entregados a la acción creadora de la producción”* (Diario de sesiones Cámara de Representantes, 1935 en Martí, 2011, pág.13).

Los productores enfrentaban una demanda concentrada, debían pagar altos precios por los arrendamientos de tierras, contaban con tecnologías atrasadas y pasturas con fuertes variaciones estacionales, a lo que debe agregarse los problemas relativos al transporte y al propio mercado de la leche.

Durante 1934 y 1935 se debate sobre la solución a dar al problema de la industria lechera. El 26 de julio de 1934 la Asamblea de la Asociación Nacional de Productores de Leche solicita la aplicación de las resoluciones sobre el precio a pagar al productor, y en caso de que las usinas aleguen dificultades económicas para cumplirlas, proceder a su expropiación. Denuncia además la injusticia en el reparto del valor final, sobre todo respecto a los distribuidores. Proponen que se respeten los precios mínimos fijados, que no se permita la apertura de nuevos tambos o usinas, y que el Estado pueda expropiar las usinas para entregarlas a una Cooperativa Nacional de Lechería, regida por productores accionistas y con contralor del Estado, desestimando la creación de un Ente Autónomo.

Esta intensa acción gremialista llega a las discusiones en el Poder Legislativo mientras el Poder Ejecutivo designa una comisión con el objetivo de dar solución al problema de la producción de la leche para el consumo, presentando en 1935 un proyecto de creación de una Cooperativa. El proyecto fue aprobado el 14 de diciembre de 1935 (Ley 9.526), creándose la Cooperativa Nacional de Productores de Leche.

Luego de esta etapa de intensa participación de la organización en la actividad gremial lechera, los integrantes de la SPLSR reconocen que pasó por un período de retraimiento, hasta que hacia mediados de 1960 ocurre una re-fundación de la SPLSR donde llegan a la organización directivos locales *“con ganas de poner en funcionamiento nuevamente a la gremial y se van sucediendo directores que mantuvieron a la Sociedad abierta. En la década del 80, la directiva de la SPLSR también participa en el Mejoramiento Holando, y por unos años, esas dos organizaciones caminan juntas”* (Socio N°1 SPLSR, 2014)

Sin embargo, no es hasta 1987 que la organización se erige como tal, obteniendo su personería jurídica el 26 de enero de dicho año, bajo la forma de Asociación Civil. El 21 de junio de 1986, veintidós productores de la Cuenca Lechera de San Ramón convienen en constituir una Asociación Civil con los siguientes fines:

- Amparar y estimular los intereses del gremio lechero
- Fomentar el espíritu de unión y solidaridad entre miembros y colegas
- Gestionar de las Instituciones Públicas y Privadas todas las medidas para la defensa de los miembros de la Industria.
- Asesorar individual y colectivamente a los miembros en cuestiones técnicas y legales administrativas relativas a esta industria.
- Cooperar en el combate y destrucción de toda plaga que afecte a la industria lechera, observando las instrucciones que indiquen los técnicos consultados.
- Propiciar e impulsar la instalación de fábricas de raciones propias o de terceros, la construcción de carreteras y caminos, instalación de praderas, uso de fertilizantes, etc.
- Intervenir activamente en las cuestiones que puedan plantearse por la existencia y actividades de CONAPROLE (Acta N° 1 SPLSR).

El reglamento aprobado indicaba, además, que para ser socio se debía ser productor lechero remitente a CONAPROLE e integrar la cuenca lechera de San Ramón. Internamente se organizaba la constitución de una Asamblea General como órgano soberano y una Comisión Directiva integrada por siete miembros, electa cada dos años que contaba *“con las más amplias facultades de dirección, administración y disposición para adoptar todas las decisiones tendientes al cumplimiento de los fines”*, junto a una Comisión Fiscal integrada por tres miembros electos cada dos años con el cometido de *“inspeccionar los registros contables y verificar el balance anual”* (Acta N°1 SPLSR, 1987)

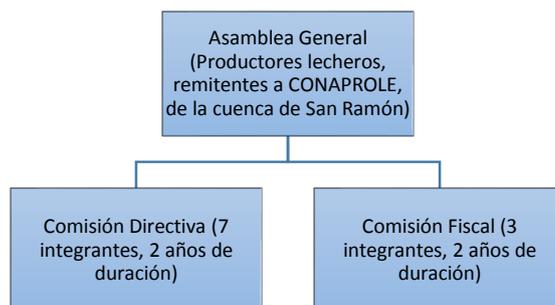


Ilustración 5 Organigrama SPLSR 1987

Como se observa, se dotaba a la organización de una estructura interna simple, y que se correspondía con la orientación de representación gremial de la misma. Sin embargo, el reglamento inicial dotaba de flexibilidad a la estructura organizativa, estableciendo que “para la prestación de servicios cooperativos o bienes de consumo o de asistencia, deberán tramitarse estatutos adecuados a esa finalidad específica”.

La revisión de las primeras actas de reuniones de la SPSLR, luego de adquirida la personería jurídica, indica que las preocupaciones centrales giraban en torno a la baja rentabilidad de los predios, los insuficientes recursos de los productores y las medidas adoptadas por el directorio de CONAPROLE en relación al saldo de las liquidaciones. En el año 1992 se decide trasladar la sede de la organización al Mejoramiento Holando, otra organización local, dada la crítica situación económica de la SPSLR. El endeudamiento de los productores aparece como el tema central de las discusiones, junto al del precio de la leche. En 1994 aparece la necesidad de comenzar a crear pequeñas comisiones de trabajo para tratar los temas con mayor profundidad, pero sin llegar a cambiar la estructura interna de la organización, ya que estas comisiones carecían de estatutos o reglamentos propios.

El período comprendido entre 1995 y 2006 no está registrado en actas, sin embargo, los socios lo identifican como uno de los más importantes en la historia de la organización, ya que en él se suceden una serie de acontecimientos que marcarán el futuro de la misma, tanto en relación a sus orientaciones estratégicas como en relación a las acciones a desarrollar.

Esta etapa, que es protagonizada por los socios que hoy se encuentran participando de la organización, está marcada - al igual que en sus orígenes en 1930- por la necesidad de los productores de elevar los precios recibidos por su producción, en un nuevo contexto de crisis económica a nivel regional.

Hacia mediados de la década de los 90 un grupo de productores de San Ramón comienza a reunirse de manera independiente para “pelear el precio de la leche, no era otra nuestra misión, surgimos independientes. Desde la SPLSR nos invitaban a participar constantemente pero nos mantuvimos al margen hasta 1998 cuando surge la posibilidad de crear una tecnicatura para operador de tambo en la Escuela Agraria de San Ramón. Se necesitaba que una organización local hiciera la petición y le pedimos a la Sociedad que firmara la solicitud, así lo hicieron, pero nos pidieron que nos quedáramos al frente de la misma.

El cambio vino cuando los indios dejaron de ser nómades y dijeron, bueno, vamos a instalarnos. Ahí pedimos el apoyo de la Sociedad y nos comprometimos a trabajar juntos. Arrancamos con los granos y se fueron sumando servicios.

En el año 2002 regalamos leche en San Ramón, porque era un año difícil con el tema de la aftosa para vender el producto. Nos pagaban 8 centavos el litro y a nosotros nos costaba 11 centavos producirlo. Era un momento de mucha tensión y nuestra estrategia era la pelea. Hicimos una reunión multitudinaria para discutir el tema del endeudamiento e invitamos al directorio de CONAPROLE, pero no asistieron. La recordamos como la “Reunión de las sillas vacías”. También nos movilizamos hasta el Parlamento a plantear nuestra situación crítica. Hasta que un día nos dimos cuenta de que nos reuníamos, trabajábamos, nos peleábamos, pero no conseguíamos nada. Nos vinculamos con otras gremiales lecheras, pero luego nos separamos porque no lográbamos ningún beneficio. Anduvimos un tiempo a campo, reuniéndonos en donde fuera, en la casa de una ingeniera agrónoma de la zona. Y empezamos a manejarnos distinto, a trabajar de otra forma, nos dimos cuenta de que si bien gritando no conseguíamos subir el precio de la leche, la mejor forma de sortear la situación era bajar los costos de producción. Así empezamos con algunos proyectos, en particular el de “Grano Húmedo” que era básicamente la siembra conjunta de sorgo.

Ahí, en plena crisis, está el arranque de la experiencia colectiva de la sociedad. Se demostró a los productores que nos podíamos reunir y lograr cosas, nos asociamos 19 productores para plantar 69 hectáreas. En ese momento desde CONAPROLE enviaron un técnico para trabajar con nosotros y además coincide con una generación de profesionales de la zona que comenzaban sus primeros pasos, ellos nos asesoraron en el proyecto del sorgo y continuaron trabajando junto a nosotros” (Socio N°2 SPLSR, 2014)

En el relato de esta nueva etapa dentro de la historia de la organización, que es reconstruida por sus protagonistas, es posible distinguir dos aspectos centrales: en primer lugar, la llegada a la organización de nuevos integrantes con una marcada acción gremialista y, como segundo aspecto, el cambio en la estrategia colectiva, pasando de

la discusión con la institucionalidad pública y privada a la elaboración de proyectos en conjunto con las mismas, dotando a la organización de una función más ejecutiva y de gestión que representativa. Esta última estrategia se refleja claramente en la visión y misión que rigen actualmente a la SPLSR, y que si bien se formalizaron en el año 2010, resumen la orientación estratégica de la organización desde el año 2003.

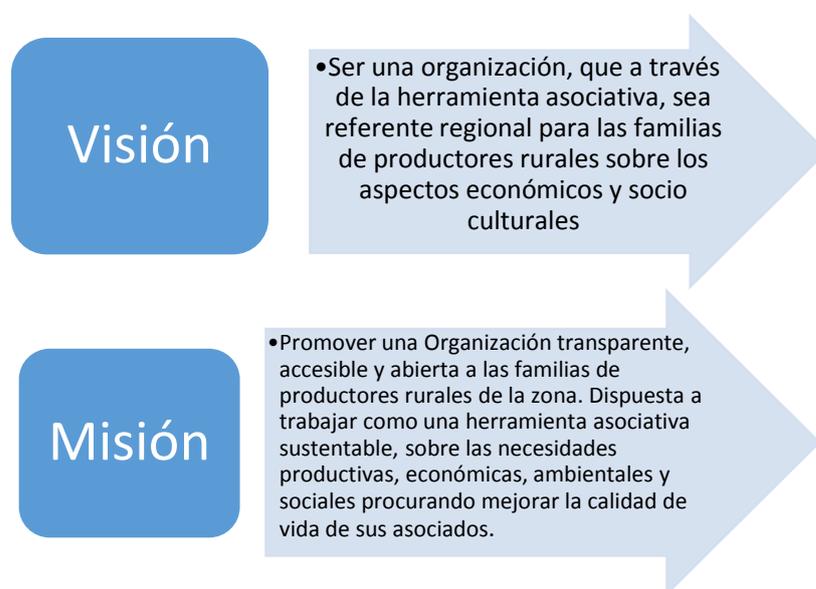


Ilustración 6 Visión y Misión organizacionales 2010.

Los relatos acerca de la historia fundacional que los socios realizan, así como los datos que se recuperan de los documentos institucionales resultan muy interesantes a la hora de reconstruir la identidad de la organización, observando cómo ésta además reacciona a los cambios del contexto social y económico en el que se encuentra.

Analizando los objetivos trazados originalmente con los definidos en 2010 (Véase ilustración N°9 Evolución metas organizacionales), es posible diferenciar claramente dos estrategias asociativas. La primera estrategia es una definidamente reivindicativa de los intereses del gremio lechero y en algún sentido de confrontación con el poder público. En cambio, la otra estrategia asociativa se basa en el diálogo con la institucionalidad pública, así como en el desarrollo de instrumentos específicos que incidan directamente en los niveles de producción de los socios.

Este cambio de estrategia en el accionar de la organización no puede ser correctamente interpretado si se lo considera únicamente impulsado por la voluntad y actitud del cuerpo directivo en cada etapa, sino que se hace pertinente considerar otras variables, como las que propone Moyano Estrada (2000) en su análisis de las estrategias colectivas. De esta forma, entendemos que las estrategias de acción colectiva se definen

en estrecha relación a la naturaleza del colectivo de referencia de la organización, al modo con que los poderes públicos les otorguen el reconocimiento como interlocutores para poder participar en las instituciones relacionadas con la política agraria y a los cauces reales de participación en las instituciones y del convencimiento de que dicha participación puede ser eficaz para la defensa de los intereses de su base social.

En cuanto a la naturaleza de la base social, podemos observar que mientras en un comienzo los socios debían ser productores lecheros remitentes a CONAPROLE, actualmente los criterios han cambiado, flexibilizando el ingreso a la organización. Actualmente no existen requisitos a ser cumplidos para ser parte de la SPLSR: *“cualquier persona puede ser socio, de hecho, en nuestra base social tenemos desde Escuelas Rurales hasta empresas agropecuarias. El ser productor familiar², no es requisito, pero a través de ese régimen obtienen mayores beneficios, porque muchos planes o programas con los que tenemos convenios así lo estipulan”* (Técnica N°2 SPLSR, 2015). En 2014, el 76% de los socios de la organización están registrados como productores familiares, el 61% de los socios son remitentes a industrias lácteas (Indulacsa y Conaprole), 2% son jubilados, y el 37% son no remitentes (ganaderos, horticultores y apicultores). Todos los socios pueden utilizar la totalidad de los servicios ofrecidos, pero la cuota social que cada uno de ellos debe abonar difiere según la categoría asignada. La organización ha definido a tales efectos cuatro categorías: asalariados rurales, empresas de industria y comercio, remitentes y ganaderos. La heterogeneidad que se introduce en la base social puede ser explicativo de una menor acción reivindicativa, y una mayor preocupación por incidir en las condiciones de vida en el medio rural.

La base social también se ha vuelto más heterogénea desde el punto de vista residencial, ya que en el 2014, sus asociados se distribuyen entre los departamentos de Canelones (71%), Florida (28%) y Lavalleja (1%), proviniendo de más de una decena de localidades.

2 Productores/as Familiares son personas físicas que con o sin la ayuda de otros gestiona directamente una explotación agropecuaria y/o realiza una actividad productiva agraria que no requiere el uso directo de la tierra. Esta persona, en conjunto con su familia, debe cumplir los siguientes requisitos en forma simultánea: realizar la explotación con la contratación de, como máximo, dos asalariados no familiares permanentes o su equivalente en jornales zafrales no familiares (500 al año), explotar en total hasta 500 ha (CONEAT 100) bajo cualquier forma de tenencia. Residir en la explotación o a una distancia menor a 50 km de la misma. Ingresos familiares nominales extra-prediales sean inferiores o iguales a 14BPC promedio mensual. (Resoluciones MGAP 219/14 y 387/14).

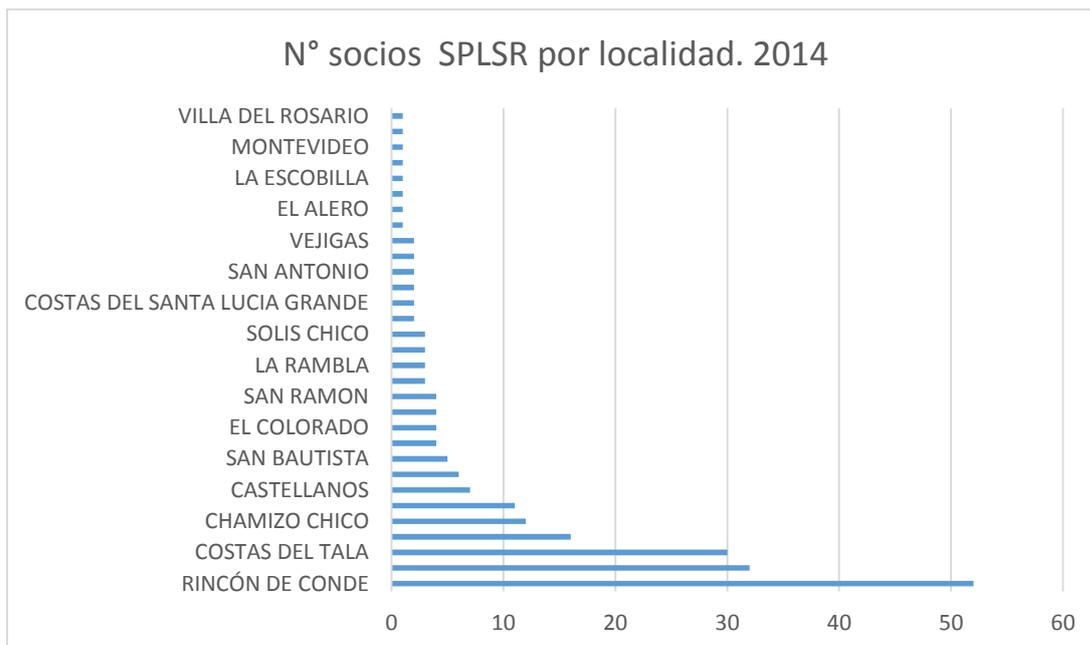


Ilustración 7 Distribución geográfica de socios SPLSR 2014. Elaboración propia en base a datos internos de la organización.

En cuanto a la calidad de interlocutor que la institucionalidad pública le reconoce a las organizaciones y su relación con la elección de la estrategia colectiva, Moyano (2000) explica que *“la distribución del status de interlocutor puede hacer que una organización no reconocida como tal se vea abocada a la periferia del marco institucional y opte por una estrategia de acción colectiva más centrada en otras áreas o dominios. A la inversa ocurre con aquellas organizaciones que sí son reconocidas por el poder público como interlocutores, y que por ello se involucran directamente en los procesos de elaboración y aplicación de la política agraria, dotándose de las estructuras organizativas que consideren más idóneas para este menester”* (pág. s/n). Esta consideración de interlocutor juega un rol muy importante en la configuración de las estrategias desarrolladas por la SPLSR y sus socios lo advierten claramente: *“el cambio vino cuando los indios dejaron de ser nómades y se instalaron. Antes íbamos a Montevideo a discutir el precio de la leche y nos decían ¿ustedes quiénes son? Ahí nos dimos cuenta que no podíamos seguir así, y nos comprometimos a trabajar juntos y en serio, sumando servicios y proyectos. Hoy nos llaman de todos lados, tenemos un capital muy grande, y es que la puerta que tocamos, se abre”* (Socio N°1 SPLSR, 2014).

Además, la institucionalidad pública especializada en lechería los considera como un socio relevante para la implementación de sus proyectos: *“Nosotros si tenemos que categorizar dentro de la totalidad de entidades lechera según las fortalezas, San Ramón seguramente está dentro del núcleo de las más desarrolladas, por las capacidades que demuestran. De hecho, la SPLSR oficia como un enclave territorial en uno de los proyectos financiado por OPP e INALE, que desarrolla una serie de políticas territoriales en cuatro cuencas no tradicionales”* (Representante de INALE, 2014).

Esta nueva vinculación entre la organización y el Estado adquiere su máxima expresión en el año 2009, cuando el Instituto Nacional de Colonización (INC) adjudica a la SPLSR un campo de 280 ha ubicado en Rincón de Conde, en plena área de influencia de la organización, que es utilizado como banco de forraje para un grupo de 27 familias socias residentes en esa zona.

“El campo es como la máxima expresión de lo que hemos logrado. Plantamos todos juntos, como un mega-tambo, así a cada socio le llega un producto de mayor calidad y menor costo” (Entrevista abierta SPLSR, 2014).

“Otro de los hitos fue lograr el campo del Rincón. Surge a iniciativa de los socios de esa zona que proponen que la SPLSR intervenga, así comenzamos a trabajar con Colonización, presentándoles ya un proyecto diseñado, hasta con las familias que iban a ser los colonos. Ése es el coche insignia, a raíz de este campo gestionamos el otro de la Rambla, nos tomaron confianza, y nosotros a ellos” (Socio N°1 SPLSR, 2014).

En tercer lugar, y estrechamente relacionado con lo anterior, hay que señalar que para que el reconocimiento como interlocutores tenga un efecto directo sobre las estrategias de acción colectiva de las organizaciones, tal reconocimiento debe ir acompañado de la existencia de cauces reales de diálogo y participación con la institucionalidad pública. En este sentido, resulta necesario recordar que el momento de cambio en la estrategia de la organización coincide con un momento de cambio en la institucionalidad pública para el desarrollo rural. Estos cambios, que serán detallados en el apartado del entorno organizacional, abren nuevas ventanas de participación e impulsan un rol protagónico de las organizaciones al momento de ejecutar y gestionar proyectos orientados a un mejor desempeño organizacional y a la consecuente mejora en las condiciones de vida de los productores rurales.

Otro aspecto a destacar del análisis de la identidad organizacional en relación a su historia fundacional, es que para obtener una imagen cabal de la misma fue necesario indagar acontecimientos que datan desde 1930 hasta 2010. Este dato es muy relevante, ya que nos informa de una organización que está en constante adaptación de su identidad; manteniendo ciertos “pilares” que sostienen su identidad (Honestidad Solidaridad, Respeto y Compromiso son los pilares que formalizan en 2010 y que ya estaban presente en la declaración de principios en 1986), pero reaccionando al entorno donde actúa.

Este carácter dinámico de la organización, recuerda al concepto de *situación* que Schvarstein (1991) propone: *“definir una situación significa responder a la pregunta ¿qué está sucediendo?, significa establecer los límites del comportamiento adecuado [...] tiempo, lugar, personas, relaciones son factores que determinan la particular geografía*

de una organización. La capacidad para identificar y desarrollar las conductas apropiadas a cada situación es parte de la competencia social de los integrantes de una organización” (págs. 44-45).

El análisis de las *situaciones* que dominaban al momento de la fundación y de las posteriores “re-fundaciones” nos muestra que éstas comparten una característica, y es el contexto de crisis económica y social a nivel nacional.

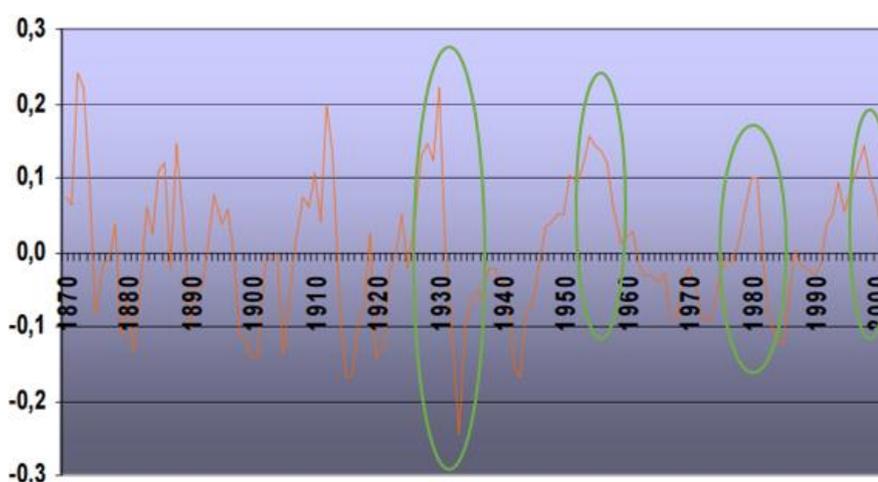


Ilustración 8 Componente cíclico del PIB 1870-2003 Tomado de Bértola y Lorenzo (2004); y los impulsos refundacionales de la SPLSR.

Observando la gráfica es posible distinguir en los círculos destacados cómo los momentos en que la organización fue objeto de cambios en su trayectoria, a través de nuevos impulsos refundacionales, tienen lugar en momentos de fuertes crisis económicas. La fundación de la organización se da en 1930, año en el que tiene lugar una crisis que refleja los efectos del crack de la Bolsa neoyorquina de 1929. A mediados de la década de 1960 ocurre un nuevo impulso en la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón coincidiendo también con un entorno de crisis económica y social. En el año 1965 el sector agropecuario atravesaba una etapa de “estancamiento”; estudios realizados por la CIDE estimaban que el crecimiento de la producción agropecuaria entre 1959 y 1961 era del 1,6% anual; necesitándose 44 años para que la producción se duplicara. Cuando, en 1987, la SPLSR adquiere su personería jurídica, el país se encontraba soportando los efectos de la crisis económica originada en 1982, cuando con un alto déficit fiscal y fuertes pérdidas de reservas, el gobierno abandonó el régimen tabular, y el Banco Central del Uruguay dejó de vender dólares por lo que la cotización saltó de \$ 13.81 hasta estabilizarse en torno a \$ 33. La última etapa refundacional ocurre en el año 2002, producto de una intensa movilización de los productores lecheros ante una nueva crisis económica.

“Ahí, en plena crisis, está el arranque de la experiencia colectiva de la Sociedad. Se demostró a los productores que nos podíamos reunir y lograr cosas” (Taller directivos SPLSR, 2014)

La necesidad aparece, entonces, como la fuerza motivacional del vínculo y la organización lo traduce en parte constitutiva de su identidad, ya que definen a la organización a través de dos metáforas sobre la satisfacción de esa necesidad. Estas metáforas son muy importantes porque nos muestran el rol que la organización está dispuesta a desarrollar y su interpretación del entorno en el que se mueve.

“La SPLSR es un puente entre los problemas del productor y su solución. Te ofrece opciones, si muchas cosas las puedes hacer individualmente, si las haces en conjunto te reporta más beneficios, y hay otras cosas que directamente es la única manera de obtenerlo (Socio N°1 SPLSR, 2014).

“La SPLSR es una herramienta, te sirve para solucionar un problema, para tener más oportunidades” (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

La resolución de los problemas que afectan a los productores lecheros puede considerarse como uno de los aspectos que distingue el accionar de la organización desde sus orígenes hasta la fecha, convirtiéndose en el elemento más estable y duradero de su identidad, por lo que podemos decir que la SPLSR se comporta como una organización homeostática, procesando las perturbaciones endógenas o exógenas de manera de conservar ciertas características invariantes. *“Se cierran sobre sí mismas, generando de continuo acciones que reiteradas a lo largo del tiempo, preservan su identidad” (Schvarstein, 1991, pág. 63).*

“Hay una esencia de la Sociedad, que la tenían los primeros productores del 2003, del ser derechos, transparentes, de no dejar a nadie en el camino, de ir gradualmente, sin grandes golpes, que se conserva.” (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

Reconocer la fuerza motivacional del vínculo asociativo resulta, a nuestro entender, primordial al momento de analizar la trayectoria de una organización y su proceso de desarrollo. Algunos estudios referidos al desarrollo de la Granja y las alternativas organizativas (IICA, 2005) plantean que las condiciones determinantes del éxito de un emprendimiento asociativo radican en su conformación inicial, y dentro de esta conformación se encuentran los factores motivacionales. Al respecto el autor menciona que *“en ocasiones las motivaciones de integración inicial refieren al aprovechamiento de una oportunidad de recibir apoyos o servicios, inducidos por estímulos públicos. Estas motivaciones confieren a la postre un horizonte de corto plazo a partir del cual el agrupamiento puede, con ayudas externas o liderazgos internos,*

llegar a desarrollar compromisos de mayor solidez. La decisión de conformar el emprendimiento puede ser coyuntural y de cierta fragilidad, pero en todos los casos, debe transformarse rápidamente en estratégica, es decir, congregarse en torno a un visión compartida de más largo plazo” (pág. 133).

Esta visión es particularmente útil al reflexionar sobre los programas de fortalecimiento institucional que se han desarrollado en el país en los últimos años y sobre cómo las organizaciones los han utilizado, ya que las condiciones iniciales de cada una de ellas introducen efectos a lo largo de toda la trayectoria. Es por ello que se consideró adecuado presentar la identidad y la historia de la organización antes de observar las capacidades movilizadas y su articulación con los PFI impulsados desde el MGAP. Se trata de una acción colectiva que excede y antecede los programas ejecutados ya que su conformación no surge en torno a éstos, sino a objetivos propios que se han ido adaptando conforme cambian los contextos.



1

El espíritu de solidaridad gremial y la comunidad de intereses impulsará a las otras zonas pues el propósito es organizar las partes para después unirlos. Son grandes las ventajas que ofrece el cooperativismo y la industrialización de los sobrantes. Es necesario abrir nuevos mercados y organizarse para defender la producción, puesto que, individualmente, nada se conseguirá mientras que unidos férreamente el gremio de lecheros alcanzaría la finalidad perseguida: defender sus intereses y estabilizar la industria lechera encaminándola por la vía del progreso.

1

Amparar y estimular los intereses del gremio lechero. Fomentar el espíritu de unión y solidaridad entre miembros y colegas. Gestionar de las Instituciones Públicas y Privadas todas las medidas para la defensa de los miembros de la Industria. Asesorar individual y colectivamente a los miembros en cuestiones técnicas y legales administrativas relativas a esta industria. Cooperar en el combate y destrucción de toda plaga que afecte a la industria lechera, observando las instrucciones que indiquen los técnicos consultados. Intervenir activamente en las cuestiones que puedan plantearse por la existencia y actividades de CONAPROLE.

2

Ser una organización, que a través de la herramienta asociativa, sea referente regional para las familias de productores rurales, dispuesta a trabajar sobre las necesidades productivas, económicas, ambientales y sociales procurando mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Ilustración 9 Evolución Metas organizacionales SPLSR 1930-2010

7.2 Cultura Organizacional.

La identidad organizacional puede ser ubicada dentro del plano más amplio de la cultura organizacional, aquella que refiere a los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización, orientando a sus integrantes sobre el modo en que deben entenderse y hacerse las cosas en la organización. Cultura organizacional es la *“percepción común que comparten los miembros de la organización sobre un sistema de significados”* (Robbins, 1996) y *“el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto, que interpretación básica, la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno”* (Schein, 1988, pág. 23).

Entre las funciones de la cultura organizacional se encuentra: la diferenciación respecto a las demás y el favorecer el consenso de la misión organizacional; cohesionar internamente a la organización (identificando a su miembros, creando sentido de pertenencia, legitimando las formas de influencia y poder, además de determinar las formas idóneas de aprendizaje); favorecer la implicación del personal en el proyecto organizacional (haciendo converger los intereses individuales y corporativos y promoviendo la intersección de los valores personales con los de la organización) y determinar el clima interno (mejorando las condiciones laborales para el desempeño de sus integrantes, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a la resolución de problemas internos).

Las presunciones sobre las que la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón genera un sistema de comprensión común y que actúan como catalizadoras de la acción colectiva serán divididas en cuatro categorías para su estudio, adaptando los planteos de Schein (1988)³.

Presunciones sobre cómo se conforma la realidad organizacional: referidas a cómo se determina y se descubre la naturaleza de lo que es “real”. Se conforma así lo que se llama la realidad social o la realidad individual. La realidad social es aquella que los miembros de un grupo aceptan como consenso, delimitando las fronteras del grupo

3 El planteo original de Schein (1988) presenta siete dimensiones. En la presente sección omitimos mencionar las referidas a presunciones sobre la relación con el entorno; presunciones sobre el espacio; presunciones sobre la naturaleza del ser humano y presunciones sobre la manera de actuar al entenderse que estos tópicos ya han sido abordados en la sección inmediatamente anterior sobre identidad organizacional, junto a la consideración de que serán retomados en el apartado sobre capacidades organizacionales.

frente a la realidad individual, que constituye una verdad absoluta para una persona pero no es compartida por otros.

La SPLSR presenta a través de diversas manifestaciones una realidad social, que es compartida por todos sus integrantes. Desde la manera en la que definen a la organización hasta los objetivos que reconocen en su accionar, demuestran una gran conciencia del colectivo, donde lo individual pasa a un segundo plano. Además es una realidad que se apoya en una orientación temporal que también es consensuada, los discursos se apoyan en el presente, pero apuntan al futuro:

- *“si mañana cambian las condiciones del entorno, nosotros tenemos que ser capaces de seguir”* (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

- *“fuimos creciendo, te digo fuimos, porque me siento parte de este proceso”* (Directivo N°2 SPLSR, 2015).

- *“Nosotros peleamos por el grano más barato, pero no es cualquier grano, es nuestro grano”* (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

Existe, entonces, un “nosotros” que es sostenido por todos los integrantes de la organización, más allá de los roles desempeñados (socio, técnico, directivo), y que vuelven más sólida a la cultura de la misma.

Presunciones sobre la forma en que se relacionan los individuos: refiere a las relaciones entre integrantes de la organización, y se verán reflejadas en la forma en que se organiza el trabajo. Si se presume que las relaciones entre los individuos son solidarias y cooperativas, las actividades se organizarán haciendo énfasis en torno al grupo y no en los individuos, y se fomentará la integración de las unidades para que funcionen en forma coordinada y no independiente.

Uno de los aspectos que destaca en relación al sistema de significados compartidos sobre la relación entre los integrantes de la organización, es la intención que se desprende desde el organigrama institucional así como de las orientaciones estratégicas de técnicos y directivos, de apostar a la conformación de grupos de trabajo, reunidos en función a los servicios brindados, buscando una mayor apropiación por parte de los socios del servicio generado. Se busca salir de la lógica de usuario, hacia una de cogestión. Por ello *“las comisiones especiales demarcan la dirección y las grandes pautas de cada servicio, cuando se tienen que tomar decisiones importantes, se busca que todos los involucrados participen”* (Taller directivos, 2014).

“Debemos lograr que las estructuras que formamos logren caminar solas y que la Sociedad sea como una especie de paraguas en donde los distintos programas logren

moverse solos abajo, con autonomía y altos niveles de participación” (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

La confianza en el otro es una característica central en el relacionamiento entre los integrantes de la SPLSR. Sin embargo, para dotar de estabilidad a una organización es necesario que las vinculaciones se encuentre formalizadas a través de estatutos internos que regulen los roles organizacionales. En este sentido, la organización posee documentos que definen las tareas de los técnicos así como el rol de los directivos, *“cuando armamos equipos, los hemos armado bien, y cuando se fue algún integrante, el que vino, engancho perfecto, como si hubiera un engranaje esperando por él” (Socio N°1 SPLSR, 2014).*

El espacio físico: la SPLSR posee su sede física en la ciudad de San Ramón, la que actúa como punto de encuentro entre la base social, los directivos y el equipo técnico. Su concreción en el año 2008 es identificada como uno de los momentos más importantes en la historia de la organización. *“Tener una referencia física, generar vínculos más estables con los socios, ser más visibles, tener un teléfono donde llamar” (Técnico ex-PUR, 2014).*

El vínculo con los socios no sólo se refuerza ante la concreción de este espacio, sino por el uso que la organización hace del mismo. Utilizándolo como centro de recepción de consultas y demandas, la SPLSR a través de su funcionaria administrativa recibe a los socios personal o telefónicamente de lunes a viernes desde las 11 hasta las 18:30 hs, mientras que el día de reunión de la comisión directiva se extiende el horario de atención hasta las 22:30 hs. Además, generalmente se encuentran los técnicos de campo atendiendo las consultas específicas sobre los servicios desarrollados. El local cuenta con una amplia sala de reuniones que permite ser un centro de comunicación cotidiana. Como un aspecto innovador, el local cuenta con un rincón infantil, donde los hijos de los socios pueden jugar, apropiándose también del lugar. Este aspecto resulta significativo, ya que refleja el interés de la organización por incluir a toda la familia socia, y no sólo a quienes se encuentran directamente vinculados con la actividad productiva.

Rituales: se realizan reuniones semanales de la comisión directiva, así como de coordinación técnica. Las comisiones diferenciadas por servicio poseen regímenes propios de encuentros, pero todos se reúnen al menos una vez por mes. Los asistentes a la reunión se sientan en círculo y respetan los turnos de exposición; las reuniones se desarrollan en términos democráticos, donde los socios manifiestan comodidad a la hora de presentar sus inquietudes, propuestas etc.

“Es una comisión muy democrática, lo es desde siempre, al menos desde que yo vengo. Decidimos entre todos, por mayoría, no por lo que opina el presidente o alguien en particular. Las decisiones no tienen nombre y apellido, se discuten y luego se acuerda entre todos” (Directivo N°1 SPLSR, 2015).

El análisis organizacional distingue y describe tipos de culturas organizacionales, que si bien no buscan categorizaciones ni pretenden establecer el todo cultural, buscan destacar algunas características que pueden observarse y que podrían servir de base en la comparación cultural de diversas organizaciones. En este sentido podríamos afirmar que el modelo de cultura organizacional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón es fuerte, informal y solidaria.

Se trata de una cultura organizacional fuerte porque cada integrante conoce, comparte y acepta los valores claves de la organización (Honestidad, Solidaridad, Respeto y Compromiso), al tiempo que los objetivos del accionar de la organización se encuentran claramente definidos y son reproducidos y confirmados por directivos, técnicos y socios.

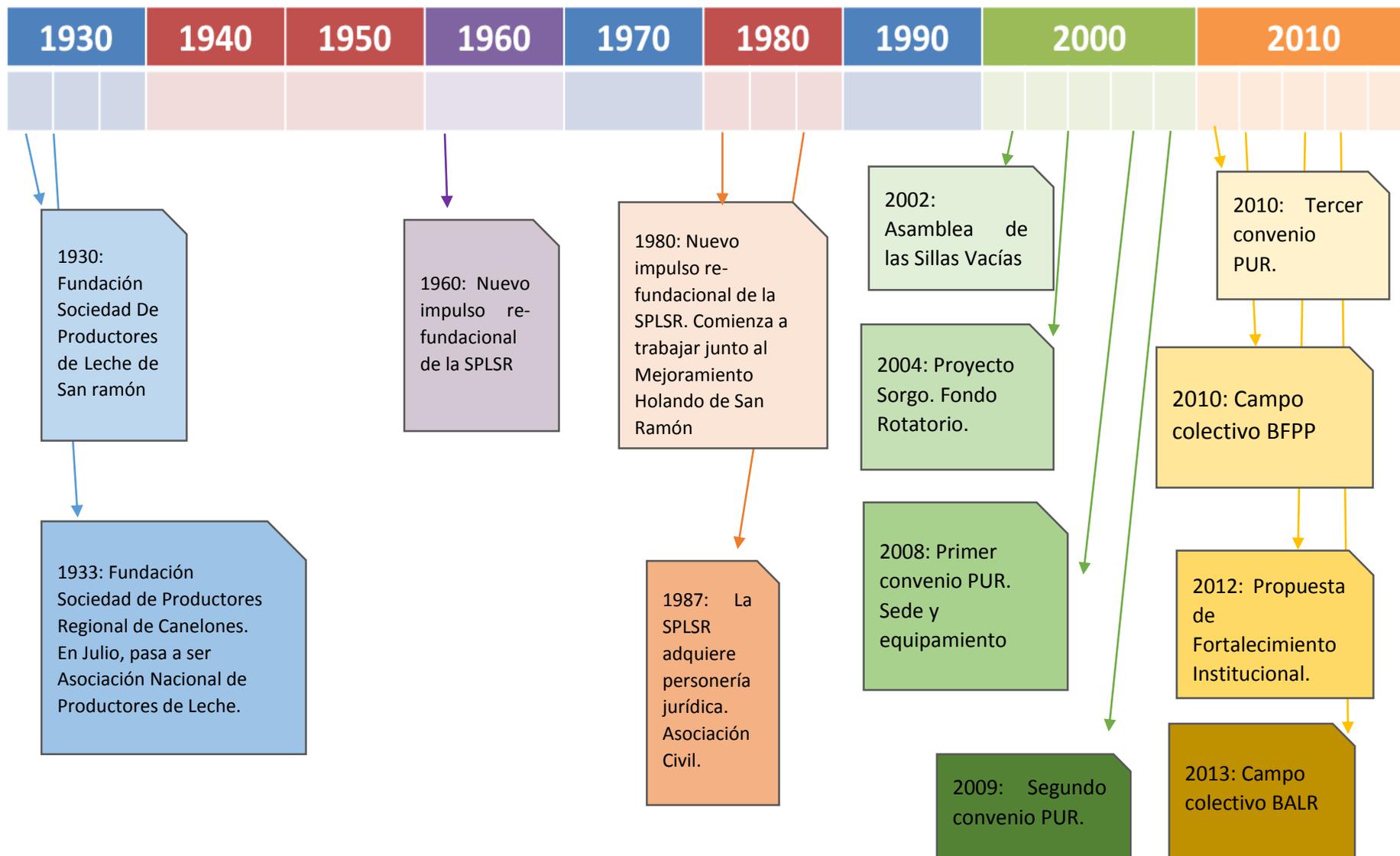
Teniendo en cuenta el uso democrático del espacio, el consenso en la orientación temporal de la estrategia asociativa y las relaciones entre socios, observamos que es una organización con una cultura sólida, en la que no aparecen subculturas que intentan instalar nuevos sistemas de valores o conjuntos de significados comunes.

Es una cultura informal, ya que más allá de poseer un entramado institucional estable, con su correspondiente adjudicación de roles, adquieren relevancia en la SPLSR las vinculaciones personales y el contacto directo entre sus miembros. El origen de la organización como grupo de productores unidos en la búsqueda de mejores condiciones para desarrollar su actividad, sin estructuras formales que institucionalizaran la acción, sigue hoy impregnando la cultura organizacional, más allá de que actualmente cuentan con esas estructuras. Si bien las pautas de conducta asignados a cada rol se encuentran interiorizados en los integrantes de la organización, lo que dota de continuidad a la estrategia de la misma, las características personales de sus integrantes resultan relevantes al momento de explicar el desempeño organizacional.

“No me pesa decir que si ellos [los técnicos] se desarman como equipo no sé si esto seguirá funcionando o se caerá a pedazos”. (Directivo N°1 SPLSR, 2015)

La cultura organizacional destaca también en su aspecto solidario o cooperativo, al no impulsar la competencia entre sus integrantes, sino que tiende a la agrupación e inclusión de los socios a través de una estrategia que busca la mejora en las condiciones de vida de todos sus socios, y no de alguna elite.

Ilustración 10 Momentos importantes en la historia de la SPLSR. Elaboración propia en base a entrevistas con



8 Análisis de la Capacidades institucionales de la SPLSR.

Del estudio de la identidad organizacional se desprende que la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón se propone como objetivos organizacionales constituirse en una herramienta asociativa sustentable que permita satisfacer las necesidades económicas de sus asociados, así como influir en aspectos socio-culturales y políticos de los mismos, mejorando su calidad de vida. Si bien se trata de una propuesta multidimensional, en la que los aspectos culturales tienen mucha importancia - siendo parte de la historia constitutiva de la organización-, su funcionamiento cotidiano se orienta en mayor medida a la satisfacción de necesidades económicas, encaminándose la mayoría de sus acciones a reducir los costos de producción que los productores socios enfrentan, a través del desarrollo de diversos servicios, y a la búsqueda de autonomía y sostenibilidad financiera; tal como es expresado en la propuesta de fortalecimiento institucional 2014:

“El contexto económico, social y productivo obliga a que los productores familiares generen estrategias de competitividad innovadoras para mantener sus empresas en el mercado y poder desarrollarlas. Estas nuevas estrategias implican niveles de organización empresarial eficientes que en muchas ocasiones no coinciden con las lógicas de trabajo tradicional de las empresas familiares. La SPLSR utilizada como una herramienta asociativa y manteniendo su Misión y Visión institucional ha logrado implementar programas productivos asociativos que conjugan la lógica de producción familiar y la empresarial promoviendo el desarrollo territorial y el de las propias familias.

La implementación de los distintos Programas continúa buscando aumentar la escala productiva con el fin de mejorar los ingresos de las familias intervinientes, que los visualizan, como herramientas sustanciales para el desarrollo productivo de los predios repercutiendo también en los aspectos sociales de los beneficiarios. Así, los Programas permiten dar un paso más en la reducción de costos y mejora en la calidad de alimentos para el ganado, en la mejora de los precios de venta de ganado, en la reducción de costos financieros y en el acceso a asistencia técnica para la toma de decisiones grupales e individuales. A su vez, se logran estos resultados generando ingresos para la SPLSR permitiendo lograr la sustentabilidad y autonomía económica de la misma” (PFI SPLSR, 2014, pág. 15).

Recordando que los procesos de fortalecimiento institucional pueden considerarse estrategias de desarrollo organizacional y creación de capacidades para el logro de los objetivos, impulsando cambios en las estructuras internas de la organización y en su sistema de relacionamiento con el medio, podemos ahora preguntarnos sobre

las capacidades que la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón ha creado y desarrollado en el período de tiempo analizado (2004-2014). Para ello hemos procedido a la aplicación del Índice de Capacidad Organizacional propuesto en la presente investigación, que ha sido completado por directivos y técnicos de la organización (Ver triangulación de respuestas en Anexo Datos).

Triangulación aplicación del ICO	PROMEDIO DIRECTIVOS	PROMEDIO TÉCNICOS	PROMEDIO SPLSR	VALOR MÁXIMO
Capacidades Internas	49,8	47,7	48,8	75
Capacidades de gestión	17,9	19,6	18,8	25
Capacidades operativas	17,3	14,3	15,8	25
Capacidades financieras	14,6	13,9	14,3	25
Capacidades externas	16,2	17,6	16,9	25
Índice de Capacidad Organizacional Total	66,0	65,3	65,6	100

La medición del ICO para la SPLSR devuelve un valor de 65, 6 puntos de un total de 100 puntos posibles, correspondiendo 48,8/75 en capacidades internas y 16,9/25 en capacidades externas. Como se observa en la tabla anterior, la valoración general no difiere significativamente entre las realizadas por los directivos y las realizadas por los técnicos, aunque existen diferencias en algunos subcomponentes, lo que nos informa sobre una percepción común generalizada acerca de las capacidades de la organización.

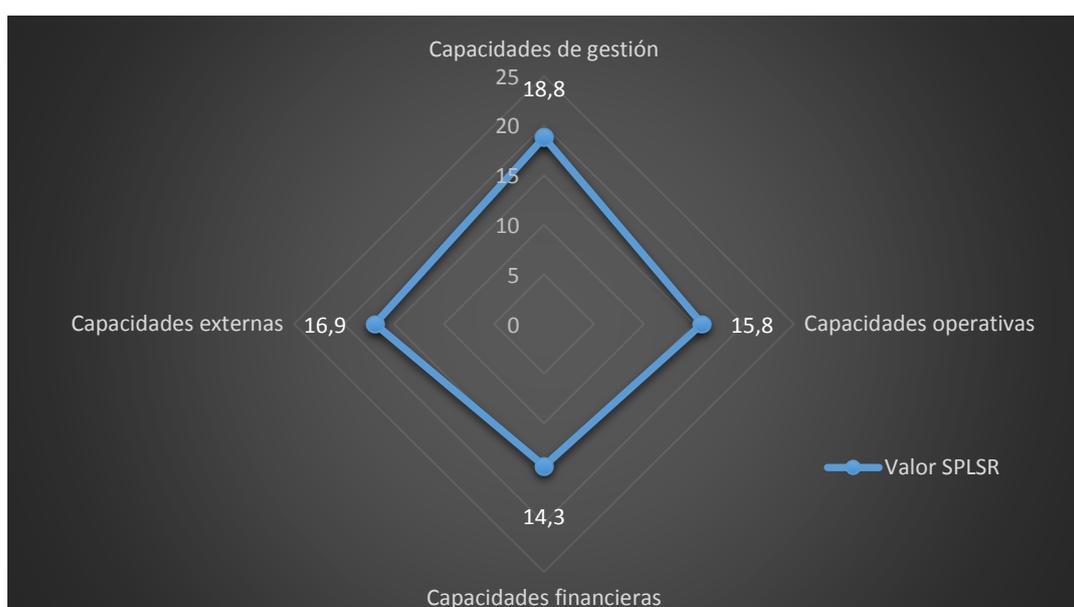


Ilustración 11 Dimensiones de capacidad organizacional. SPLSR 2014 Elaboración propia.

Observando por sub- componente vemos que en todos los casos las mediciones se encuentran por encima de la media posible, siendo las capacidades financieras las que puntúan más bajo y las capacidades de gestión las mejor valoradas. A continuación desglosaremos cada sub-componente para observar qué capacidades se encuentran detrás de estos números.

8.1 Sub-componente Capacidades de gestión.

Habiendo definido a las capacidades como las prácticas, procesos y valores que las organizaciones desarrollan para desempeñar sus funciones, absorber responsabilidades y resolver problemas (Hillerman, 2012), las capacidades de gestión son aquellas cuestiones técnicas y burocráticas que permiten instrumentar los objetivos perseguidos y el cotidiano funcionamiento de la organización. De esta manera, incluyen desde la existencia de un organigrama que formalice la estructura organizacional hasta la ejecución de procesos administrativos que permitan una correcta gestión de las actividades de la organización, y que las mismas cuenten con legitimidad por parte de la base social.

	PROMEDIO POR ATRIBUTO DIRECTIVOS	PROMEDIO POR ATRIBUTO TÉCNICOS	PROMEDIO POR ATRIBUTO	VALOR MÁXIMO
Triangulación aplicación de ICO				
C.I Capacidades internas	49,8	47,7	48,8	75
C.I.G Capacidades de gestión	17,9	19,6	18,8	25
C.I.G.1 Estructura organizativa	1,8	1,8	1,8	2
C.I.G.1.1 Organigrama	0,9	0,8	0,8	1,0
C.I.G.1.2 Flexibilidad estructura organizativa	0,9	1,0	1,0	1,0
C.I.G.2 Objetivos	2,4	3,0	2,7	3
C.I.G.2.1 Objetivos	2,4	3,0	2,7	3,0
C.I.G.3 Liderazgos	2,3	3,4	2,8	4
C.I.G.3.1 Junta directiva	1,6	2,0	1,8	2,0
C.I.G.3.2 Estilos de liderazgo	0,7	1,4	1,0	2,0
C.I.G.4 Administración	4,0	4,1	4,0	5
C.I.G.4.1 Reglamentación interna	0,7	0,6	0,6	1,0
C.I.G.4.2 Procesos administrativos	0,9	1,0	1,0	1,0
C.I.G.4.3 Coherencia administrativa	0,8	1,0	0,9	1,0
C.I.G.4.4 Planificación estratégica	0,8	0,7	0,8	1,0
C.I.G.4.5 Evaluación y monitoreo	0,7	0,8	0,8	1,0
C.I.G.5 Relacionamiento interno	0,7	0,9	0,8	1
C.I.G.5.1 Canales de intercambio internos	0,7	0,9	0,8	1,0
C.I.G.6 Autonomía	0,6	0,6	0,6	1

C.I.G.6.1 Autonomía	0,6	0,6	0,6	1,0
C.I.G.7 Recursos humanos	1,9	2,0	1,9	4
C.I.G.7.1 Dotación de recursos humanos	1,9	2,0	1,9	4,0
C.I.G.8 Democracia interna	4,3	3,9	4,1	5
C.I.G.8.1 Sistema de elecciones	2,0	1,8	1,8	2,0
C.I.G.8.2 Rendición de cuentas	0,8	0,9	0,9	1,0
C.I.G.8.3 Legitimidad	1,5	1,2	1,4	2,0

8.1.1 Objetivos

Puntaje: 2,7/3 Capacidad sostenible. (Ver variable C.I.G.2 en Anexo ICO SPLSR)

Contar con objetivos en la organización concretamente definidos y legitimados por los integrantes de los mismos constituye una de las capacidades básicas de cualquier organización, ya que son éstos los que dotan de sentido y dirección a la experiencia colectiva, traduciendo los propósitos de la organización en metas claramente identificables. Además, la definición de objetivos resulta en una condición indispensable al momento de hablar de procesos de fortalecimiento organizacional, ya que los mismos se esfuerzan en realizar los cambios organizacionales para que los objetivos sean cumplidos.

Los integrantes de la SPLSR consultados comparten que existen objetivos definidos formalmente, legitimados por la organización, bien articulados con las actividades realizadas. En efecto, la revisión de documentos de la organización nos permite conocer que como objetivo general, la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón se plantea contribuir al desarrollo económico y social de sus productores asociados, impactando en el territorio de influencia. Además, cada servicio desarrollado persigue sus propios objetivos específicos; así, por ejemplo, el Programa Granos se propone reducir los costos de producción de alimentos para el tambo, logrando calidad de productos en tiempo y forma; el Programa de Campos Colectivos contribuir a la radicación rural de los productores asociados a través del desarrollo económico y social aumentando la producción agropecuaria y reduciendo los costos de producción; y el Programa Embarques asegurar una vía de venta directa, reduciendo los costos de intermediación y dotando de transparencia a la transacción. Por su parte, el Programa Financiero se plantea posibilitar que todas las familias accedan a los programas colectivos, facilitando el capital operativo inicial que los proyectos requieren, así como brindar la oportunidad de acceder a financiamiento para inversiones en emprendimientos individuales.

8.1.2 Estructura organizativa

Puntaje: 1,8/2 Capacidad sostenible. Ver variable C.I.G.1 en Anexo ICO SPLSR

Tanto técnicos como directivos coinciden en que la organización cuenta con un organigrama aprobado que plasma la estructura real de la misma y que éste ha experimentado cambios en el tiempo, adecuándose a las necesidades internas.

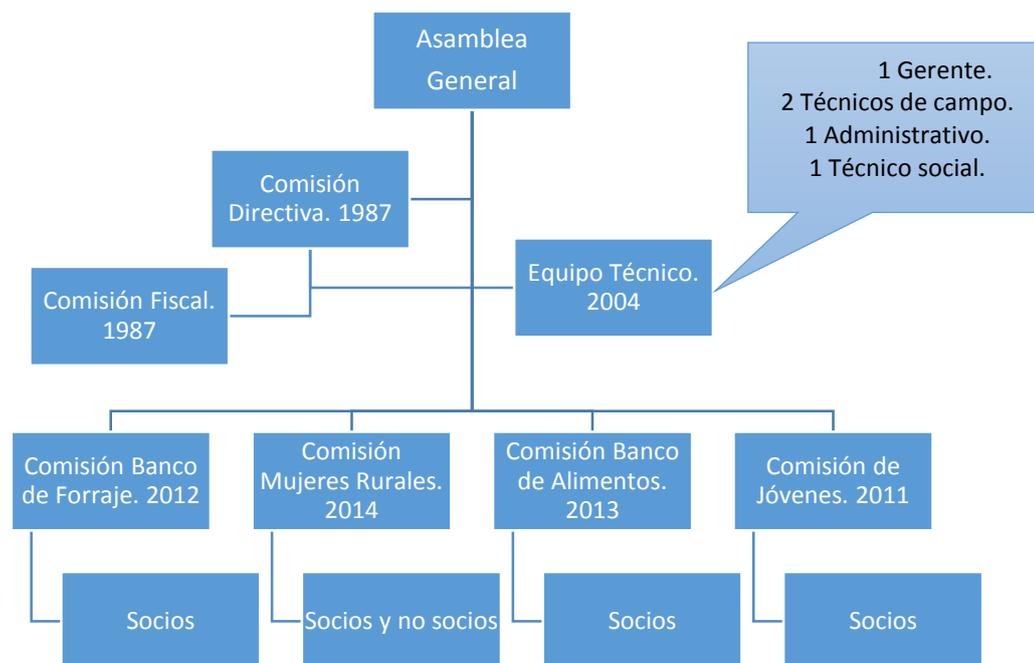


Ilustración 12 Organigrama SPLSR 2014 y año de formalización de estructuras internas.

El organigrama nos muestra una organización que se torna más compleja conforme avanza en su trayectoria, creando espacios diferenciados en su interior para tratar cada tema en su ámbito correspondiente. El cambio con respecto al organigrama inicial es evidente, ya que se le han incorporado nuevas comisiones, creadas fundamentalmente en torno a los servicios brindados. Así, la Comisión Directiva, que es asistida por el equipo técnico y controlada por la Comisión Fiscal, actúa como el órgano de toma de decisiones, siguiendo las indicaciones de la Asamblea General, que oficia de órgano soberano. La complejidad de la tarea de la Comisión Directiva se advierte al observar que en su interior debe considerar, además, las decisiones que son tomadas en las nuevas sub-comisiones. Sin embargo, más allá de la evidente complejidad en el proceso de toma de decisión, este hecho dota de mayor legitimidad a la misma, al tiempo que es una forma organizacional que expande las responsabilidades sobre una mayor parte de la base social y por ende, la mayor posibilidad de control sobre las decisiones por parte de los socios. La incorporación a la Comisión Directiva por parte de

delegados de la comisión de jóvenes resulta una interesante propuesta que se corresponde con la misión de incorporar a la familia social a las actividades de la organización, y es de mucha importancia a los efectos del recambio generacional de los cuerpos de dirigentes.

La comisión de mujeres rurales es la de más reciente creación, y aún no cuenta con representantes en la comisión directiva. Un aspecto interesante en la conformación de esta comisión es que no utiliza como requisito de ingreso la membresía a la SPLSR, por lo que puede resultar un ámbito a través del cual la organización amplía su influencia en el territorio, e incluye nuevos entornos de participación.

La organización cuenta con una Junta o Comisión Directiva que es reconocida legítimamente y a la que se la considera con un papel activo dentro de la vida organizacional. Está compuesta por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un prosecretario, un prosecretario, tres vocales y trece suplentes. La comisión fiscal está integrada por tres miembros, elegidos entre los dirigentes de más experiencia dentro de la organización.

La Comisión Directiva también ha tenido que adaptarse a nuevos ritmos de trabajo, aumentando la frecuencia de sus reuniones. *“Las reuniones de directiva hasta diciembre de 2012 se estaban realizando los segundos y cuartos miércoles de cada mes. A partir del 2013, motivados por la cantidad de temas a trabajar dentro de este espacio, se comenzó a trabajar tres veces en el mes. También, producto de la cantidad de participantes en dichos espacios, se han incluido variantes en el funcionamiento para mantener la operatividad y profundidad en el análisis de los temas. Las reuniones tienen una asistencia de entre 15 y 20 dirigentes referentes de cada una de las zonas geográficas. Actualmente, las reuniones son semanales”* (PFI SPLSR, 2014).

Desde el año 2004 hasta el 2014 se han sucedido 5 comisiones directivas, en acuerdo con los estatutos organizacionales, que marcan un período de dos años entre elecciones. Observando la composición de las comisiones en estos cinco últimos períodos es posible advertir un bajo índice de rotación de directivos, ya que los 40 cargos disponibles fueron ocupados por 18 personas y de éstas, 9 fueron directivos en, al menos, dos períodos. Este hecho, si bien dota de cierta continuidad a las orientaciones estratégicas de la organización y permite un funcionamiento más ágil de la comisión, puede convertirse en un potencial obstáculo al momento de impulsar cambios organizacionales, al tiempo que impide que otros miembros de la organización accedan a espacios de decisión, obstaculizando el aumento de la apropiación del espacio colectivo por parte de éstos.

Otro de los aspectos a destacar en la conformación de la comisión directiva es que la misma ha procesado un recambio generacional. Un indicador de este cambio es la edad promedio del cuerpo directivo, que ha pasado de situarse en el entorno de los 52 años en 2004 a 43 años en 2014. *“Es lo que venimos haciendo todos, dejando nuestro lugar a nuevos directivos; es la forma de que otros productores vengan, se arrimen, se integren, participen, que se sientan de la comisión. Para hacer cosas no precisas estar en la comisión, pero es la manera para que uno crezca dentro de la Sociedad, y se vaya sintiendo parte cada vez más”* (Socio N°1 SPLSR, 2014).

El organigrama de la SPLSR y su evolución en el período analizado también nos informan de los procesos de diferenciación que fueron ocurriendo en su interna, es decir, el surgimiento de sub-sistemas o grupos que tienen pautas específicas de funcionamiento, racionalizando la utilización de los recursos al tiempo que distribuyen la toma de responsabilidades entre la base social. Si bien la diferenciación es un proceso característico de sistemas que crecen, ésta trae consigo el problema de cómo evitar que el sistema no se desintegre, requiriéndose de grandes esfuerzos de coordinación y control para que los distintos sub-sistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta. *“Distintas formas de diferenciación suponen modos distintos de integración. Una organización cuya diferenciación se basa en las semejanzas, probablemente podrá fundar su mecanismo de integración en el conocimiento compartido, en la suposición de la semejanza de actividades y propósitos”* (Rodríguez Mansilla, 1991, págs. 44-45).

En la estructura de la SPLSR se advierten distintos subsistemas o grupos que han sido creados en torno a la gestión de los programas operativos, por lo que es válida aquí la definición de grupo que adoptamos al comienzo del análisis como *“conjuntos restringidos de personas, que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles”* (Pichon Rivière, 1975). Los grupos, en este caso, están ligados por la condición de ser usuarios de algún servicio, y en el caso de los Campos Colectivos, también por la constante del espacio. Todas las comisiones creadas, BFPP, BALR, Jóvenes y Mujeres Rurales guardan la particularidad de ser grupos dentro de un grupo mayor, aunque no todos comparten la misma sobredeterminación organizacional.

En este sentido, parecería ser que la Comisión de Jóvenes y la Comisión de Mujeres Rurales son los grupos de mayor autonomía en relación al sistema al que pertenecen, ya que su relación con el objetivo central del mismo no es tan directa como en el caso de las dos comisiones restantes. Además, estas comisiones son aún informales, en el sentido de que no poseen reglamentos internos que estructuren su funcionamiento. La experiencia de los campos colectivos muestra, por su parte, un proceso de

diferenciación más marcada y una especialización acentuada en torno a la administración de cada banco de forraje; además, ambos grupos tienen carácter formal ya que su vínculo con la SPLSR se encuentra definido reglamentariamente. La conformación de estos grupos es reconocido como elementos fundamentales en la historia de la organización en su conjunto, al implicar no sólo una parte importante de la base social, sino también un alto porcentaje de la actividad productiva de la organización. Por la relevancia que adquieren estos grupos, en cuanto emprendimientos productivos, al mismo tiempo que se diferencian, se integran a la SPLSR, ya que requieren apoyos financieros, de asistencia técnica y a nivel de toma de decisiones que es gestionada a través del sistema al que pertenecen. Esta integración que tiene lugar entre los subsistemas existentes en la SPLSR, puede ser explicada observando que la diferenciación ocurre basada en semejanzas, y aquí la comisión directiva de la organización y quienes toman las decisiones en ella, han demostrado la capacidad de generar espacios con cierta autonomía que vinculen directamente a los usuarios de los servicios con la gestión de los mismos, pero sin que éstos olviden que cada grupo persigue el objetivo de mejorar el desempeño de la organización y obtener resultados que impacten en la calidad de vida del conjunto de socios. Una definición de objetivos para cada grupo que se integra orgánicamente con los del colectivo mayor, junto a una cultura organizacional fuerte que permea las fronteras de los sub-sistemas, y a un diseño organizacional que enfatiza la distribución de la toma de decisiones en una gran parte de su base social contribuyen a que la SPLSR posea grupos diferenciados internamente pero que se integran en su accionar, aumentando su desempeño.

8.1.3 Liderazgos

Puntaje: 2,8/4 Capacidad en expansión. Ver variable C.I.G.3 en Anexo ICO SPLSR

El liderazgo forma parte central de los estudios organizacionales, relacionado con la distribución de poder dentro de la misma, pudiendo ser concebido como una importante función que ha de ser desempeñada en una organización que es la función de representación, movilización y cohesión grupal. Este enfoque funcional del liderazgo lo define como la capacidad de *“influir en todas las cuestiones de importancia organizacional”* (Katz y Khan, 1977, pág. 369). La inclusión del liderazgo dentro de un proceso de fortalecimiento institucional podría parecer innecesaria si consideramos que una organización diseñada efectivamente debería funcionar sin él. Sin embargo, el enfoque que guía nuestro estudio enfatiza en el concepto de situación, de entornos inestables y de cambio organizacional. El desarrollo organizacional implica la capacidad de introducir valores en la estructura organizacional que habiliten el cambio organizacional ante cambios en el exterior, y para que esto ocurra es necesario contar con mecanismos impulsores de cambio interno que excedan las estructuras formales *“En cierta medida pueden preverse tales demandas y programar respuestas adecuadas;*

en cierto grado se necesita un liderazgo que vaya más allá de esas respuestas” (Katz y Khan, 1977, pág. 37).

En cuanto a la SPLSR, sus directivos y técnicos señalan que existe un liderazgo estratégico que es ejercido desde estructuras informales. El liderazgo estratégico puede definirse como la capacidad de fijar el rumbo de la organización y concentrarse en que las acciones de la misma se mantengan al servicio de su misión. *“Es el proceso de fijar metas organizacionales claras y de traducirlas en propósitos simples para la base social, dirigir los esfuerzos de los asociados, influir en los interesados directos internos y externos para que apoyen las decisiones organizacionales, inspirar a sus miembros, etc. Este liderazgo se dedicará siempre al cambio, adaptando y siguiendo un camino que tenga sentido para sus miembros” (Lusthaus, et al., 2002, págs. 50-51).*

A su vez, es importante señalar que el liderazgo puede ejercerse desde distintos lugares de la organización. Así, el liderazgo formal es el que ejercen los elegidos para cargos de autoridad, y el informal es ejercido por aquellas personas que se vuelven influyentes sin poseer cargos de autoridad. En este sentido, el liderazgo reconocido en la SPLSR se ejerce desde estructuras informales, correspondiendo a socios de antigüedad en la organización, con trayectoria a nivel de dirigencia y que formaban parte del grupo inicial de productores que reimpulsaron la organización en el año 2004.

“Yo salí de la directiva para impulsar el recambio, pero nunca me fui de la Sociedad, quedé ahí trabajando como siempre. Porque esto camina en la medida que los productores se apropien de la Sociedad, que entiendan que la Sociedad es de ellos, que si tienen un problema que sea un lugar donde recurrir, no desde la cómoda, sino desde la participación activa” (Socio N°1, SPLSR, 2014). En esta declaración es posible advertir el carácter estratégico e informal del liderazgo ejercido por este socio, ya que reconoce una participación muy activa en la vida organizacional desde una posición que se encuentra fuera de las estructuras de autoridad formal. También puede advertirse el énfasis en la función de reproducir claramente para la base social el objetivo primero de la organización, en un esfuerzo para que éste no sea olvidado y que las acciones desarrolladas se orienten a su logro.

Cabe resaltar que son los miembros de los grupos quienes adjudican y legitiman la condición de liderazgo, y que quienes ejercen ese rol no podrían hacerlo fuera de esos grupos. Por eso, no se trata de liderazgos absolutos, sino relativos (Repetto & Fernández, 2012). En el caso de la SPLSR esta reivindicación del liderazgo es identificada desde las propias estructuras formales de la organización: *“Mi rol es ser una de las caras más visibles de la organización, si bien hay un caudillo, como yo digo, que siempre está acompañándonos, un directivo histórico de la organización que nos apoya y respalda (Directivo N°1 SPLSR sobre líder organizacional, 2014).*

Los integrantes de la organización también reconocen otras fuentes de liderazgo, proveniente del equipo técnico, que se basa en el poder experto –aquellas influencias basadas en el conocimiento- y que también es legitimado por los integrantes de SPLSR, reconociéndose además liderazgo por parte de la directiva. Por tanto, se trata de una organización en la que el poder oscila entre diversas posiciones, formales e informales, y se funda en diversos aspectos: experiencia, conocimientos específicos; contando en todo caso con la legitimación por parte de la base social, fundamentando ese reconocimiento en las acciones y logros realizados.

“El liderazgo es de la directiva, a veces del equipo técnico. Pero hay un líder que es Raúl, que siempre está apoyando. Pero el liderazgo pasa por todos los que estamos al frente de esto, nos hemos ganado el respeto.”(Técnica N°1 SPLSR, 2015)

Estas características que adquiere el liderazgo son advertidas también por actores externos que observan el proceso organizacional de la SPLSR:

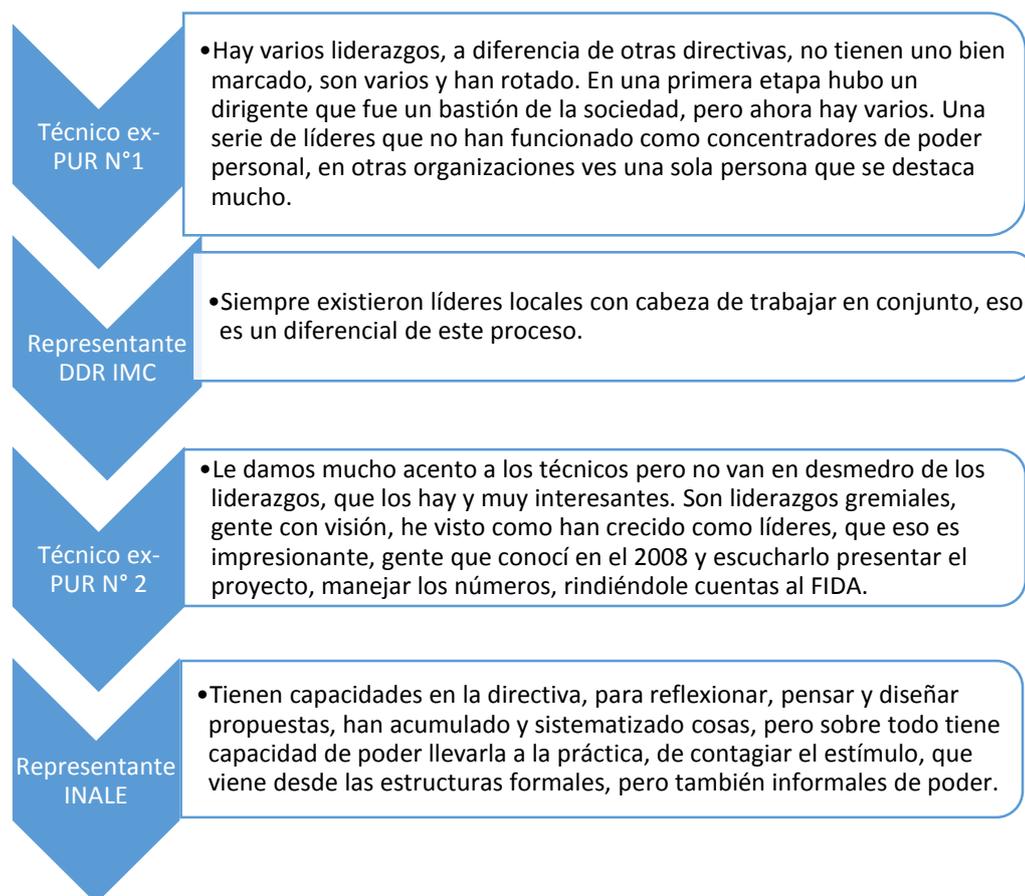


Ilustración 13 El liderazgo en la SPLSR según actores externos.

El liderazgo no sólo importa por la necesidad de dotar de orientación estratégica a la organización y de traducir la misma en propósitos claros para los socios, sino que

también importa porque *“se traduce en energía para afrontar desafíos y transmitir certezas sobre el potencial del colectivo, permitiendo dinamizar las decisiones”* (IICA, 2005, pág. 135).

“Tengo clarito que tenemos que crecer y que va a ir para arriba, en la medida que sigamos haciendo cosas para la zona, vamos a crecer, estamos lejos del techo” (Socio N°1 SPLSR, 2014). Esta característica motivadora del liderazgo, se corresponde con su carácter informal, y con la cultura organizacional en la que actúan quienes lo ejercen, que como ya vimos, está marcada por la intencionalidad proactiva de afirmar el valor y el potencial de los asociados y de la propia estrategia asociativa.

8.1.4 Capacidades de administración

Puntaje: 4/5 Capacidad en consolidación. Ver variable C.I.G.4 en Anexo ICO SPLSR

Las capacidades agrupadas bajo la categoría *administración*, son en general evaluadas como capacidades consolidadas. En cuanto a la reglamentación interna, los encuestados consideran que la organización cuenta con normativa actualizada, pero aún en incipiente reglamentación. En efecto, la organización ha redactado reglamentos de funcionamiento interno para la comisión directiva, para el uso de algunas herramientas de uso colectivo (estiercolera y embutidora), para la comisión del Banco de Forraje Pedrín Parra y se encuentra actualmente en el proceso de formulación del mismo para la comisión del Banco de Alimentos La Rambla. Además, estos reglamentos son sometidos a permanentes revisiones y actualizaciones, al presentarse situaciones que no habían sido consideradas con anterioridad.

En relación a los procesos administrativos, los entrevistados consideran que se dispone y maneja información de manera ágil y flexible, monitoreando los proyectos en simultáneo con su ejecución, y que se realizan trámites administrativos hacia el exterior. Esta capacidad resulta primordial para la organización, ya que a la hora de la toma de decisión puede contar con la información necesaria sobre los proyectos desarrollados, y otros aspectos que informan sobre el cotidiano de la organización. En cuanto a documentos oficiales, la SPLSR cuenta con una base de datos de socios actualizada, actas de reuniones desde el año 2008, e informes de cierre de programas en los que es posible conocer el desempeño de cada servicio brindado. Estos documentos no sólo informan sobre la capacidad administrativa de la organización, sino que la dotan de transparencia al tiempo que la vuelve más sensibles a las necesidades de sus socios. Conocer la base social, implica mucho más que una base de datos con la fecha de ingreso a la organización, implica conocer la realidad socio-económica de la familia asociada, para así aumentar la correspondencia entre necesidades e instrumentos creados para darles respuesta. Además, la organización gestiona trámites hacia el exterior, siendo un

servicio de gran incidencia en los socios, al canalizar por la SPLSR trámites ante distintos organismos estatales: *“una de las principales fortalezas es que se facilita mucha información a los socios, todos los trámites y exigencias nuevas que van surgiendo se las hacemos llegar y es una vía muy útil, esa información llega más rápido y en general se trata de cosas imprescindibles para el productor -BPS, DGI, MGAP-”* (Técnica N°2 SPLSR, 2015).

Otra de las capacidades de administración consideradas es la elaboración de una planificación estratégica. En este caso, se evalúa que la SPLSR ha desarrollado esta capacidad, sosteniendo que la organización planifica sus actividades de manera participativa y con visión de largo plazo.

Un aspecto relevante en este sentido es que si bien la planificación se encuentra íntimamente relacionada a las propuestas de fortalecimiento institucional que la organización proyecta en convenio con el MGAP, se reconoce que las acciones desarrolladas exceden los plazos pautados por dichas propuestas: *“ponerle un plazo al desarrollo es complicado, esto no termina nunca. Cada proyecto desencadena muchos otros”* (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

La participación de los socios en las actividades a ejecutar ha adquirido mayor relevancia conforme avanzan los años. Desde el Proyecto Sorgo proyectado en el 2004 que fue diseñado exclusivamente por técnicos, se ha pasado a un sistema de diseño mucho más inclusivo, en el que los socios involucrados directamente en los proyectos participan en instancias de planificación de actividades, presentación de demandas y alternativas de uso. Un ejemplo de este sistema se encuentra en la planificación del Banco de Alimentos la Rambla, en la que a través de talleres las familias socias expresan sus intenciones sobre el uso del mismo, los servicios a implementar, los mecanismos de toma de decisión, entre otras cuestiones. La inclusión de los técnicos del área social ha sido fundamental en este aspecto, ya que la promoción del uso de estos espacios de debate y opinión se ha convertido en un componente central de las últimas propuestas de fortalecimiento que la SPLSR ha convenido con el MGAP.

“Se nota que hay una preocupación especial por la información, por la transparencia, porque los asociados dispongan de elementos para saber dónde está parada la asociación, cómo marchan las cosas, hay un interés particular por integrar al productor y a la familia productora a la discusión, al intercambio y al vínculo directo y eso es un elemento que está presente, que San Ramón lo desarrolla por su equipo técnico pero también por los dirigentes gremiales y no es una cosa demasiado habitual. En algunos casos, capaz que es por un tema de prioridades, por costos, o por no tener la persona adecuada, pero no tienen buenos instrumentos de comunicación con sus socios, no solo comunicación en

un sentido pasivo, de información, sino en un sentido activo de participación, de animar la vida social de la organización y en San Ramón eso existe” (Representante INALE, 2014).

La importancia que la organización le otorga a la participación en los procesos de planificación se refleja además, en el hecho de que se trabaja con profesionales contratados para el desarrollo específico de estas instancias (Unidad de Estudios Cooperativos, UDELAR, consultorías privadas).

La planificación estratégica debe contar con un sistema de seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas para conducir a una eficaz toma de decisiones. La SPLSR ha desarrollado esta capacidad, que los técnicos reconocen surge de la iniciativa de los propios productores con el primer proyecto ejecutado en el 2004. *“Que la información llegue a los productores, para nosotros es fundamental, y fueron los propios socios los que propusieron que se creara un libro donde se detalla el proyecto, cuántos somos, dónde estamos, qué hacemos, cuánto gastamos”* (Taller directivos, 2014).

Contar con información en tiempo real se convierte en una capacidad, ya que si la organización desea cumplir con sus objetivos, puede tomar decisiones para corregir las acciones en el momento en que éstas dejan de ser funcionales a las necesidades que con ellas buscan satisfacer. Pero además, contar con seguimientos y evaluaciones de las tareas desarrolladas exige un auto-examen permanente de la propia organización.

8.1.5 Relacionamiento interno.

Puntaje: 0,8/1 Capacidad sostenible. Ver variable C.I.G.5 en Anexo ICO SPLSR

La SPLSR ha desarrollado canales de intercambios internos formales e informales, que son utilizados con frecuencia y que permiten que los socios estén en contacto no sólo con las actividades que la organización desarrolla sino también con otros socios. Estos canales de intercambio refieren a la posibilidad que tienen los socios de comunicarse con la organización o utilizar a la misma como medio de comunicación con otros productores o instituciones, ya sea utilizando mecanismos formales, como la asistencia a asambleas, o reuniones, o sea a través del contacto informal y cotidiano con su personal u otros socios. El desarrollar estos canales constituye una capacidad porque vuelven a la organización más sensible y permeable a las necesidades de sus socios al tiempo que permite que los socios se apropien del instrumento asociativo.

8.1.6 Autonomía

Puntaje: 0,6/1 Capacidad en desarrollo. Ver variable C.I.G.6 en Anexo ICO SPLSR

La búsqueda de autonomía es una de las metas explícitas sobre las que trabaja la SPLSR y, en efecto, constituye un claro aspecto a tener en cuenta como orientador de un proceso de fortalecimiento organizacional, si consideramos que estos procesos buscan el logro de las metas de las organizaciones para su durabilidad y estabilidad en el tiempo, reduciendo al mínimo posible la dependencia del entorno dentro de un esquema de sistemas abiertos (dentro del cual el entorno siempre influye).

En el período analizado, la SPLSR ha trazado una trayectoria de autonomía en aumento, comenzando con casi la totalidad de los recursos movilizados provenientes de fuentes de financiamiento externas (Fondos Rotatorios y/o subsidios). Por ejemplo, en el año 2008 sólo el 26% del total de los ingresos provenían de la propia organización, mientras que en el año 2014 un 67% de los ingresos provienen de los servicios ofrecidos.

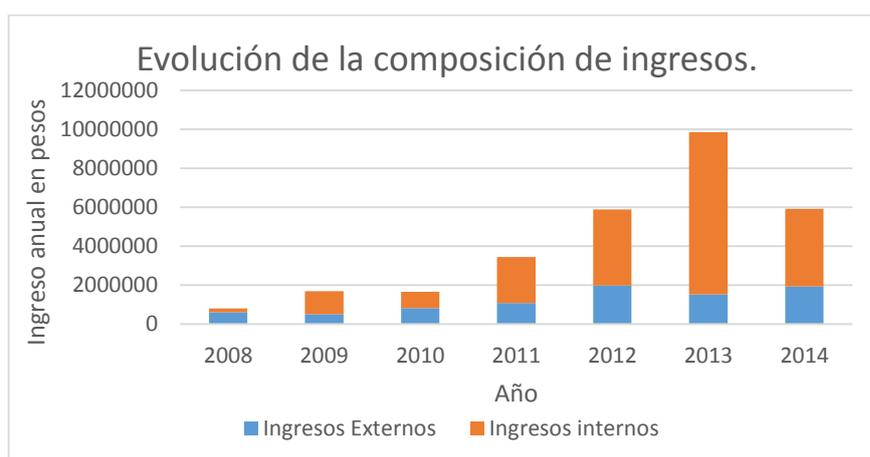


Ilustración 14 Evolución en la composición de ingresos de la SPLSR 2008-2014. Elaboración propia en base a datos internos de la organización.

Este camino hacia la autonomía ocurre en un contexto de presupuestos crecientes, lo que implica que la misma no es explicada por una reducción en los ingresos externos (aunque existe esa tendencia), sino que es explicada fundamentalmente por un aumento de los recursos generados internamente a través del desarrollo de los diversos servicios que ofrece a sus socios.

“el desafío es ser autosustentable, para que cuando el Ministerio se retire, nosotros podamos seguir caminando. En el 2008, las fuentes del ministerio eran un 80% del total de los recursos, en el 2013 era un 25%, y lo que pensamos es que en el 2016 ya no sea necesario contar con esas fuentes, pudiendo funcionar desde el punto de vista financiero y de la toma de decisiones. Se ha achicado lo que pone el Ministerio, la

primera vez nos subsidió 1 millón de pesos por año y ahora está en 800.000 pesos por año. Pero el presupuesto al comienzo era 1 millón y poquito de pesos y hoy el presupuesto de la sociedad está en los 400.000 dólares” (Técnica N°1 SPLSR, 2014).

“Lo que a mí me gustaría, es seguir vinculado al Ministerio de alguna forma, aunque no con tanta dependencia, pero sí acompañándonos, para poder ir culminando cosas, porque siempre hay necesidades y más cuando no hay problemas de transparencia. Si mañana cambia la orientación, nosotros tenemos que ser capaces de seguir, lo que no quiere decir que dejemos de proponer al Ministerio” (Entrevista abierta SPLSR, 2014).

Como ya hemos visto, la autonomía financiera es uno de los objetivos de la organización en el mediano plazo, objetivo que es respaldado tanto por técnicos como socios. Se reconoce la importancia de los fondos externos para que la organización comenzara a funcionar así como la importancia de la vinculación con los organismos públicos para el desarrollo de servicios, pero también existe la convicción de que la buena gestión de esos fondos es lo que les permite ser menos dependientes y poder “caminar solos”.

8.1.7 Recursos Humanos

Puntaje: 1,9/4 Capacidad en desarrollo. Ver variable C.I.G.7 en Anexo ICO SPLSR

Otro aspecto que hace a la capacidad de gestión en una organización lo constituye la dotación de recursos humanos con que la misma cuenta para ejecutar sus actividades.

“Dotar de personal a una organización significa buscar, seleccionar y orientar a personas que tengan el grado apropiado de conocimientos, aptitudes, comportamientos y valores para satisfacer las necesidades de la organización. También se relaciona con la habilidad de una organización para identificar los tipos de recursos humanos que necesita para tener un buen desempeño” (Lusthaus, et al., 2002, pág. 68). En este sentido, los encuestados reconocen que la SPLSR cuenta con recursos humanos calificados y adecuados a los fines de la organización, pero que éstos no reciben capacitaciones internas de manera planificada estratégicamente.

Los recursos humanos con los que cuenta la organización en el año 2014 son: tres Ingenieros agrónomos, una Técnica en comunicación organizacional y una secretaria administrativa. Además se contratan los servicios de personal contable cada vez que se lo requiere.

Es visible el cambio en la concepción sobre los recursos humanos que la organización ha procesado en el período analizado, ya que comenzaron en el 2004 con dos técnicos del

área agrario y luego agregaron un puesto administrativo para la gestión de los documentos internos. La inclusión de técnicos especializados en el trabajo con la base social y la animación de la participación de la misma ocurre recién en el año 2009, con la contratación de un psicólogo, a través del segundo convenio con el PUR/MGAP:

“Tuvimos muchas dificultades para que aceptaran tener un técnico social. La directiva no lo quería, le parecía un disparate gastar en él cuando necesitaban técnicos agrarios. Lo contrataron de forma media impuesta, no estaban convencidos. Y lograron un gran técnico social, que se destacó en su trabajo, también de la zona, cuando había pocos profesionales de esa área formados en ruralidad. Repitieron la receta, técnico local, que se destacó, los convenció de que era importante, tal así que ahora lo pagan ellos directamente” (Técnico ex-PUR N°1, 2014).

Desde el 2013, ante la salida del técnico social, la organización realizó un llamado para cubrir el cargo, contratando a una técnica en comunicación organizacional, otorgando gran relevancia a los aspectos de comunicación con la base social así como al estímulo de la participación y al funcionamiento adecuado de las comisiones directivas.

Otros aspectos que destacan en el equipo técnico son su continuidad en el tiempo y el hecho de que son profesionales locales, vinculados estrechamente con la organización o con el rubro productivo. Ésta última característica es parte central de la estrategia de selección de recursos humanos en la organización: la pertenencia a la localidad y cercanía con la organización. En todos los casos, los técnicos son de San Ramón, o de localidades cercanas y sus familias y/o ellos mismos son productores familiares socios de la organización. Este aspecto no resulta menor a la hora de pensar el sentido de pertenencia generado con la organización en la que trabajan, que exceden los términos de la lógica de contratación o de provisión de servicios técnicos. *“Yo soy hija de tamberos de la zona y en mi familia hubo referentes históricos de la organización. Me recibí y empecé a trabajar con un grupo de tamberos chicos de la zona. Empezamos a juntarnos porque entendimos que era mejor hacer cosas juntos que lo que yo podía incidir con mi asesoramiento individual”* (Técnico N°1 SPLSR, 2015).

8.1.8 Democracia interna

Puntaje: 3,9/5 Capacidad en consolidación. Ver variable C.I.G.8 en Anexo ICO SPLSR

La generación de mecanismos de funcionamiento internos democráticos también es considerada una capacidad organizacional, ya que otorga transparencia a la organización al tiempo que la vuelve un espacio abierto a la participación de los socios.

Esta capacidad ha sido relevada a través de tres componentes; el sistema de elecciones de autoridades, la rendición de cuentas y la legitimidad de las decisiones tomadas.

En cuanto al primer componente, se reconoce que la SPLSR posee un sistema de elecciones democrático, sostenible en el tiempo y legitimado por todos sus integrantes. Los reglamentos institucionales disponen la realización de actos eleccionarios cada dos años, que se han desarrollado sin interrupción en el período analizado. Desde el 2004 al 2014 se realizaron 5 elecciones de comisiones directivas que tienen lugar en las asambleas anuales respectivas. El criterio de elección responde al criterio de mayoría simple.

Los encuestados afirman también que la organización posee un sistema de rendición de cuentas transparente, estable en el tiempo y disponible a todos sus miembros. Este sistema se ha ido perfeccionando en el tiempo, pero siempre ha estado presente, conforme a la cultura organizacional de la SPLSR, basada en los principios de honestidad y transparencia. *“La lógica es la de la transparencia. Esa directiva del 2004 tuvo 4000 dólares que juntaban de la cuota social, y entre ellos se mostraban los números”* (Entrevista abierta SPLSR, 2014).

Actualmente, en las asambleas generales se realiza un detallado informe de los movimientos financieros ocurridos en el ejercicio anual, y cada Programa o servicio en su informe de cierre reporta también el manejo de los costos e ingresos. La ejecución de los convenios con el PUR/MGAP y las propuestas de fortalecimiento institucional han oficiado de fuentes de aprendizaje en este aspecto, ya que exigen de parte de la organización un control detallado de su estructura de gastos.

En lo referente a la legitimidad de las decisiones tomadas por la organización es posible advertir diferentes percepciones entre técnicos y directivos. Mientras que estos últimos consideran que los miembros de la organización se identifican plenamente con la dirección de la organización, participan de las instancias de toma de decisiones y legitiman el accionar de la organización, los técnicos sostienen que los miembros participan de todas las instancias de toma de decisión pero no se sienten identificados con las decisiones finalmente implementadas.

Contar con el apoyo de la base social resulta imprescindible para dar sostenibilidad a la estrategia asociativa, ya que lo contrario indicaría que no se está respondiendo adecuadamente a las necesidades de los integrantes de la organización. La SPLSR muestra altas tasas de participación en las comisiones de socios que deciden sobre el futuro de cada programa ejecutado, sin embargo, se reconoce que éstos no cubren las necesidades de toda la base social. El problema fundamental aparece con aquellos socios que no comparten el rubro productivo mayoritario de la organización, la

producción láctea. *“Una debilidad en la que tenemos que trabajar es en los socios que no son productores lecheros, porque la organización empezó siendo una gremial de productores lecheros pero se fue diversificando, hay muchos socios que no los estamos atendiendo del todo bien”* (Técnica N°3 SPLSR, 2015).

Otro factor que incide en que los socios no se sientan plenamente identificados con las decisiones finalmente implementadas responde al cambio en la gestión de las demandas que los socios realizan ante la organización. Actualmente, con vistas en la eficiencia organizacional, se busca dar respuesta a aquellas demandas que surjan de manera colectiva y no tanto a aquellas necesidades específicamente individuales.

“Al comienzo venía un socio pidiendo que le pintaran una pared de blanco y la Sociedad se movía para solucionar ese problema, ahora con la base social que hay, esa estrategia ya no es viable; si la demanda no es de muchos no se atienden los requerimientos tan específicos, y eso a veces le choca a la gente, esperan otra cosa” (Técnico N°3, SPLSR, 2015)

“Hoy tenemos que seleccionar, priorizar demandas. La institución es una herramienta para los productores, y la herramienta se acomoda para dar solución a un problema, que en la mayoría de los casos es económico. Nuestra idea es crecer para atender a un número mayor de socios, y solucionar los problemas de manera sustentable, no a corto plazo” (Técnico N°1, SPLSR, 2015)

“A mí me gusta destacar que nunca hemos dejado a nadie de a pie, y si bien siempre se trata que las demandas sean compartidas, cuando se plantean necesidades individuales se les busca una solución, un consejo, porque la Sociedad se debe a eso” (Entrevista abierta SPLSR, 2014).

Esta cierta tensión entre la eficiencia organizacional y el ser una respuesta a los problemas de los productores refleja las exigencias que se le presentan a la organización para seguir siendo útil a sus integrantes en un contexto de crecimiento, de amplitud de su base social. El trato personal y cercano ya no es posible cuando se pasa de 20 socios a 220 socios, las estructuras de representación deben cambiar y las estrategias de respuesta adaptarse a esta nueva realidad. Por ello, no es extraño que la legitimación de las decisiones finales pueda ser menor actualmente; no obstante, que la organización logre que toda su base social participe de la asamblea general y los usuarios de servicios se reúnan en las comisiones específicas indican que el proceso de legitimación puede profundizarse.

8.2 Sub-componente capacidades operativas.

Las capacidades operativas refieren a cuestiones relacionadas directamente con el funcionamiento de los servicios que la organización ejecuta para responder a las demandas de sus socios. La SPLSR desarrolla un esquema de trabajo que incluye la participación directa de los socios en la gestión y dirección de los servicios, por lo que las capacidades operativas comprenden desde la realización de reuniones para el seguimiento de los servicios, los flujos de información, la conformación del equipo técnico y su inserción en la estructura organizativa, los propios servicios brindados y la infraestructura con la que se cuenta.

Este sub-componente de la capacidad organizacional es valorado en promedio con 17 puntos de 25 posibles, y es en el que aparece la mayor diferencia de valoración entre técnicos y directivos. A continuación, el detalle de las capacidades operativas.

	PROMEDIO POR ATRIBUTO DIRECTIVOS	PROMEDIO POR ATRIBUTO TÉCNICOS	PROMEDIO POR ATRIBUTO	VALOR MÁXIMO
Triangulación aplicación de ICO				
Capacidades operativas	17,3	14,3	15,8	25
C.I.O.1 Mecanismos operativos	0,9	0,9	0,9	1
C.I.O.1.1 Reuniones	0,9	0,9	0,9	1,0
C.I.O.2 Flujos de información	4,3	3,1	3,7	5
C.I.O.2.1 Vías de comunicación directiva-comisiones especiales	1,8	1,5	1,6	2,0
C.I.O.2.2 Vías de comunicación inter-comisiones	0,8	0,6	0,7	1,0
C.I.O.2.3 Vías de comunicación comisiones- socios	1,7	1,0	1,4	2,0
C.I.O.3 Flujos de decisión	3,1	1,6	2,3	5
C.I.O.3.1 Tomadores de decisión	3,1	1,6	2,3	5,0
C.I.O.4 Equipos técnicos	6,1	5,5	5,8	10
C.I.O.4.1 Inserción de los equipos técnicos en la estructura organizativa	1,6	1,6	1,6	2,0
C.I.O.4.2 Funciones desempeñadas	2,1	1,5	1,8	3,0
C.I.O.4.3 Financiamiento del equipo técnico	0,9	1,2	1,1	3,0
C.I.O.4.4 Tiempo de dedicación	1,4	1,2	1,3	2,0
C.I.O.5 Infraestructura	1,4	2,0	1,7	2
C.I.O.5.1 Equipamiento	1,4	2,0	1,7	2,0
C.I.O.6 Servicios brindados	1,5	1,3	1,4	2
C.I.O.6.1 Servicios brindados	0,7	0,6	0,7	1,0
C.I.O.6.2 Accesibilidad a los servicios por parte de los socios	0,8	0,6	0,7	1,0

8.2.1 Reuniones

Puntaje: 0,9/1 Capacidad sostenible. Ver variable C.I.O.1 en Anexo ICO SPLSR

Técnicos y directivos coinciden en que todas las comisiones realizan reuniones periódicas en las que participan la mayoría de sus integrantes. Cada comisión cuenta con un régimen de reuniones distinto, según lo indican sus reglamentos internos. Así, la comisión directiva se reúne semanalmente, las comisiones de los campos colectivos una vez al mes, mientras que las de jóvenes y mujeres rurales se reúnen, ambas, cada quince días. Más allá de estas pautas, se destaca desde la organización que el número de reuniones es variable, dependiendo de la cantidad de trabajo o exigencias que se le planteen a cada comisión. “Nos reunimos las veces que sean necesario, lo importante es que las tareas se cumplan y los problemas se solucionen” (Técnica N°3, SPLSR, 2015).

En cuanto al número de integrantes que participan por comisión, también existen variaciones; mientras que la Comisión Directiva y las comisiones de los campos colectivos han instaurado un número determinado de delegados (CD 8, BFPP 5, BALR 6), las comisiones Jóvenes y Mujeres Rurales sesionan a través de convocatorias abiertas nucleando, en promedio, a 15 y 20 participantes, respectivamente.

“Todas las líneas productivas tienen comisiones de trabajo, con reuniones periódicas, con delegados. No son comisiones que se reúnen y deciden, sino que tienen asambleas de los usuarios, lo que les permite tener un feed-back muy importante con todos, así como estar muy informados” (Técnico ex-PUR N°1, 2014).

8.2.2 Flujos de información.

Puntaje: 3,7/5 Capacidad en expansión. Ver variable C.I.O.2 en Anexo ICO SPLSR

La comunicación efectiva, tanto interna como externa, juega un papel relevante en las organizaciones para asegurar que la información que realmente necesita cada uno de los grupos llegue a ellos de manera oportuna; sobre todo, para apoyar e informar el proceso de toma de decisiones, la gestión y la implementación de las acciones.

La teoría del desarrollo organizacional dedica gran interés al estudio de los flujos de información dentro de una organización, considerando que los procesos comunicacionales exigen que sean creados nuevos canales de comunicación, elegir algunos de ellos y evitar otros. Cada organización posee un particular sistema de codificación por el cual asimila la información que recibe, e identifica la relevante para su funcionamiento. No obstante este sistema de decodificación de la información, las organizaciones deben esforzarse en traducir los mensajes que envía para lograr un entendimiento común (Katz & Kahn, 1979).

Al momento de observar los flujos de información en una organización, debemos recordar que éstos pueden seguir tres direcciones: descendente, cuando se guía por la pauta de autoridad de las posiciones jerárquicas, horizontal, cuando se mueve entre niveles de igual jerarquía; o ascendente, cuando el mensaje es enviado desde niveles de menor jerarquía hacia otros de mayor jerarquía. El principal beneficio de la comunicación ascendente es ser el canal por el cual los órganos directivos y operativos reciben retroalimentación desde las bases de la organización, lo cual permite tener información sobre el clima organizacional en esos ámbitos, pero también recibir información clave para el funcionamiento de la organización.

Estos tres tipos de comunicación, corresponden a la comunicación formal, por lo que la estructura de la organización, pautada en el organigrama, se convierte en un primer insumo para analizar estos canales de intercambio.

La comunicación descendente tiene lugar en la SPLSR bajo dos modalidades: la comunicación comisión directiva – comisiones especiales y la comunicación comisiones - base social.

En relación a la primera modalidad, técnicos y directivos coinciden en señalar que la organización utiliza permanentemente canales formales de comunicación. El canal toma la forma de representantes o delegados de las comisiones especiales que participan en las reuniones de la comisión directiva, donde transmiten la información del estado de situación de la comisión, las funciones desarrolladas, los problemas encontrados, etc.

“En las reuniones de directiva participan los directivos y el equipo técnico y en ese espacio se intercambia toda la información relevante. Dentro del organigrama en la CD está pautado que participe un delegado de cada comisión y son los encargados de informar a la CD de cómo vienen trabajando cada una de la comisiones, si surgió algún problema, etc. A nivel formal está eso, y luego en la semana hay comunicación permanente, se llama al Presidente si hay que llamarlo, y si sabemos que es otra la persona que tiene la solución, llamamos directamente a esa persona”. (Técnica N°3 SPLSR, 2015).

A estos canales de información formales se le suman otros informales, como el hecho de que algunos miembros de la comisión directiva participan de las comisiones especiales como usuarios de servicios o directamente como integrantes de esas comisiones. Estas combinaciones introducen complejidad al proceso de comunicación, en particular en los actores que participan:

“Cuando se cruzan las fronteras, y se es un miembro en funciones de la organización, se toma parte del sistemas de codificación de ésta. Así, las fronteras causan el dilema de que la persona situada dentro del sistema no pueda percibir y comunicar las cosas del mismo modo en que lo hace un extraño. Es sumamente difícil ocupar diferentes posiciones en el espacio social sin que cambie la forma de percibir” (Katz & Kahn, 1979, pág. 255). Cada sub-sistema o grupo dentro de la organización desarrolla su propio sistema de codificación de la información.

Estas vías de comunicación que tienen lugar por fuera de los espacios pautados por el organigrama se denominan comunicación informal, ya que no están planificadas sino que se presentan a partir de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representan una parte importante de toda la comunicación que tiene lugar en las organizaciones. Entre las ventajas de la comunicación informal Gutiérrez & Gottret (2012) citan su contribución a la cohesión del grupo y a generar procesos de retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado, fortaleciendo la cultura de la organización y funcionando como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

La comunicación horizontal, aquélla que se da entre órganos del mismo nivel jerárquico, es evaluada de manera distinta por técnicos y por directivos de la SPLSR. Los técnicos consideran que aún no se ha logrado una comunicación entre comisiones que fluya por canales formales mientras que los directivos consideran, en su mayoría, que las distintas comisiones sí se comunican por vías formales de manera periódica. Un aspecto que puede explicar esta diferencia, es la existencia de directivos que participan en distintas comisiones en forma simultánea. Sin embargo, esta comunicación si bien es fluida ocurre informalmente, porque más allá de las posiciones formales que ocupan los integrantes del proceso comunicacional, el organigrama aún no prevé estructuralmente mecanismos directos de intercambio de información entre las comisiones especiales. Este hecho indica el carácter instrumental que la comunicación tiene para la organización y además nos informa de la gran selectividad de los sub-sistemas de codificación que cada comisión utiliza, que omiten todo aquello que no se relaciona directamente con la función específica que cada uno desarrolla. Si bien esto aumenta la eficacia del sistema organizacional y ayuda en los procesos de diferenciación de los grupos dentro de la organización, la inexistencia de comunicación horizontal es fuente de des-aprendizajes institucionales, ya que las comisiones más constituidas pueden oficiar de ejemplos al momento de resolver problemas o ejecutar acciones.

Sin la existencia de canales formales de comunicación horizontal, la comisión directiva de la SPLSR se ve sobrecargada de información, ya que actúa como centro concentrador de la información y luego distribuidor de la misma. Desde un análisis sistémico, se advierte del peligro de utilizar canales de comunicación que contribuyan a

la sobrecarga de información, es decir, que el insumo de comunicación sea mayor de lo que los subsistemas pueden manejar (Katz & Kahn, 1979, pág. 256).

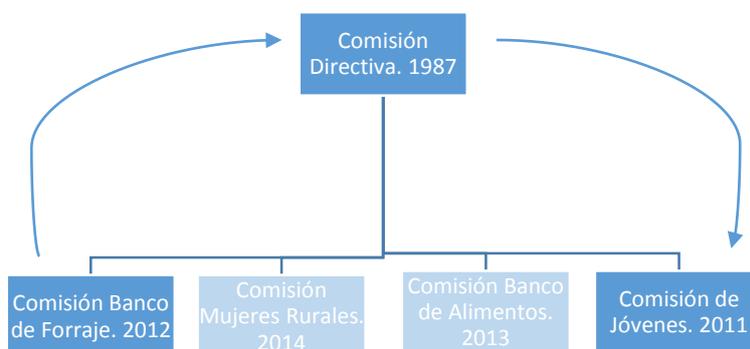


Ilustración 15 Flujo de información para comunicar dos sub-comisiones SPLSR 2014. Elaboración propia

En relación a las vías de comunicación entre las comisiones y los socios, nuevamente aparecen diferencias de apreciación entre técnicos y directivos. Mientras que los técnicos consideran que los socios cuentan con la información del trabajo en las comisiones pero que se trata de un circuito cerrado de comunicación, donde los socios no retroalimentan el proceso; los directivos consideran que se trata de un circuito de comunicación abierto, en el que los socios toman parte introduciendo sus propios mensajes.

Katz y Kahan (1979) definen como circuito cerrado de comunicación a aquél en el que el ciclo de actos de transmisión de mensajes no está disponible al cambio una vez iniciado. Este sistema resulta adecuado cuando el tamaño del circuito comunicacional es amplio, ya que se utilizan pautas repetitivas de transmisión de la información. La ventaja radica en su simplicidad y uniformidad, ya que todos se encuentran expuestos a idéntica información. Por ejemplo, al momento de enviar información al conjunto de la base social resulta complejo pensar en circuitos formales abiertos en los que cada socio introduce sus modificaciones en la transmisión del mensaje. El circuito cerrado que la SPLSR utiliza al dirigirse a la totalidad de la base social se basa en el uso de un software de envío de mensajes de textos que divide a los destinatarios según su vinculación con cada comisión: *“Algo que es bastante importante, es la incorporación, en el año 2013, de un software para enviar mensajes de textos a los socios. Para la tarea que yo desempeño es fundamental, cambió en un 100% el trabajo de comunicación desde la sede hacia los socios”* (Técnico N°3 SPLSR, 2015).

La comunicación con su base social se encuentra entre una de las mayores preocupaciones de la organización, lo que la lleva a explorar y evaluar diversas estrategias.

“Se generó un espacio de comunicación escrita bimensual en forma de boletín, en donde se intenta informar sobre actividades que se realizaron, actividades que se realizarán, columnas de Directivos, información técnica e información de acontecimientos sociales.

En el marco de contribuir en la fluidez de la información, se mantienen los espacios en el periódico escrito local y en el programa rural de una emisora de San Ramón. Además hemos conseguido espacios semanales (en carácter de entrevistados) en dos emisoras con llegada a socios de la zona de Tala y Fray Marcos” (SPLSR, 2009).

Además de este mecanismo, la SPLSR utiliza otros dispositivos de comunicación como los llamados telefónicos y los medios de comunicación masivos, como por ejemplo, redes sociales y radio. Desde el año 2013, cuenta con una página de Facebook desde la que informa a sus socios de las actividades y programas e invita a la participación en ellos (la presencia de la organización en las redes virtuales de comunicación data de 2011, a través del uso de la red Blogspot). Además utiliza espacios semanales en radios locales y utiliza el periódico de San Ramón para difundir novedades.

Los mecanismos informales de comunicación con los socios también son importantes, correspondiéndose con la cultura organizacional de la SPLSR. No es posible olvidar que el último impulso refundacional de esta organización surge de un grupo de productores que se reunían sin un lugar estable de encuentro, en la casa de algún técnico o clubes de la zona. Ese carácter informal del encuentro sigue teniendo, 10 años después, gran incidencia en el relacionamiento de los integrantes de la organización. *“Después está como se enteran los socios de lo que pasa en la gremial. A veces se enteran por la radio, y por el boca a boca, las reuniones en los clubes, que siempre funcionó y va a seguir funcionando” (Técnica N° 3 SPLSR, 2015).*

Otro aspecto que es valorado desde la SPLSR en cuanto a la comunicación con los socios es el contar con una sede disponible para que los socios acudan en cualquier momento ante el surgimiento de alguna inquietud. Este aspecto es central en términos de la comunicación ascendente, ya que actúa como el centro receptor de las demandas de los socios, que también cuentan con las asambleas y con las comisiones directivas ampliadas para hacer llegar sus mensajes.

8.2.3 Flujos de decisión

Puntaje: 2,4/5 Capacidad en expansión. Ver variable C.I.O.3 en Anexo ICO SPLSR

Considerando que el fortalecimiento organizacional consiste en el desarrollo de aptitudes para el logro de los objetivos de una organización, la toma de decisión, es

decir, la habilidad para seleccionar alternativas que satisfagan las necesidades demandadas se convierte en una capacidad a desarrollar.

Utilizando el enfoque sistémico podemos considerar que la organización es, en sí misma, un sistema de decisiones que genera decisiones (Luhmann, 1983 en Rodríguez, 1991). *“La organización es un sistema autopoietico porque genera los elementos que lo componen mediante los elementos que lo componen”* (Rodríguez, 1991, pág. 63).

Uno de los grandes problemas del diseño organizacional es establecer quién y cómo decidirá y si existirán instancias consultivas, recordando que la propuesta del desarrollo organizacional consiste en establecer un diseño que maximice la participación de los integrantes de la organización en esa selección de alternativas, distribuyendo la responsabilidad en la toma de decisión (Elmore, 1996).

Las decisiones pueden clasificarse en estratégicas, que son las que afectan el funcionamiento de una organización durante un tiempo prolongado y tienen un efecto importante en el bienestar de los socios y en la sostenibilidad de la organización; y en decisiones operativas, aquéllas que se relacionan con la ejecución de las decisiones estratégicas y se toman diariamente para poner en funcionamiento cada área de la organización.

El proceso de toma de decisión de la SPLSR es valorado como una capacidad aún en desarrollo, considerando que las decisiones son tomadas a instancias de la Junta Directiva, previo asesoramiento del equipo técnico y consulta de las comisiones pertinentes pero que la base social no participa directamente del proceso, sino que lo hace de forma indirecta utilizando la Asamblea General como instancia de orientación general para la toma de decisión.

La historia de decisiones tomadas por la organización va construyendo una suerte de premisas para las decisiones venideras. Las decisiones van abriendo y cerrando caminos, sin embargo, es posible que estas premisas que otorgan sentido al proceso de selección cambien. *“Esta conceptualización sistémica tiene mucha importancia para la propuesta de desarrollo organizacional por la capacidad de la redefinición de las posibilidades de acción organizacional y de intervención en las organizaciones. Una modificación en una organización involucra siempre un cambio de sentido en la organización y se traduce en las decisiones que esta organización adopta”* (Rodríguez, 1991, pág. 64).

Las premisas que ofician de criterio de selectividad en la SPLSR, se desprenden de la historia de la organización y muestran claramente cómo una decisión puede marcar el devenir futuro de una organización. De esta forma, la decisión tomada por los directivos en el 2004 de pasar a trabajar con una lógica de desarrollo de servicios

orientados a aumentar la productividad de los emprendimientos de sus asociados se configura actualmente como la lógica que guía la selección de alternativas:

“nos dimos cuenta que los proyectos nos traían algunas soluciones, como el tema de los granos, las compras conjuntas, poder sacar el ganado, era una solución. Con los proyectos empezamos a trabar y a ver que había cosas que nos podían ayudar a mejorar el servicio de la Sociedad” (Socio N°1 SPLSR, 2014).

Esta decisión estratégica es tomada por directivos y socios en el año 2004 y cuenta hoy en día con la legitimación de los integrantes actuales de la organización; desde el discurso oficial se resalta la selección de esta alternativa frente a la orientación estratégica anteriormente implementada, que como ya ha sido presentado, estaba dirigida hacia la confrontación con el poder público.

La toma de decisión reporta ciertas exigencias, en primer lugar porque como selección de alternativas, implican asumir el riesgo y responder por ella, lo que conlleva a un nivel importante de exposición de quienes participan del proceso. Pero, además, las alternativas desechadas permanecen en el resultado de la decisión como historia, como trasfondo que indica la relevancia de la decisión adoptada cuando ésta resulta adecuada; o resaltando el fracaso de la finalmente adoptada ante otras que ofrecían la probabilidad de éxito. Este fenómeno se advierte en la valoración que actualmente se realiza de la decisión tomada al comienzo del período aquí analizado, con la particularidad de que es una valoración realizada desde un contexto de resultados “exitosos”.

En cuanto al flujo de decisiones, se advierte que éste adopta una estructura de carácter democrático, en el que cada comisión posee autonomía en lo relativo a las decisiones específicas a sus propósitos, y la Comisión Directiva actúa como un órgano que controla que las orientaciones estratégicas sean respetadas en las decisiones operativas de las comisiones. *“Los delegados ya tienen una idea de lo que la Directiva pretende, entonces cuando se reúnen las comisiones de los bancos ya saben qué es lo que se puede hacer y qué es lo que no, como también saben cómo presentar las propuestas a la CD para que sean aprobadas. Hay mucha intercomunicación, y se reúnen las veces que se deban reunir. Lo importante de remarcar es que son comisiones independientes y que los Bancos tienen total autonomía, podemos discutir y no estar de acuerdo. El Banco de Forrajes del Rincón es de las 29 familias que participan del proyecto, está administrado por la SPLSR pero los colonos son los 29. En La Rambla es igual, son 96 familias las colonas, responden a la gremial, pero pueden tomar decisiones que no estén 100% alineados con la gremial. Este es un tema que estamos aprendiendo a manejar, a dar libertad a nuevas estructuras que crecen dentro de la organización, sin responder 100% a la misma.* (Directivo N° 2 SPLSR, 2015)

Al interior de cada comisión las decisiones también siguen un flujo democrático donde el consenso es el criterio para la selección de una alternativa. El equipo técnico aparece como espacio de consulta tanto para la generación de alternativas como para la selección de las mismas.

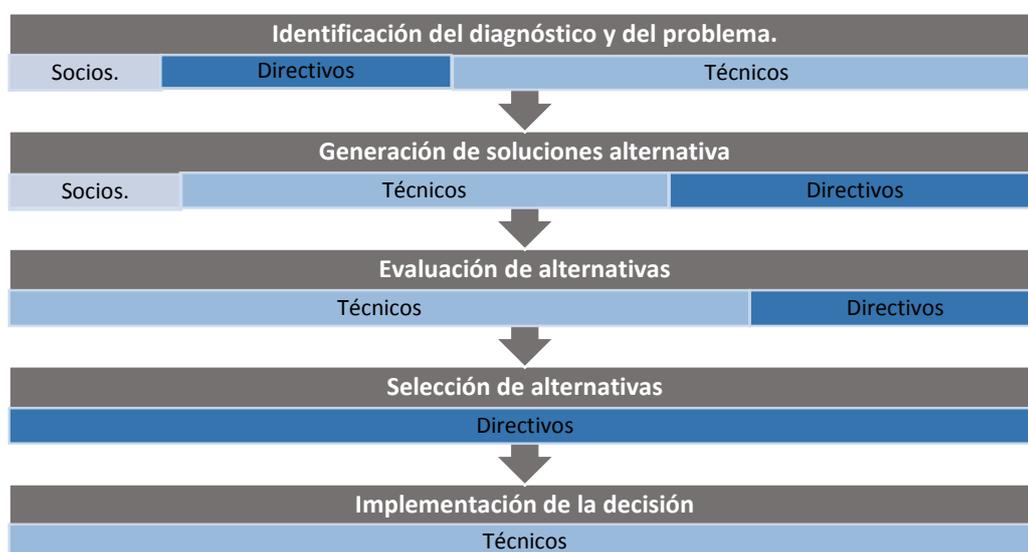


Ilustración 16 Etapas del proceso de toma de decisión y actores involucrados en la SPLSR. Adaptado de Robbins, S & Coulter, M (2005).

A nivel general puede afirmarse que la detección de problemas o necesidades corresponde, en primer lugar, a directivos y técnicos, y en menor medida a los socios. La capacidad de identificar necesidades por parte de los directivos y socios ha aumentado en el período analizado, pero se considera desde la organización que aún falta impulsar esa función en estos actores.

“Cuando los socios se anotan a los programas sabemos que esas cosas son demandadas, el socio participa anotándose o no anotándose, si se suma es porque hay interés. Lo que no hay es propuestas grupales desde los socios hacia la sociedad, ese nivel de participación todavía no está, son todas intervenciones individuales, comunicaciones personales, pedidos aislados” (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

“[la comisión directiva] todavía no está lo suficientemente fortalecida para ser la impulsora de sus propios planes, porque no disponen del tiempo y delega en el equipo técnico la formulación de todo tipo de propuestas. Sí sabe la directiva, claro, que es lo que quiere y que es lo que no quiere, pero no dedica su tiempo a elaborar, propiamente dicho, las propuestas” (Técnica N°3 SPLSR, 2015).

Desde la comisión directiva se reconoce que esta función no es desempeñada en su plenitud, justificando que al ser productores familiares, el trabajo en sus

emprendimientos les exige mucho tiempo, que no pueden dedicar a otros asuntos, como la elaboración de propuestas para ejecutar en la organización. Sin embargo, la directiva sí trabaja para que las decisiones tomadas no se aparten de las orientaciones estratégicas delineadas por la organización, tal como se desprende de las declaraciones de los técnicos de la Sociedad.

Un antecedente relevante en la identificación de alternativas por parte de los socios y directivos lo constituye la propuesta de los Campos Colectivos. En el caso del Banco de Forrajes Pedrín Parra, el mismo surge como una demanda de un grupo de socios de la zona de Rincón de Conde, quienes reaccionan a la información que les llega del entorno y rápidamente proponen que la organización se involucre, diseñando una propuesta ante el Instituto Nacional de Colonización. En el caso de Banco de Alimentos, fueron los socios de La Rambla quienes se movilizaron, recorriendo el mismo camino que el otro grupo de socios. Estos ejemplos muestran, además, cómo el entorno externo *“es una fuente de perturbaciones que el sistema enfrenta experimentando cambios; alguno de ellos posibles, y otros destructivos. [Cuando se] generan cambios en las condiciones ambientales las organizaciones adoptan premisas de decisiones distintas”* (Rodríguez, 1991, pág. 66). Las experiencias de los campos colectivos muestran claramente cómo en situaciones que desde el exterior se presentaba condiciones que podían cambiar significativamente la operativa de la organización, sus integrantes lograron formular una alternativa que se alineara al sistema de premisas que dan sentido a las decisiones de la organización, acoplándose coherentemente a las orientaciones estratégicas de la misma.

Esta experiencia muestra que los socios están aprendiendo a hacer uso de su poder de demanda ante la organización, y los antecedentes de los Campos Colectivos, hoy en funcionamiento, sirven como fuente de estímulo para la base social. También fue presentada, bajo el mismo esquema, una tercera opción de Banco Colectivo, la cual finalmente no prosperó, pero que oficia como experiencia y aprendizaje en la formulación de demandas desde los socios hacia la organización.

El interés por aumentar la participación de los socios en la toma de decisiones se evidencia también en la ejecución de la última Propuesta de Fortalecimiento Institucional que incluye la realización de talleres con los usuarios de algunos programas para la propuesta de usos alternativos del mismo, como en el caso de los Bancos Colectivos, para darle otros usos a la tierra. En esas jornadas los socios proponen ideas, en base a sus necesidades y a la optimización del uso del campo.

En cuanto a la etapa de evaluación de las alternativas propuestas son los técnicos quienes ocupan un papel predominante, ofreciendo datos económicos, financieros, productivos, etc., que luego son los insumos con los que los directivos finalmente toman

la decisión: *“La directiva es la que determina si sí o si no. Aceptan, rechazan, o piden que se planteen otras propuestas”* (Técnica N°3, SPLSR, 2015).

“Es una comisión muy democrática, lo es desde siempre. Decidimos entre todos, por mayoría, no por lo que opina el presidente o alguien en particular. Las decisiones no tienen nombre y apellido, se discute y luego se acuerda entre todos” (Directivo N°1, SPLSR, 2015).

La ejecución de las decisiones implementadas es realizada por el equipo técnico, quien es el encargado de coordinar las tareas necesarias y delegarlas al interior del equipo: *“Los planes de trabajo los va marcando la necesidad de los socios. Nosotros ejecutamos lo que logramos por consenso. Vamos negociando directivos y técnicos”* (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

La existencia de espacios de discusión donde se puedan compartir y confrontar los diferentes puntos de vista sobre una situación, asegurando que todos los intereses de los diferentes grupos estén representados, es un elemento que fortalece la toma de decisión, legitimándola, al sentirse los miembros de la organización partícipes de las decisiones tomadas, comprendiendo el proceso que conduce a seleccionar una alternativa frente a las posibles. En lo referente a este aspecto, la SPLSR emplea con diferente profundidad estos espacios, dependiendo del grado de desarrollo de cada programa ejecutado. Así, el Proyecto Sorgo y el BFPP cuentan con los espacios de participación de usuarios con más actividad:

“Se llama a reunión una vez al mes, con los usuarios, los técnicos, y algún directivo, se plantean las condiciones, se decide el futuro de los emprendimientos, si se siembra o no, todo eso, los que resuelven son los usuarios. Según la gravedad del asunto se trata en esa comisión de representantes o se llama en asamblea a todos los involucrados en el proyecto, hubo ocasiones que se trabajó con representantes zonales, para que no vinieran todos, venían dos o tres y después ellos informaban a los demás” (Socio N°1 SPLSR, 2014).

8.2.4 Equipos técnicos

Puntaje: 5,7/10 Capacidad en consolidación. Ver variable C.I.O en Anexo ICO SPLSR

La conformación de equipos técnicos capacitados se vuelve un aspecto crítico en el desarrollo de las organizaciones de productores rurales, no sólo para el logro de los objetivos económicos de las mismas, sino también para fortalecer los procesos internos de participación y pertenencia a la organización. Los procesos de desarrollo rural buscan trasladar las capacidades desde los equipos técnicos hacia la organización, por lo que la

manera en la que éstos se insertan dentro de la estructura organizacional es un primer indicio de las posibilidades que existen en la organización para que dicha transferencia ocurra.

Del índice de capacidad organizacional se desprende que el equipo técnico de la SPLSR no funciona como un espacio concentrador de poder, sino que se inserta armoniosamente en la estructura organizacional, actuando como órgano de consulta para la toma de decisión y luego ejecutor de las decisiones tomadas.

Los socios de la organización resaltan en reiteradas ocasiones la importancia que el equipo técnico ha tenido y tiene en el proceso de construcción de la organización, mencionándolo como un factor imprescindible para el mismo. Como ya se ha señalado, dos de los cinco miembros del actual equipo técnico han estado trabajando junto a la organización desde su último impulso refundacional en el año 2004, siendo en aquel entonces los promotores del Proyecto Sorgo, la primera propuesta ejecutada con el objetivo de reducir los costos de producción de los asociados. Desde entonces han sido pieza fundamental en el diseño y ejecución de los diversos programas hoy implementados, al tiempo que han desarrollado una vinculación con la base social y directivos de “confianza y respeto”:

“Nosotros crecimos gracias al equipo técnico. Si bien los directivos y los socios se arrian y hablan, no le pudimos dar el tiempo que ellos le pudieron dar. Se pusieron la camiseta, siempre hubo una gran disposición. Al primer campo nos llevaron los técnicos, si bien directivos y socios participamos, apoyamos, fuimos a talleres, opinamos, armamos el marco donde había que moverse, fijamos las obligaciones de uno y los deberes del otro, y cómo podía funcionar y hasta hoy seguimos corrigiendo cosas, detalles. Pero creo que el respeto que los socios que hoy usan el campo y otros que no participan directamente le tienen al equipo técnico es fundamental; la credibilidad que generan, y en los directivos también indirectamente, porque nunca nos cargaron con nada. La confianza generada es fundamental, y la generaron porque los números siempre han sido claros, los han presentado y los muestran en cualquier momento” (Socio N°1 SPLSR, 2014).

“Es muy fácil trabajar con ellos, acá funciona la gremial en base al equipo técnico, son ellos los que la mayoría de las veces proponen y nosotros decidimos, algunas ideas surgen en directiva o de socios, pero el 90% de las ideas son de ellos y del equipo. No me pesa decir que si ellos se desarman como equipo no sé si esto seguirá funcionando o se caerá a pedazos” (Directivo N°1 SPLSR, 2015).

El equipo técnico de la SPLSR tiene poder y autoridad. Poder “experto”⁴, basado en sus conocimientos y habilidades, pero también autoridad, ya que su poder es legitimado no sólo por la posición formal que ocupa en la estructura de la organización, sino también por el reconocimiento por parte del resto de los integrantes de la organización; es un poder socialmente aceptado. ¿Cómo evitan que se convierta en un espacio concentrador de la toma de decisión cuando se le otorga tanto poder dentro del funcionamiento organizacional? La clave parece ser el vínculo que existe con la directiva, y la cultura organizacional fuerte que presenta la SPLSR.

4 El poder experto es uno de los cinco tipos de poder que French & Raven distinguen: poder de recompensa, poder coercitivo, poder experto, poder referente, poder legitimado. (French & Raven, 1973 en Rodríguez, 1991)

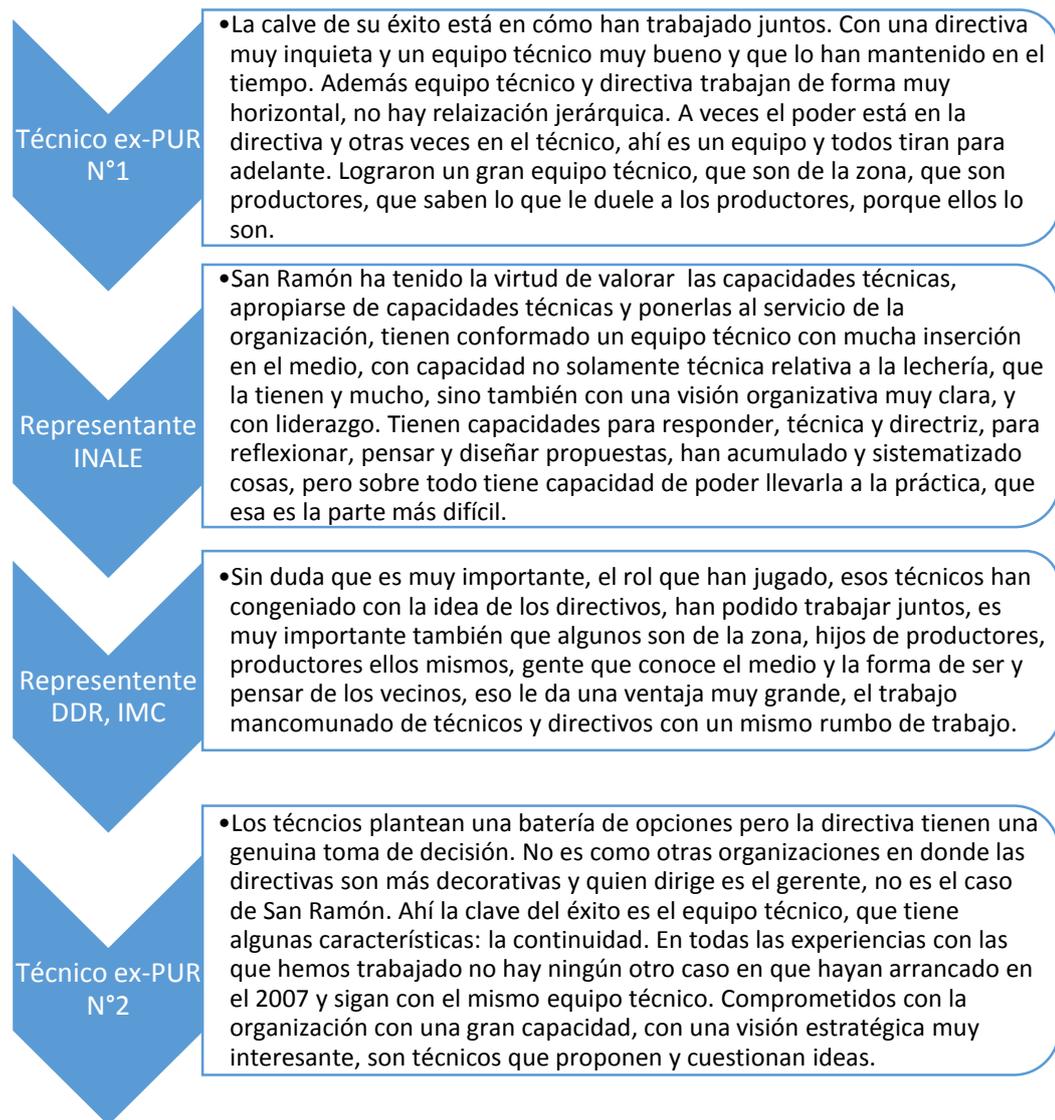


Ilustración 17 La importancia del equipo técnico en la SPLSR según actores externos.

Equipo técnico y directiva comparten el mismo sistema de significados, reconocen los mismos objetivos y se orientan por los mismos valores, prueba de ello es la similitud en las metáforas que utilizan para representar a la organización. Entre estos dos espacios de poder se han generado relaciones de horizontalidad, en el que el común denominador del trato es el respeto por el trabajo del otro. Como hemos visto, las decisiones se toman a través de la negociación, siendo el equipo técnico un órgano que aconseja e informa a la comisión directiva.

“[A] nosotros a veces nos tienen demasiada confianza, hay un relacionamiento en el que la gente entiende que nosotros tenemos la camiseta puesta, ¡y la tenemos! Hay mucho respeto y confianza hacia nosotros que a veces es excesivo. Es estresante,

porque sabes, por ejemplo ahora, que si no le conseguimos el grano, tienen todo el invierno por delante sin comida” (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

“Hay un vínculo de confianza, por ejemplo ahora les mandamos un mensaje de que tenían que venir a firmar, no se les explicó en detalle para qué, y ya han venido 140. Hay mucha confianza implícita en el relacionamiento. El vínculo es como de compromiso, los socios asisten a los eventos porque sienten como un compromiso moral de asistir, la gente no participa, apoya” (Técnico N°3 SPLSR, 2015).

Ese compromiso moral que los técnicos reconocen de parte de los socios para con sus peticiones resulta un tipo de acatamiento coherente con el tipo de poder legitimado que los técnicos poseen. La coherencia está dada porque el equipo técnico tiene la capacidad de influencia en los socios demostrando que sus sugerencias se relacionan con asuntos que los socios consideran importantes, y a su vez, los socios acceden a esas sugerencias convencidos de que al hacerlo contribuyen en algo que ellos mismos valoran positivamente. Es decir, en el vínculo técnico-socio, se encuentra implícita una relación de confianza, que permite que ese vínculo fluya sin inconvenientes.

La definición de las tareas a desempeñar por cada integrante del equipo técnico ha sido definida recientemente, durante el diseño de la última propuesta de fortalecimiento institucional que la SPLSR presentó, buscando reorganizar los recursos humanos para mejorar el funcionamiento general de la organización y tener una base de los perfiles personales y laborales que se ajustan a las tareas para futuros llamados. Los mismos fueron definidos en los siguientes términos:

Coordinador técnico /Gerente: El puesto aborda dos grandes áreas de trabajo. Por una parte las tareas con un perfil productivo, interviniendo en el desarrollo del Programa Granos, Campos Colectivos y en el de Embarques, este último con tareas de supervisión. La otra área tiene que ver con la coordinación general de la organización sobre lo económico y sobre los recursos humanos y las tareas. Las tareas realizadas consisten en la articulación entre la comisión directiva y los otros técnicos, junto a la administración de los dos programas más importantes (Granos y Campos Colectivos) así como del sistema organizacional en su conjunto. El desarrollo de estas tareas requiere capacidad para ejecutar, planificar y delegar actividades a los restantes integrantes del equipo técnico. El puesto requiere movilidad en el territorio, capacidad para relacionarse y negociar con socios, directivos y proveedores de servicios de la organización.

Técnico de campo: las tareas de este puesto están bien definidas dentro de un perfil productivo. El rol corresponde a coordinar, ejecutar y evaluar programas productivos siendo pieza fundamental en el desarrollo y la continuidad de éstos. También cumple con el rol de asesoramiento en temas productivos a socios y es el

encargado de la comunicación radial en el espacio de la organización. El puesto requiere habilidades para desarrollar los programas productivos con responsabilidad y solvencia técnica. Así mismo, poseer la capacidad para discriminar los aspectos importantes de los cultivos y asesorar a los responsables en la toma de decisiones, un manejo sólido de los insumos, sus costos y proveedores, así como un manejo organizado de los aspectos financieros del proceso.

Secretaría: las tareas de este puesto abarcan todo el abanico de actividades de la organización bajo tres áreas principales: administración económica, secretaría y comunicación con los socios. Administración de cuestiones internas de funcionamiento de la SPLSR (sueldos, cuentas BROU, pago facturas), de los socios (trámites, liquidaciones) y de los diferentes programas de la organización (seguimiento de pagos, financiamientos, control de boletas, balances). En el área de secretaría se desarrolla el seguimiento de la agenda general de la organización y la derivación de información a los técnicos correspondientes. Así mismo, cumple un rol importante en la comunicación con los socios y con actores externos siendo la cara visible de la SPLSR en la oficina. El puesto requiere habilidad para organizar, jerarquizar y derivar información.

Técnico Social: Las tareas están vinculadas a las actividades específicamente sociales que tiene la organización. Además brinda apoyo a los sistemas de comunicación y a las reuniones de trabajo de los socios (directivas, comisiones, programas). También se encarga de la redacción y el diseño de los diferentes proyectos, así como de los informes de los mismos. La tarea requiere capacidad para promover la participación de los socios en los distintos espacios de reuniones. También promover, en un contexto marcado por el perfil productivo, actividades de índole social – recreativo para toda la familia.⁵

La distribución de tareas dentro del equipo corresponde al coordinador general mientras que en reuniones semanales de coordinación técnica cada integrante del equipo informa sobre sus actividades, se fijan prioridades y se distribuyen las responsabilidades.

Más allá de esta definición de tareas, los técnicos desarrollan otras actividades que exceden las anteriormente establecidas:

5 Propuesta de fortalecimiento institucional SPLSR 2014-2016. "Consolidación de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón como herramienta asociativa sustentable en el territorio".

“Somos asesores técnicos pero no somos el clásico ingeniero que trabaja en los tambos, tenemos que ejecutar. Somos desde el peón, el que barre, hasta el que negocia frente a un organismo internacional” (Técnico N°1 SPLSR, 2015).

“Acá trabajamos mucho como un equipo multidisciplinario, todos hacemos tareas de todos, si bien no voy a ver si sembraron, sí hacemos recorridos de campo todos juntos, por ejemplo, ahora estamos armando el proyecto del Banco de La Rambla, y lo estamos haciendo todos juntos” (Técnico N°2 SPLSR, 2015).

Este aspecto puede considerarse una potencial debilidad de la organización, ya que puede transformarse en una sobrecarga de exigencias hacia el equipo técnico que exceda su capacidad de respuesta, desgastándolo.

La organización ha logrado financiar más de las tres cuartas partes del presupuesto destinado a sus recursos humanos. Comenzó ofreciendo una remuneración muy inestable a los técnicos que formulaban sus proyectos, que se definía en directa relación con los resultados de los mismos. Un cambio significativo en esta situación tuvo lugar con el primer convenio PUR/MGAP del 2008, en el que se establecía *“un sueldo fijo para los técnicos que te implica poder planificar y pensar cosas con cierta estabilidad. Tenemos horas destinadas exclusivamente a estas cosas”* (Técnico N°1, SPLSR, 2015).

En la última propuesta de fortalecimiento organizacional, la SPLSR financia el 50% del presupuesto destinado al equipo técnico, mientras que DGDR e INALE financian el 50% restante.

La organización ha logrado aumentar el tiempo de dedicación que cada técnico efectúa. Así, pasó de contratar por un total de 20 horas semanales a cada integrante del equipo técnico (2 técnicos de campo, 1 técnico administrativo y 1 técnico social) en el año 2008, a contratar en el 2014 en régimen full time (40 horas semanales) al coordinador general, técnico administrativo y técnico social, y en régimen part-time (20 horas semanales) a los dos técnicos de campo.

8.2.5 Infraestructura

Puntaje: 1,7/2 Capacidad sostenible. Ver variable C.I.O.5 en Anexo ICO SPLSR

El equipamiento se refiere a las condiciones básicas (instalaciones y tecnologías) que permiten que el trabajo de una organización siga su curso. En el caso de la SPLSR, los encuestados consideran que la organización cuenta con un equipamiento adecuado, y que el mismo ha estado en permanente perfeccionamiento con el transcurso del tiempo. A comienzos del período analizado el equipamiento era inexistente, ya que la organización no poseía sede propia ni ningún tipo de infraestructura que le permitiera

gestionar sus tareas. El primer convenio cogestionado con el PUR/MGAP en el año 2008 concentró la mayoría de sus esfuerzos en este tópico, dotando a la organización de sede, e infraestructura básica a nivel de comunicaciones (teléfonos, computadoras, accesos a Internet).

En cuanto al equipamiento que posee la organización para el uso de sus asociados a fines del año 2014, se trata en todos los casos de dispositivos que la organización necesita para la operativa de sus distintos programas productivos, destacándose el hecho de que no ofrece como servicio propiamente dicho la oferta de maquinaria. Este es un punto que diferencia a la SPLSR de otras organizaciones gremiales lecheras y corresponde a un posicionamiento estratégico que prioriza adquirir aquella maquinaria que el nivel de actividad de la organización pueda sostener.

La organización alquila la oficina en donde tiene su sede desde el año 2008. Cuenta con tres computadoras, acceso a Internet, teléfono, dos celulares, cámara de fotos y un proyector. Además posee para el uso de sus asociados: un GPS, un termómetro de suelo, un humidímetro para fardos y otro para granos, una balanza y un calentador para marcas de ganado. En cuanto a maquinaria tiene una estiercolera con un pequeño tractor para su traslado y una embutidora. Además en los dos campos colectivos que la organización arrienda al Instituto Nacional de Colonización, la organización cuenta con espacios físicos de reuniones, de trabajo y recreativas, y otras infraestructuras que utilizan como depósitos.

8.2.6 Servicios brindados

Puntaje: 1,4/2 Capacidad en consolidación. Ver variable C.I.O.6 en Anexo ICO SPLSR

La provisión de servicios resulta una capacidad central al vincularse directamente con la habilidad de la organización de satisfacer las demandas que los socios realizan. Visto en perspectiva temporal, esta capacidad ha sido impulsada progresivamente, y en la actualidad es evaluada por los miembros de la organización de forma positiva, pero aún no como una capacidad totalmente desarrollada.

En el año 2014, la organización nuclea los servicios que ofrece a sus socios en cuatro nudos de actividad: “Programa de Granos”, “Campo de Utilización Colectiva”, “Programa Embarques” y el “Programa Financiero”.

Programa de Granos

Este Programa, en funcionamiento desde hace 10 años, propone la obtención de Grano Húmedo para alimento en los tambos con las siguientes ventajas: reducción de costos, logrando calidad de los productos en tiempo y forma, capacidad de negociación con los contratistas de maquinarias, planificación del alimento en el tambo, financiamiento de la inversión, asesoramiento técnico y liberación de áreas en los predios, pudiendo aumentar el área destinada a animales en producción. Recientemente la operativa ha derivado en sembrar un porcentaje de la demanda y comprar en el mercado el resto. Este sistema de trabajo permite al agricultor vender a mayor precio y antes su grano y a los socios de la gremial reducir costos debido al mayor volumen de compra, y la reducción en los costos del flete y embolsado.

Programa de Embarques

El programa de Embarques consiste en la venta conjunta de ganado a frigorífico y se desarrolla con una frecuencia de 20 – 30 días. A través del convenio logrado con el Frigorífico Nirea en el año 2008, los productores tienen asegurada una vía de entrada directa y transparente para su ganado, cumpliendo con todas las exigencias sanitarias e impositivas. El valor competitivo que tiene este programa y el acceso a la documentación directa del frigorífico por parte del productor ha promovido mejoras en los precios que ofrecen los consignatarios en la zona y se ha contribuido a mejorar con la formalidad en este rubro. El presente programa fue impulsado durante un período de sequía (2008) intentando mejorar el ingreso económico y la accesibilidad a los pequeños productores a una salida comercial para su rodeo. El contexto ha cambiado, hoy el programa ya no es una medida de emergencia pero se mantiene como una opción comercial formal para un subproducto del tambo como lo es la carne.

Programa Campos Colectivos

En el paraje Rincón de Conde 29 familias se encuentran trabajando un Banco de Alimentos para el tambo en un Campo de Producción Colectiva. El campo fue denominado recientemente Banco de Forraje Profesor Pedrín Parra (BFPP), en homenaje a un líder histórico de la organización. En esta operativa cada familia tiene la posibilidad de invertir de acuerdo a su capacidad, utilizando esta herramienta como una alternativa de crecimiento. Este Programa tiene como objetivo contribuir a la radicación rural de los productores de Rincón de Conde a través del desarrollo económico y social aumentando la producción agropecuaria, reduciendo los costos de producción. Se trata de un programa respaldado por el Instituto Nacional de Colonización (INC), que adquirió dicho campo en el año 2010 para que sea administrado y utilizado por este grupo de familias. Hasta el momento se ha producido Moha, Sorgo, Alfalfa, Trigo y Maiz,

conformándose una Comisión Administradora que funciona en conjunto con la CD de la SPLSR. El Proyecto incluye además, la realización de un sistema de Almacenaje de agua y Riego a ser ejecutado a corto plazo.

Banco de Alimentos La Rambla. El Proyecto aprobado por el INC comenzó a funcionar en setiembre de 2013, y consiste en la utilización colectiva por parte de 90 familias de un campo de 1186 hectáreas ubicado al norte del departamento de Canelones, perteneciente al INC. Allí se producen alimentos para el ganado con el objetivo de aumentar la escala productiva de los predios y estimular el desarrollo territorial. El objetivo es que este Banco utilice un sistema de gestión interna similar al desarrollado por el BFPP, por lo que en el año 2014 se encuentra en pleno proceso de formación de su comisión administradora y creación de sus reglamentos internos.

Programa Financiero

En el marco del trabajo conjunto con el Proyecto Uruguay Rural, la SPLSR ha accedido a fondos financieros destinados a los productores, y en algunos casos a crear un fondo de financiamiento propio. Cada uno de los fondos cuenta con bases de funcionamiento y objetivos distintos, siendo la SPLSR quién convoca a llamados, selecciona a los productores, asesora, administra, recupera y rinde estos fondos. En este momento el Programa financiero de la SPLSR, cuenta con 180000U\$ de diferentes orígenes: Fondos de Inversión Predial (12000U\$); Fondo Rotatorio para compra de vaquillonas (43000U\$), Fondos Rotatorios para compra de Granos (25000 U\$), Fondos propios SPLSR (100.000 U\$). Estos fondos constituyen uno de las herramientas con las que cuenta la organización para implementar y posibilitar que todas las familias accedan a los programas colectivos.

Actividades Sociales

La SPLSR desarrolla diversas actividades que buscan incentivar la participación de toda la familia socia en la organización. Durante el año realizan el proyecto “Cine para Niños”, jornadas de despedida de año; paseos al Prado; Encuentro de Jóvenes Rurales, capacitaciones, etc. La organización también desarrolla servicios administrativos para socios; algunos de los trámites realizados son: Liquidación de BPS, Declaraciones Juradas, Trámites ante MTSS, MGAP, DGI, Conaprole, Prolesa, Proleco, BROU, etc. También se administra una Bolsa de Trabajo, que es un registro de potenciales empleados para empresas rurales disponible para los socios.

Al momento de responder al Índice de Capacidad Organizacional, técnicos y directivos consideran que los servicios desarrollados por la SPLSR están alineados con los objetivos que la organización persigue, no desviándose esfuerzos organizacionales,

al tiempo que se reconoce la necesidad de aumentar el nivel de actividad de los mismos. Esta necesidad corresponde a la configuración actual de la SPLSR, una organización que crece en asociados, motivados por los resultados observados en el territorio, pero que aún no incrementa su escala de actividad para dar respuesta a las nuevas demandas.

“El principal desafío es que tenemos demasiadas actividades para los que somos y no queremos crear una estructura muy grande porque sabemos que esas estructuras caen, y sabemos que en momentos de crisis baja la participación. Hoy tenemos un mundo de oportunidades, y capaz que la calidad de lo presentado no es la mejor, tenemos menos tiempo para pensar, a la comisión le llegan muchas cosas. Antes vos sabías con quien estabas trabajando, ahora tenemos socios que no los conocemos. Ese creo que es el desafío, un crecimiento institucional muy fuerte, que todavía no hemos acompasado con capacidades para contener ese crecimiento, o atenderlo de la mejor forma” (Técnico N°1 SPLSR, 2014).

“Yo creo que tenemos que crecer pero con el talón bien afirmado, porque si el crecimiento nos endulza, podemos perder capacidad. La capacidad técnica no da abasto. Una cosa buena que yo veo es que no nos hemos enloquecido, estamos pensando en ser independientes, en crecer, pero sabiendo que si tropezamos podemos recuperarnos. No nos animamos a ir más rápido, capaz que por ser chicos nomás” (Entrevista abierta SPLSR, 2014).

Esta suerte de asincronía entre la velocidad del crecimiento y la velocidad en la respuesta no sólo puede explicarse por el lógico tiempo de re-adaptación interna de la organización, sino también por el sistema de valores en el que está fundada la misma. Como se analiza en el apartado correspondiente a la cultura organizacional, la progresividad de las acciones y la cautela en la toma de decisión es una característica que identifica a las orientaciones estratégicas de la SPLSR, y en las declaraciones de sus integrantes se advierte el temor a crear “estructuras grandes” que escapen al control directo y cercano de los dirigentes.

Otro aspecto que hace a la capacidad de ofrecer servicios adecuados a los socios es el conjunto de requerimientos establecidos para su acceso. Actualmente, para participar de algún servicio, los requisitos no son restrictivos, ya que consisten en ser socio de la organización y estar al día con las obligaciones que la membresía conlleva. Sin embargo, algunos programas se vuelven exigentes al socio al implicar adelantar el pago del servicio. Por ejemplo, el Programa Granos implica adelantar el pago del 50% de la reserva antes o al momento de la entrega (antes del año 2014 se adelantaba el 100% de la reserva). Para que los socios puedan lograr cumplir con el requisito la organización también ofrece herramientas financieras que permitan solventar la reserva y efectivizar la entrega del grano.

Más allá del programa analizado, los integrantes de la SPLSR al aplicar el índice de capacidad organizacional concluyen en que un 35% de los socios no acceden a los servicios ofrecidos ante el actual sistema de condiciones de participación en los distintos programas. Este número coincide, además, con el número de socios no remitentes a industrias lácteas. Estas industrias, Conaprole e Indulacsa, actúan como agentes de retención en el financiamiento de cada operativa, dotando de seguridad al momento de diseñar el sistema de gastos de cada programa.

8.3 Sub- componente Capacidades financieras

Triangulación aplicación del ICO	PROMEDIO POR ATRIBUTO DIRECTIVOS	PROMEDIO POR ATRIBUTO TÉCNICOS	PROMEDIO POR ATRIBUTO	VALOR MÁXIMO
Capacidades financieras	14,6	13,9	14,3	25
C.I.F.1 Gestión financiera	11,4	10,9	11,2	20
C.I.F.1.1 Planificación financiera	3,0	2,5	3,0	5,0
C.I.F.1.2 Responsabilidad financiera	2,0	1,4	2,0	5,0
C.I.F.1.3 Supervisión financiera	3,5	4,0	3,2	5,0
C.I.F.1.4 Administración de fondos	2,5	3,0	3,0	5,0
C.I.F.2 Vulnerabilidad financiera	3,2	2,9	3,1	5
C.I.F.2.1 Diversidad de fuentes de financiamiento	1,5	1,7	1,5	3,0
C.I.F.2.2 Disponibilidad de recursos	1,7	1,2	1,4	2,0

Por capacidad financiera se entiende la habilidad de una organización para realizar una adecuada gestión de los fondos económicos que le permita realizar sus tareas internas, cumpliendo con las responsabilidades adquiridas frente a asociados y proveedores. El enfoque sistémico del análisis organizacional indica que la supervivencia es el principal desafío de las organizaciones, por lo tanto, la habilidad para mantener la viabilidad y sustentabilidad financieras se convierten en capacidades internas a desarrollar en los procesos de fortalecimiento institucional.

8.3.1 Gestión financiera

Puntaje: 10,9/20 Capacidad en consolidación. Ver variable C.I.F.1 en Anexo ICO SPLSR

La planificación financiera es la habilidad de la organización de pronosticar sus futuras necesidades monetarias. Las organizaciones de productores rurales deben

prever los ingresos que obtendrán de la venta de sus servicios y los costos en los que incurrirá para producirlos para tomar decisiones sobre la necesidad actual y futura de financiamiento.

En el caso de la SPLSR, la planificación financiera es evaluada como una capacidad en consolidación, reconociéndose la realización de planificaciones anuales en las que sólo participa el personal técnico calificado. Los encargados de la elaboración de los presupuestos son la coordinadora general y los técnicos de campo.

La responsabilidad financiera, por su parte, alude a la posibilidad de dar cuenta del uso de los recursos que son utilizados por una organización. En el caso de la SPLSR la responsabilidad financiera es una capacidad en desarrollo, existiendo un comité fiscal que actúa regularmente y que tiene como función, entre otras, informar a la comisión directiva de los movimientos financieros realizados así como controlar los mismos. La función de “dar cuentas” si bien no está apoyada en capacidades técnicas por parte de los directivos, forma parte de la cultura organizacional de la SPLSR y se convierte en una preocupación por parte de los directivos.

“los números siempre han sido claros, los presentamos y mostramos en cualquier momento, no se esconde nada” (Socio N°1 SPLSR, 2014).

La supervisión financiera es entendida como la elaboración y creación de informes financieros de manera oportuna para una toma de decisiones adecuada. Para el caso aquí analizado, se considera que existen informes financieros actualizados, pero éstos no son utilizados sistemáticamente en la toma de decisiones. Un factor que explica esta situación es el nivel de capacitación sobre aspectos financieros a nivel de directiva y el hecho de que se dependa de consultorías externas para la realización de los informes, ante la necesidad de toma de decisiones puntuales, que exigen rapidez de respuesta. No obstante, los entrevistados aseguran que se trata de una habilidad en la que se está trabajando, con el objetivo de utilizar esos informes como documentos básicos ante la toma de decisión.

La administración de fondos resulta en otro aspecto a relevar dentro de la gestión financiera, adquiriendo relevancia en contextos en lo que la organización recibe de fuentes externas fondos a destinar en proyectos específicos.

En el desarrollo de esta capacidad los convenios cogestionados con diversos organismos públicos han oficiado como fuente de aprendizaje, ya que cada uno de ellos le ha proporcionado fondos a la organización para financiar proyectos distintos. Para ello la organización ha creado dos cuentas bancarias en las que sólo maneja los fondos que administra pero que no son de su propiedad.

En cuanto al manejo del flujo monetario propio, la SPLSR trabaja con el objetivo de que cada programa en ejecución se auto-financie. Sin embargo, como los programas ejecutados requieren altos montos de inversión inicial, y ante la relativa “juventud” de alguno de los servicios, utiliza fondos generados por algunos servicios para poder financiar otros. La organización advierte en esta situación un potencial peligro para la salud financiera de la misma, por lo que uno de sus objetivos, dentro de la sustentabilidad financiera, es lograr que cada programa funcione autónomamente.

“Debemos lograr que las estructuras que formamos logren caminar solas y que la Sociedad sea como una especie de paraguas en donde los distintos programas logren moverse solos abajo. Falta consolidar esos programas para que la SPLSR también siga viva porque si no se va desgastando” (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

8.3.2 Vulnerabilidad financiera

Puntaje: 3,1/5 Capacidad en consolidación. Ver variable C.I.F.2 en Anexo ICO SPLSR

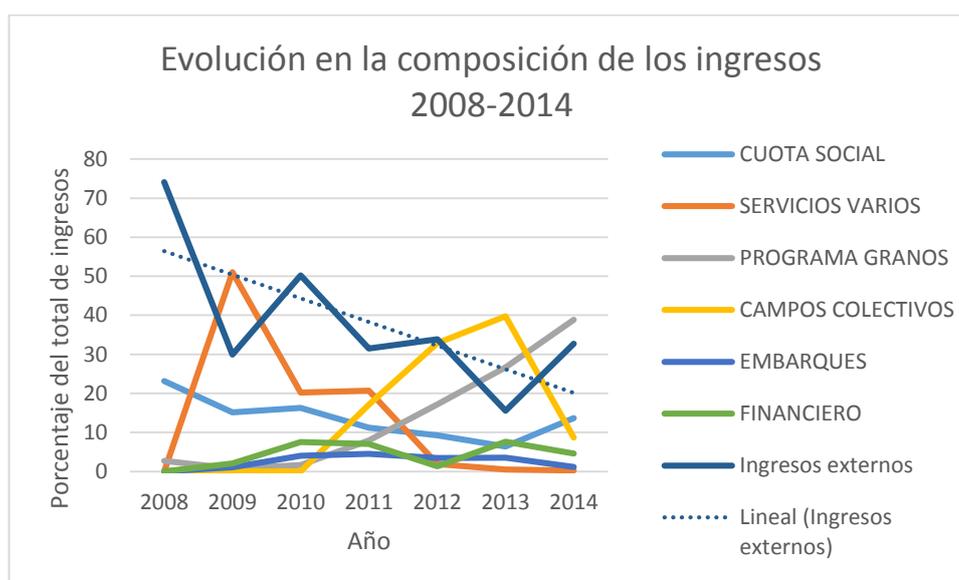


Ilustración 18 Evolución en la composición de los ingresos de la organización. Elaboración propia en base a estados financieros anuales SPLSR 2008-2014

La diversidad de fuentes de financiamiento es considerada como capacidad financiera, utilizándose como un indicador indirecto de la vulnerabilidad financiera. Esta dimensión observa las fuentes y los tipos de ingreso sobre los cuales la organización basa su sistema de gastos, y fundamentalmente, la confiabilidad de los flujos de los mismos. Aquí, la premisa lógica es que aquella organización que depende de una única fuente de financiamiento se encuentra en una situación de mayor vulnerabilidad que una con fuentes múltiples y confiables de fondos.

La SPLSR ha desarrollado la capacidad de encontrar nuevas fuentes que financien sus actividades, y además, ha podido reducir la dependencia de fuentes externas. Al respecto, en el gráfico precedente se advierte que el flujo proveniente de los convenios con el Programa Uruguay Rural y Dirección General de Desarrollo Rural (recogidos en el gráfico bajo la leyenda “Ingresos externos”) ha pasado de significar el 74% de los ingresos de la organización en el año 2008 al 30% del total en el año 2014. Las otras fuentes de ingreso pertenecen a la operativa interna de la organización, destacando la importancia de algunos servicios en el presupuesto anual de la organización. Si bien los datos demuestran que en el 2014 ninguna de las fuentes de ingresos presenta una participación mayor al 60% en el total de ingresos, los entrevistados al evaluar este tópico consideraron que sí existían fuentes con gran predominio en el financiamiento total de la organización.

Esta apreciación puede indicar una cierta preocupación en los miembros encargados de la conducción de la organización sobre la importancia relativa que alguno de los servicios ha adquirido en el total de la operativa de la SPLSR; preocupación que es reconocida por miembros de la organización:

“En cuanto a los obstáculos, uno es el hecho de que la fuente de donde vienen el 45% del financiamiento de la gremial sea un solo programa productivo, el de granos. Esto tiene sus debilidades, porque cuando ese programa no ande tan bien ahí corremos el riesgo de tener que salir rápido a hacer otras cosas.

Los problemas que puede traer depender tanto de un programa productivo recién se están visualizando, lo empezamos a sentir cuando vimos los resultados del Banco de la Rambla y a partir de esa preocupación empezamos una etapa de diagnóstico” (Técnica N°3 SPLSR, 2015).

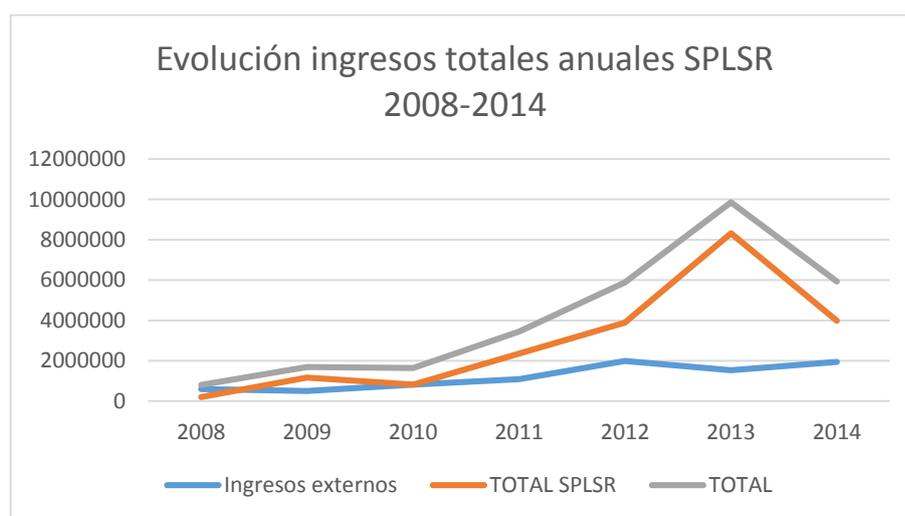


Ilustración 19 Evolución ingresos totales anuales SPLSR 2008-2014. Elaboración propia en base a información financiera de la organización.

La organización ha mostrado, en el período analizado, una importante capacidad en la generación de ingresos a partir de los servicios ofrecidos a los socios, que le permite a su vez continuarlos en el tiempo. El total de ingresos generados en el 2014 representa aproximadamente 19 veces el ingreso generado en el 2008, mientras que el saldo acumulado en el 2014 es 79 veces superior al acumulado en el año 2004. La importancia de los resultados económicos reside en que a través de ellos se observa la capacidad de la organización para identificar servicios rentables, con los que la organización responde a las demandas de sus socios, al tiempo que adquiere mayor capacidad para aumentar su nivel de actividad, ya que los resultados de los ejercicios económicos no persiguen el fin lucrativo para la organización, sino que se convierten en capital para las nuevas operativas de la organización.

Como se observa en los datos anteriormente presentados, la organización moviliza presupuestos crecientes año a año, lo que le permite aumentar la oferta de servicios a sus socios. En este aspecto, la organización comenzó ofreciendo un solo servicio en el año 2004, el Proyecto Grano Húmedo, y luego fue incorporando otros como la compra conjunta de granos, el Programa Campos Colectivos, el Programa Financiero, el Programa Embarques, las actividades sociales (capacitaciones, jornadas recreativas), la gestión de trámites, y el servicio de campo de recría. Durante el período analizado desarrolló además otros servicios, que ya no se encuentran activos como: asistencia CAPTA, análisis de suelo, servicio odontológico, compra conjunta de raciones, entre otras.

8.4 Sub- componente Capacidades externas.

Por capacidad externa entendemos a la habilidad de la organización para interactuar con otros actores públicos y privados, participar en espacios de negociación sectorial, etc. La generación de vínculos con otras organizaciones gremiales y con aquellos actores públicos y privados que intervienen en las actividades que la organización desarrolla se vuelve un aspecto esencial en el desempeño de una organización y además ocupa un lugar destacado en las propuestas elaboradas bajo el enfoque de desarrollo rural territorial, considerando que las redes organizacionales territoriales pueden officiar como espacios de aprendizaje e innovación social.

El enfoque de fortalecimiento institucional, por su parte, propone que las organizaciones deben modificar su sistema de relacionamiento externo para lograr la adaptabilidad al entorno y sobrevivir como sistema abierto. Ese sistema de relacionamiento externo aparece conformado por tres componentes: la imagen externa – y la estrategia de comunicación con el entorno-, las articulaciones y las interacciones.

En acuerdo con estas consideraciones, el índice de Capacidad Organizacional, recoge bajo la dimensión *capacidades externas* a la habilidad de la organización para trabajar con otras organizaciones, participar en instancias de negociación sectorial, gestionar de manera compartida proyectos involucrados en el logro de sus objetivos, junto a la capacidad de ser visible en el entorno al que pertenece, tanto territorial como sectorial.

	PROMEDIO POR ATRIBUTO DIRECTIVOS	PROMEDIO POR ATRIBUTO TÉCNICOS	PROMEDIO POR ATRIBUTO	VALOR MÁXIMO
Triangulación aplicación de ICO				
Capacidades externas	16,2	17,6	16,9	25
C.E.E.1 Reconocimiento externo	3,4	3,8	3,6	5
C.E.E.1.1 Reconocimiento de actores externos	3,4	3,8	3,6	5,0
C.E.E.2 Articulaciones	5,7	5,8	5,7	10
C.E.E.2.1 Capacidad para trabajar con otras organizaciones	1,8	2,0	2,0	4,0
C.E.E.2.2 Participación en ámbitos deliberativos sectoriales/locales	2,1	1,8	1,9	3,0
C.E.E.2.3 Participación en ámbitos de negociación sectorial	1,8	1,8	1,8	3,0
C.E.E.3 Interacciones	7,0	8,1	7,6	10
C.E.E.3.1 Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales	4,0	4,2	4,0	5,0
C.E.E.3.2 Ejecución compartida de proyectos	3,0	4,0	3,5	5,0

8.4.1 Reconocimiento externo

Puntaje: 3,6/5 Capacidad en expansión. Ver variable C.E.E.1 en Anexo ICO SPLSR

En relación al reconocimiento que la organización tiene por parte de actores externos, los encuestados consideran que la SPLSR es conocida por su trabajo y que mantienen un diálogo continuo con personas que toman decisiones en diferentes ámbitos. En este sentido, nos encontramos ante una organización que ha logrado una estrategia de comunicación hacia el entorno muy interesante, comunicando sus logros y realizando vinculaciones estratégicas con decisores en diferentes ámbitos que le han significado un gran soporte para su desarrollo organizacional.

“Nos ven chiquitos pero con mucha fuerza, nos ven surgiendo. Estamos metiendo ruido, la SPLSR se ha agrandado realmente a base de mucho trabajo y nos lo

reconocen. Dicen que la unión hace la fuerza, y estamos en eso” (Técnico N°2 SPLSR, 2015)

“Creo que nos ven como una institución seria, que ha logrado incrementar el nivel de trabajo y el número de socios y que ha ganado una posición que no tenía hace unos años. Estoy seguro que las instituciones públicas a la gremial de San Ramón le tienen un respeto bárbaro, porque nosotros cumplimos a rajatabla, no importa lo que nos lleve cumplir. Si nos diste 10 pesos te vamos a devolver los 10, si nos pediste que hiciéramos un trabajo lo vamos a hacer; eso te genera respeto por parte de otras organizaciones.” (Directivo N°2 SPLSR, 2014)

Técnicos y directivos coinciden en señalar que la organización hoy es reconocida por otras organizaciones y que, además, ese reconocimiento se basa en el respeto por el trabajo realizado. Un aspecto destacable en este sentido es el papel que ha desempeñado la Dirección de Desarrollo Rural en este proceso de comunicación externa, ya que en reiteradas ocasiones ha seleccionado a la organización como ejemplo de “buenas prácticas” en desarrollo rural para ser presentado ante diversos públicos.

8.4.2 Articulaciones

Puntaje: 5,7/10 Capacidad en consolidación. Ver variable C.E.E.2 en Anexo ICO SPLSR

Las articulaciones son entendidas como aquellas relaciones voluntarias entre dos o más organizaciones que acuerdan un funcionamiento conjunto complementario y/o solidario a partir de criterios de reciprocidad y objetivos mutuos consensuados. Se incluyen dentro de la capacidad externa de una organización en el entendido de que constituyen un recurso territorial y suponen un trabajo conjunto y compartido entre organizaciones con un alto grado de simetría en los intercambios, en los compromisos y en la toma de decisiones.

Un tipo de articulación es la capacidad de trabajar con otras organizaciones gremiales en la promoción de proyectos o coaliciones. Esta capacidad es evaluada como incipiente por parte de la SPLSR, fundamentando que la organización trabaja en conjunto con otras pero no consideran como parte de su estrategia de funcionamiento ese tipo de vinculaciones.

Observando todo el período analizado, es posible visualizar distintos énfasis en las vinculaciones con organizaciones gremiales por parte de la SPLSR y concluir que, actualmente, este tipo de articulación no es parte de su estrategia de funcionamiento. La SPLSR observa con recelo este tipo de vinculación, analizando con mirada crítica su

actuar en relación con organizaciones pares. Esta actitud es fundamentada en una evaluación negativa de las experiencias desarrolladas, así como en la consideración de que no se tienen las herramientas necesarias para ejecutar proyectos compartidos que comprometan aspectos centrales para la operativa de la organización.

“La sociedad tiene algunos vínculos que ya están definidos y los mantiene hace años, y otros que en algún momento tuvo y que decidió descartarlos porque no le eran beneficiosos. Por ejemplo; el vínculo con otras gremiales no es explícito, porque no son de reunirse, pero las gremiales saben cuáles son los proyectos que desarrollan las otras y tratan de no desarrollarlos, y eso quieras o no, ya es una coordinación organizacional. En eso hay que trabajar mucho más, porque ahora nos va bien, y no necesitamos de esas vinculaciones estratégicas, pero en otro momento nos vamos a dar cuenta de que precisamos mayor vínculo” (Técnico N°3 SPLSR, 2015).

“Para mí [el vínculo con otras organizaciones] es muy importante y pregonamos que debemos unirnos, pero la verdad es que nos cuesta horrores juntarnos con organizaciones pares. Por ejemplo, en esta cuadra somos tres organizaciones pagando alquileres distintos, podríamos tener todos un lugar lindo para reunirnos pero para proponer eso hace 5 años que estamos discutiendo, capaz que una de las cosas por las que no sale es porque no está la presión de los socios para que lo hagamos. Con Canelones hemos hecho convenio, pero es como una extensión de un programa que tenemos, por lo que no es una relación institucional planificada a largo plazo” (Técnico N°1 SPLSR, 2015).

Otros dos tipos de articulaciones refieren a la participación en ámbitos deliberativos y de negociación sectorial/local, que también son valoradas como capacidades incipientes, contando con mecanismos formales de participación en ellos, pero considerando que carecen de poder decisonal o que los utilizan de manera irregular en el tiempo. Tampoco estas articulaciones forman parte de la estrategia de la organización, en parte por la aspiración de la gremial de mantener su independencia política. Además, al igual que ocurre con las articulaciones con otras organizaciones, en el período analizado la SPLSR ha trazado una trayectoria oscilante entre la vinculación y la no vinculación. Un aspecto a recuperar de esta trayectoria, es que los momentos de mayor vinculación y participación en ámbitos deliberativos se corresponden con momentos de crisis en el sector lechero. Así, a comienzos del 2004 la organización desarrolló una fuerte estrategia de colaboración con otras organizaciones, en especial, orientada a la búsqueda de soluciones para el endeudamiento de los productores lecheros. Sin embargo esta estrategia fue abandonada posteriormente al surgir diferencias al momento de organizar esa participación conjunta. Actualmente la organización mantiene relaciones formales con esos espacios de negociación gremial,

pero sólo acuden en ocasiones excepcionales, ante contingencias que motivan la participación de todas las organizaciones lecheras.

“Manejamos la Mesa de Gremiales Lecheras, y tuvimos un problema, porque ahí se sienta ANPL, la Cámara de la leche, Florida, la Intergremial de Productores Lecheros, Canelones, y nosotros. Integrando la mesa, hay una diferencia enorme, Canelones y nosotros éramos la cenicienta, las otras se nos arrimaban por el voto, pero cuando había que aporta teníamos que poner igual que todos, y cuando había que repartir cargos, se los repartían entre ellos y nosotros la mirábamos desde afuera. Nosotros nos retiramos por eso, pero en buenos términos, si ellos nos precisan para el apoyo en algo, vamos, igual que si nosotros necesitamos algo, vamos. La diferencia que tuvimos, se dio porque nosotros queríamos hacer una especie de estatuto, para dejar en claro el rol de cada uno, el peso de nuestras decisiones y las obligaciones. Queríamos organizar la participación, porque se planteaban cosas y después cada uno salía con su bandera, como que eran ideas propias. La mesa no institucionalizaba lo que se discutía como mesa. Cuando planteamos eso al ver que no había respuesta nos fuimos” (Socio N°1 SPLSR, 2014).

En cuanto a la participación en ámbitos de deliberación local, la SPLSR participa desde el año 2010 en las Mesas de Desarrollo de Canelones (Noreste y Santoral) y la de Florida designando a un integrante de su comisión directiva como delegado en estos ámbitos. Este es el canal formal que la organización utiliza para comunicarse con la MDR, a la que asiste regularmente manteniendo una visión crítica e instrumental acerca de la participación en la misma. Esta visión crítica es explicada en los siguientes términos:

“Con la mesa de desarrollo nos pasa que se discuten cosas con las que nosotros no hacemos nada. En esas reuniones no se llegan a acuerdos, no son productivas. No se resuelven cosas, a comienzo de año se definieron dos o tres metas que a fin de año todavía estamos discutiendo. Es una dificultad trabajar con otros sectores y poder llegar a acuerdos. Acá [en la SPLSR] se trata de que las reuniones sean resolutivas, hay que avanzar, capaz que vamos demasiado rápido. No cuadramos mucho, hace cuatro años que se discute lo mismo, [la MDR] no logra constituirse ni hacer cosas visibles. La mesa de desarrollo está pensada para recibir demandas como vía directa al Ministerio. Lo que pasa es que tenés muchas organizaciones muy heterogéneas adentro. Son demasiadas Sociedades para dos mesas departamentales y muy amplia la diversidad de rubros para atender” (Delegado MDR, Taller directivos SPLSR, 2014).

En esta apreciación aparece nuevamente la dificultad que se le presenta a la SPLSR al momento de entablar vínculos con otras organizaciones gremiales, y particularmente, con organizaciones de otros sectores productivos.

8.4.3 Interacciones

Puntaje: 7,6/10 Capacidad en expansión. Ver variable C.E.E.3 en Anexo ICO SPLSR

Las interacciones consisten en casos de vinculaciones entre organizaciones donde pueden aparecer relaciones de subordinación funcional o financiera o una combinación de ambas. En el índice de Capacidad Organizacional se observan dos tipos de interacciones, aquellas entabladas con instituciones gubernamentales y las entabladas con otras organizaciones privadas para la ejecución de proyectos.

En el caso de las interacciones con organismos gubernamentales, la SPLSR reconoce que constituye una capacidad plenamente desarrollada, existiendo relacionamiento formal y colaboración frecuente a nivel de implementación de proyectos. Esta capacidad ha ido en aumento desde comienzos del período analizado, cuando la organización gestiona, a partir del trabajo en conjunto con el Programa Uruguay Rural, el primer fondo rotatorio para financiar su operativa de producción de sorgo. En ese momento la SPLSR inicia una trayectoria de frecuentes vinculaciones con organismos del Estado.

“El trabajo conjunto con la institucionalidad pública ha significado un avance importante para la SPLSR, facilitando la democratización del uso de recursos en el territorio y brindando impulso a las diferentes actividades que, en tiempos anteriores, se encontraban en sus fases de inicio y hoy se encuentran en vías de consolidarse cómo herramientas reales de desarrollo territorial” (PFI SPLSR, 2014).

Este tipo de interacción forma parte del núcleo de uno de los mayores debates en torno a la vinculación Estado - organizaciones en los procesos de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural, ya que coloca en escena la autonomía de las organizaciones de productores frente a la participación de un Estado que aparece como prestatario de fondos, y con el que se deben coordinar planes de negocio. Estas cuestiones nos llevan a reflexionar sobre el sistema de gobernanza que la estrategia de desarrollo rural propone y que los procesos de fortalecimiento institucional estimulan.

La gobernanza local implica una nueva manera de relacionar la acción pública con la sociedad civil organizada por lo que es condición necesaria contar, primero, con organizaciones sociales sólidas, formalizadas y con propuestas de acción concretas, capaces de ser un actor más en la mesa de las negociaciones. Y segundo, con un sistema público con capacidad de entendimiento y acción.

Por tanto el desafío es doble: por un lado, es necesario transformar a las organizaciones del mundo rural en actores con voz y voto, con capacidad para expresar sus demandas

y necesidades y negociar a su favor. Por otro, el sistema público debe generar las condiciones necesarias para entender a este nuevo actor mediante estrategias de colaboración y cooperación (Jorquera Beas, 2011).

El doble desafío que se identifica en la discusión sobre el sistema de gobernanza local compatible con procesos de desarrollo rural territorial se identifica claramente en el proceso de relacionamiento Estado – SPLSR. En este proceso es posible advertir, por parte del Estado, el interés por convertir a los grupos locales en actores locales, es decir, grupos con poder de decisión y acción, a través de apoyos canalizados para el desarrollo de capacidades en los mismos. Por parte de la organización rural, se advierte una trayectoria de aprendizajes en la estrategia utilizada para relacionarse con el poder estatal, en la que a partir del interés de convertirse en un actor local con capacidad para dar respuesta a demandas territoriales busca atraer recursos que apoyen su desarrollo. La historia de este tipo de interacción es relatada por parte de ambos actores (SPLSR y Estado) en términos de aprendizaje, transparencia y confianza:

“El vínculo cambió totalmente desde que yo entré como socio hasta hoy. No sé si es un tema de Estado, pero antes los fondos no aparecían tan fácil como aparecen ahora y a nivel nacional somos una organización que estamos reconocida a nivel del Estado, y eso es algo muy importante, nos conocen y saben cómo trabajamos. Nosotros también hemos aprendido a vincularnos” (Directivo N°1 SPLSR, 2015).

“Nosotros hoy tenemos un capital, que creo no lo visualizamos claramente todavía, que es que la puerta que golpeamos se abre. Vamos al Ministerio, al INC, al INALE, nos ayudan en los proyectos, nos dan para adelante donde nos presentemos, las Intendencias también. Hoy tenemos un relacionamiento muy bueno, la impresión es que si vamos nos atienden, la comunicación es muy fluida. A medida que vamos creciendo, nos dan más confianza, y hacemos los deberes bien, devolvemos la plata, saben de nuestra responsabilidad” (Socio N°1 SPLSR, 2015).

La propia existencia de interacción oficial como factor de aprendizaje y dota de eficiencia al relacionamiento ya que se conocen los caminos burocráticos que debe seguirse para informarse, presentar proyectos, atraer fondos, etc. Otro aspecto relevante es que para la organización, el vincularse con los organismos estatales surge a partir de la necesidad probada de encontrar apoyos para el impulso a sus programas, pero no como una estrategia de captación de fondos por el hecho de captarlos, sino como parte de una estrategia de impulso a la producción, a través de servicios que ellos mismos proponen y buscan fortalecer.

“Nosotros proponemos, no pedimos. En la lógica del lechero lo de los subsidios no gusta mucho, “a mí que me ayuden, pero yo tengo lo mío”. Invierten, invierten, y se merecen

los planes que hoy les brindan, porque esas estrategias las piden ellos mismos, que los ayuden a producir más” (Técnica N°1 SPLSR, 2015).

De la amplia gama de interacciones establecidas con los organismos públicos (véase Tabla N°2) la SPLSR destaca particularmente la vinculación con el Instituto Nacional de Colonización que conduce a la adquisición de dos campos para la implementación de los Bancos Colectivos de Granos/Forraje. En el relato construido por los integrantes de la organización se puede distinguir la capacidad que han desarrollado en su poder de negociación y en la identificación de las oportunidades que el entorno les ofrece, interpretando los términos de las oportunidades, y formulando propuestas consistentes con esas oportunidades y coherentes con sus necesidades.

“Con las instituciones estatales del área rural el vínculo es bastante bueno. Con Colonización hay una relación que ya tiene unos cuantos años y un antecedente bueno, como el caso del Banco de Forraje que te afianza el vínculo y le da confianza al intercambio. Se hacen las cosas bien y es más fácil que se dé el vínculo, esa es nuestra filosofía. Es una organización que no se casa con nadie, es transparente. Tratamos de hacer las cosas bien para que los vínculos salgan.” (Técnica N°3 SPLSR, 2015)

“Empezamos a trabajar con Colonización y se hace un proyecto, que prácticamente es el único campo que Colonización compra con un proyecto hecho arriba y la gente que iba a entrar también, ya estaba todo armado. Ahí molestamos a cuanto amigo del amigo había para llegar a las autoridades que estaban y a las que entraban, ya los teníamos cansados, al principio nos dijeron que no lo compraban pero hicimos presión hasta que salió. Peleamos por las 500 ha, que no nos dieron, hoy hay dos unidades productivas y nosotros. Para armar el proyecto hicimos varias reuniones con la gente, se hicieron talleres para ver lo que querían y para armar el propio proyecto”. (Socio N°1 SPLSR, 2014)

El otro tipo de interacciones consideradas por el ICO son las vinculaciones con otras organizaciones a través de acciones que implican una subordinación funcional o financiera por parte de la SPLSR (Ver Tabla N°3 Interacciones con actores privados).

La implementación de este tipo de interacciones es evaluada por la organización como una capacidad en desarrollo, considerando que se ejecutan proyectos en conjunto con otras organizaciones, y que la mayoría de los mismos se relacionan con las metas específicas de la SPLSR. Por este motivo en la implementación de los diferentes PFI han considerado como elemento estratégico la articulación con los actores locales: *“basados en el enfoque de Desarrollo Rural Sostenible, para llevar adelante los distintos programas productivos asociativos se articulará permanentemente con empresas*

privadas que ofrecen servicios, actores sociales dirigentes y referentes locales.” (PFI 2014-2016 SPLSR).

Tabla 2. Proyectos ejecutados en conjunto con la institucionalidad pública. 2004-2014

Proyecto	Objetivos/Resultados	Financiador	Tipo	Período de ejecución	Monto (U\$)
Financiamiento Siembra sorgo	20 familias acceden a silo de grano húmedo para alimentar las vacas en invierno. Sirve como estructura de base para el programa de granos que hoy cuenta con 90 familias.	Corporación Nacional para el Desarrollo.	Crédito	2003-2011	7521
Fortalecimiento Institucional	Se fortalece la SPLSR como agente de desarrollo local. Se amplían planes de servicios y números de beneficiarios. 20 productores de CONAPROLE mejoran el volumen y calidad de leche. Se mejora el manejo del rodeo y su sanidad. Base de datos de productores de la zona. Se genera una estructura administrativa funcional a al apoyo de la producción.	Programa Uruguay Rural- MGAP.	Subsidio	2008-2009	55349.
Capacitación	34 socios de la SPLSR se capacitan en inseminación artificial	FOMYPES.	Subsidio	2009	6000
Fortalecimiento Institucional	Aumentar el área productiva de los predios asociados. Mantener la producción en los pequeños predios. Mejorar la capacidad de negociación de los predios asociados. Aumentar la participación de los socios apoyando el funcionamiento de la comisión directiva.	Programa Uruguay Rural- MGAP	Subsidio	2009-2010	62628
“Proyecto de explotación de campo Rincón de Conde”.	Contribuir a la radicación rural de los productores de Rincón de Conde a través del desarrollo económico y social aumentando la producción agropecuaria, reduciendo los costos de producción	INC		2010 -	
Fortalecimiento Institucional	Aumentar el área productiva de los predios asociados a través de la siembra y compra conjunta de granos. Desarrollo del Banco de Forrajes. Gestiones para obtener un nuevo campo.	Programa Uruguay Rural- MGAP	Subsidio	2010-2011	42695

	<p>Fomentar la aplicación de tecnología racional en los predios a través de capacitaciones y creación de área de coordinación y extensión.</p> <p>Mejorar la capacidad de negociación de los predios asociados a través de los embarque a frigoríficos y coordinación de ensiladora.</p> <p>Fortalecer la organización a través de la generación de espacios de integración para niños y jóvenes y adultos.</p> <p>Continuar apoyando a CD y consolidar el área financiera.</p>				
Estrategias asociativas	Potenciar las estrategias asociativas de escala y apoyos a la producción, fomentando el asociativismo para construir competitividad a nivel de los productores	INALE	Subsidio	2012	7758
Fortalecimiento Institucional	Contribuir con el financiamiento de la institución para mantener los niveles de actividad y diseño y formulación del PFI	Programa Uruguay Rural- MGAP	Subsidio	2011-2012	15000
“Proyecto de explotación de campo La Rambla”	“Contribuir a la radicación rural de los productores de la zona de influencia a través del desarrollo económico y social aumentando la producción agropecuaria y reduciendo los costos de producción”	INC FONDES		2013	
Consolidación de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón como herramienta asociativa sustentable en el territorio.	<p>Se pretende comercializar más granos con la participación de más productores manteniendo menores costos y buena calidad. Se espera que la participación aumente del 38 % actual al 60% del total de los socios</p> <p>Se pretende comercializar más ganado con la participación de más productores. Se espera que la participación aumente del 23% actual al 40% del total de socios</p> <p>Se pretende que el Banco de Forrajes “Pedrín Parra” logre consolidarse y continúe su funcionamiento de forma autogestionada. En el Banco de Alimentos La Rambla (BALR) se pretende comenzar a implementar el Proyecto aprobado por el INC.</p> <p>fortalecer el empoderamiento de los socios a los distintos programas así como el de la propia organización. Se pretende aumentar la participación de los socios en un 20%.</p>	MGAP-DGDR INALE	Subsidio	2014-2016	149716 15897

Apoyo a la Lechería Familiar Bajo Modalidades Innovadoras y Énfasis en el Territorio	Mejorar el acceso de los emprendimientos a tecnología, riego, créditos, garantías, tierra, información. Así como a fortalecer los vínculos entre los productores de leche, sus organizaciones y los emprendimientos asociativos que se desarrollan en la zona. Desarrollo de cuencas lecheras no tradicionales.	INALE OPP ANPL	Préstamos a socios.	2014-	US\$ 221.000 OPP BROU INALE US\$ 75.673.
Fondos rotatorios	Fondos de Inversión Predial (12000U\$); Fondo Rotatorio para compra de vaquillonas (43000U\$), Fondos Rotatorios para compra de Granos (25000 U\$), Fondos propios SPLSR (100.000 U\$).	PUR- DGDR	Crédito	2008-actual	
	Talleres, capacitaciones	Udelar		2004-actual	
Caminería interna	Refacción de caminería interna. Monitoreo ambiental.	Intendencia Municipal de Canelones		2004-actual	
Comisión de Mujeres Rurales	Talleres y provisión de talleristas. Local de reuniones.	Hospital de San Ramón	Convenio	2013-actual	
Caminería interna	Puente campo La Rambla	Intendencia Municipal de Florida		2013	
Comisión de Jóvenes	Encuentro de Jóvenes rurales.	INJU	Subsidio	2013	
	Préstamo de infraestructura para actividades sociales.	Cuartel de San Ramón		2004	
	Licitación para explotar monte en campo La Rambla	Cuartel de Florida	Licitación	2012-2013	
	Préstamo de infraestructura para reuniones.	(MEVIR)	Colaboración	2004-2014	

Tabla 3 Interacciones con actores privados SPLSR 2014

Proyecto	Objetivos/Resultados	Financiado Colaborador	Tipo	Período de ejecución
Compra conjunta de raciones	Acceder a productos de calidad y menor costo, asegurando la provisión de alimentos para el ganado de los asociados.	PROLESA GRUMEN (Grupos de Tamberos de Mendoza)		2008-2011
Análisis de suelos	Generar una base de datos caracterizando los suelos de la zona de influencia de la SPLSR. Mejora en el manejo de los fertilizantes en los predios.	Laboratorio Alicia Crosara	Convenio	2009-2013
Proyecto Sorgo	Reducir costos en la obtención de alimento para el ganado, logrando calidad de los productos en tiempo y forma. Aumentar la capacidad de negociación con los contratistas de maquinarias. Liberación de áreas productivas en los predios, pudiendo aumentar el área destinada a animales en producción.	CONAPROLE (agente de retención) Frigorífico San Jacinto (arrendaba el 50% del área utilizada para la siembra del cultivo) 5 privados (arrendaba el otro 50% del área)	Convenio	2004-
Campo de recría	Incrementar la superficie disponible para el tambo, posibilitando el aumento del número de vacas en ordeño. El productor concentra el manejo en el	ATC (Agremiación de Tamberos de Canelones)	Convenio	Desde octubre 2013

	ganado en producción, y transfiere a los CR el cuidado de las categorías de recría. Esto permitiría acrecentar la cantidad de leche producida en el tambo, y mejorar la productividad y la rentabilidad del mismo.			
Embarques conjunto	Asegurar una vía de comercialización directa y transparente para el ganado de los asociados. Reducir los costos de intermediación.	Frigorífico NIREA Frigorífico Canelones	Convenio	2008-actual
Producción de Biogás y fertilizantes en tambos	13 tambos de la SPLSR construyen un bio-digestor y se adquiere una estiercolera.	Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo. Programa de Pequeñas Donaciones	Subsidio	2011-2013
CAPTA (Comisión de Apoyo a la Productividad de los Tambos.	Promover la producción de pequeños tambos (con remisión menor a 300 litros diarios) a través de asistencia técnica agronómica y veterinaria, pagando los productores el 30% del costo total	CONAPROLE PUR	Asistencia Técnica	2008- 2010
Operativa raciones y compra de insumos		PROLESA		2004- actual
	Uso de infraestructura (local de reuniones, balanza)	Comisión Mejoramiento Holando San Ramón	Convenio	2004- actual
Préstamos	Líneas de créditos para socios.	PROLECO	Convenio	2004- actual

Compra conjunta de granos.	Compra conjunta para Proyecto Granos. Aumentar el volumen de compra para reducir costos	María Dolores		2012- actual
	Comunicación fluida en temas gremiales, pero sin colaboración en proyectos específicos	Sociedad de Productores de Leche de Florida	Consulta y comunicación.	2004- actual
	Asistencia en aspectos gremiales. Comunicación fluida.	Asociación Nacional de Productores de Leche	Asistencia	2004- actual
	Agente de Retención	CONAPROLE	Convenio	2004- actual

9 Desempeño organizacional

9.1 Efectividad

Una vez que definimos la efectividad como el grado en que la organización logra cumplir sus objetivos y establecimos los mismos, podemos utilizar algunos indicadores que nos muestren el desempeño de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón en el logro de éstos, a través de la materialización de las capacidades desarrolladas, que ya hemos analizado.

La implementación de los distintos servicios que gestiona la organización buscan aumentar la escala productiva de los asociados, con el fin de mejorar los ingresos de las familias intervinientes, es decir, los servicios se convierten en herramientas sustanciales para el desarrollo productivo de los predios asociados, repercutiendo también en la calidad de vida de los beneficiarios. Por ello, se presentarán a continuación indicadores que nos informan de la capacidad de la organización para captar socios- y así expandir su escala de actividad-, para generar servicios atractivos para sus asociados, y para cumplir con las metas que se propone con ellos.

9.1.1 Evolución de la base social de la organización

Como objetivo general, la organización se plantea contribuir al desarrollo económico y social de los productores asociados, impactando en el territorio de influencia, por lo que en primera instancia, resulta un buen indicador de efectividad el número de socios que logra nuclear, en el entendido de que a mayor base social, mayores impactos territoriales. Para los integrantes de la SPLSR este indicador resulta de los más interesantes, en cuanto a medidas de efectividad, al considerar que *“es el mejor termómetro del desempeño organizacional. Si a una organización le va mal no se le arrima nadie”* (Directivo SPLSR N°2, 2015).

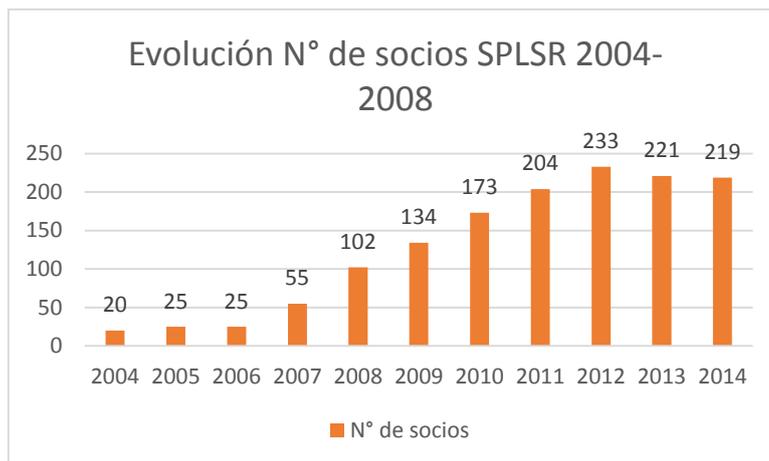


Ilustración 20 Evolución base social SPLSR 2004-2014. Elaboración propia en base a datos organizacionales

En ese sentido, la organización ha visto multiplicar por 11 su base social en el período analizado, ya que en el año 2004 la organización nucleaba a 20 productores, mientras que en el 2014 agrupa a 219. Este incremento en la base social es interpretado por los integrantes de la organización en los siguientes términos: *“al comienzo nos costaba convencer a los tamberos para que se juntaran, sin embargo, con todo lo que hemos conseguido, la gente empezó a entender que esto sirve y está viniendo por sí sola. En un momento, al principio, salimos a buscar socios agresivamente para plantarnos frente al Ministerio y así ser más fuertes en nuestros planteos, pero ahora cada vez somos más sin que estemos concentrados en esa tarea”* (Entrevista abierta SPLSR, 2014). El convenio firmado con el PUR/MGAP en el año 2008 también resultó en un aliciente para el aumento de la base social, ya que en él se planteaba como una de sus metas aumentar la misma hasta un mínimo de 100 integrantes. El objetivo de ese convenio fue superado con facilidad, aumentando la masa social 76% entre 2008 y 2009.

9.1.2 N° de socios atendidos a través de los distintos servicios

El desarrollo de servicios ha sido la estrategia operativa que la organización ha impulsado desde el año 2004, cuando comienza el Proyecto Sorgo. Desde entonces, y particularmente desde el año 2008 cuando canaliza financiamiento externo (fondos públicos), la SPLSR ha impulsado diversos programas con el objetivo de aumentar la escala productiva y reducir los costos de producción que sus socios deben enfrentar. Así, pasó de ofrecer un abanico reducido de servicios, que pueden catalogarse como los tradicionales en una gremial de productores rurales (servicio administrativo y representación gremial) para incorporar otro tipo de servicios, que destacan por su apuesta a generar propuestas colectivas dentro del colectivo de la SPLSR, de esta manera, en el año 2008 comienzan a ofrecer asistencia técnica en forma conjunta con CONAPROLE y PUR (CAPTA), y a coordinar el trabajo de maquinaria agrícola en los predios de los asociados. También en ese año, a través de un convenio con el Frigorífico

Nirea (San Jacinto) comienzan a desarrollar el Programa Embarques, impulsado durante un período de sequía intentando mejorar el poder de negociación de los pequeños productores a la hora de vender sus animales, al tiempo de asegurarles una entrada directa para los mismos. Si bien se trata de un programa que surge como reacción coyuntural, 10 años después sigue siendo una opción comercial válida para los socios, aunque en números absolutos ha visto reducir sus participantes en un 20% en el período analizado.

La coordinación de maquinaria para el trabajo en los predios de los socios es uno de los servicios que, en números absolutos, ha visto crecer más la demanda por parte de los socios, trabajando con 15 socios en el año 2008 y con 89 en el 2014. En este punto es importante destacar que la organización ha incorporado dentro de este servicio dos maquinarias propias en el año 2012, estiercolera y embutidora, que explican el crecimiento en la demanda del mismo, ya que ambas herramientas se relacionan directamente con la operativa de otros programas de la organización (Programa Granos y Proyecto Biodigestores).

El otro servicio que en números absolutos ha crecido más en cuanto a participantes, es el programa pionero de la organización, orientado a la producción conjunta de granos. Comenzó en el año 2004 como una propuesta colectiva en la que los productores que no contaban con tierras propias disponibles, sembraban chacras arrendadas fuera de la zona y luego repartían entre todos el grano producido. Con el paso de los años, y a partir de evaluaciones de rendimiento por parte de los socios, la operativa ha derivado en sembrar un porcentaje de la demanda y comprar en el mercado el resto, ya que la mayor participación de los socios también hace aumentar la superficie de tierra requerida (demanda de más de 900 ha en 2014), dificultándose su acceso. Más allá de estos cambios, el programa ha multiplicado por cinco el número de socios participantes, lo que demuestra la sensibilidad del proyecto en suplir necesidades productivas de la base social de la organización.

En cuanto al Programa Financiamiento, el número de socios participantes del mismo se ha duplicado en el período analizado. Esta herramienta también ha sido objeto de numerosas modificaciones en el período analizado, destacando la amplitud de la oferta de posibilidades de financiamiento, incorporando a los Fondos de Inversión Productiva y los Microcréditos gestionados a través del PUR/MGAP en el año 2008, distintos fondos rotatorios para la compra de vaquillonas y raciones. Hacia el final del período analizado, el Programa Financiero muestra una reducción en el número de socios participantes que es explicado desde la organización por cambios en el sistema de amortización de los préstamos. No obstante, es evidente el crecimiento que la demanda del servicio experimenta si observamos los seis años incluidos en el análisis; crecimiento que en gran parte se explica por la posibilidad que brinda el mismo de participar del resto de los

programas colectivos de la SPLSR, ya que muchos socios utilizan esta herramienta para acceder al capital operativo inicial necesario para formar parte de programas productivos.

Por su parte, el Programa Campos Colectivos ha multiplicado por cuatro el número de socios participantes, comenzando en el año 2011 con 29 familias involucradas y culminado en el año 2014 con 119 familias participantes. Este aumento de socios es producto de la incorporación en el año 2013 de un segundo Campo Colectivo que involucra a 90 familias de La Rambla y que se suman a las 29 familias participantes del primer campo obtenido en la zona de Rincón de Conde.

Finalizando el análisis de la participación de socios en cada servicio -en números absolutos- se observa que el único de éstos que no ha visto modificar la demanda es el servicio de odontología que ofrece la SPLSR en convenio con profesionales locales, manteniéndose constante el número de participantes en el entorno de los 20 socios en todo el período analizado.

Los datos analizados demuestran la alta selectividad de la organización a la hora de elegir sus servicios, que no sólo está motivada en la demanda por parte de los socios, sino que además busca una cierta coherencia dentro de la oferta total de servicios, asegurando la máxima utilidad de cada uno de ellos, incorporándolos en las operativas del resto. En otras palabras, la organización ha logrado desarrollar un sistema de servicios dentro del que cada uno de ellos no sólo tiene una utilidad intrínseca -en relación a los beneficios que aporta a los socios- sino que se acopla con los demás permitiéndoles desarrollarse orgánicamente. Es el caso del financiamiento permitiendo iniciar las operativas de grano, el del servicio de maquinaria asegurando su utilidad al insertarse en los programas colectivos o de siembra conjunta, o el caso del servicio administrativo, que recorre transversalmente al conjunto de programas ofrecidos asegurando un correcto seguimiento y control de los mismos.

9.1.3 Indicador de crecimiento para la cobertura de servicios.

Otro de los indicadores propuestos para analizar la efectividad de la organización es la cobertura de la base social por parte de los servicios desarrollados, observando la participación en cada programa en relación al total de la base social. Considerando el importante crecimiento en términos de socios que la organización ha experimentado en el período analizado, la cobertura de los servicios se vuelve un indicador relevante en cuanto nos informa sobre la capacidad que cada servicio ha mostrado para seguir siendo interesante para los socios, reaccionando a las nuevas demandas.

En este sentido, la mayoría de los servicios mencionados han aumentado el porcentaje de base social que captan dentro de sí, a excepción de los servicios odontología y análisis de suelo. Estos dos últimos servicios han dejado de ofrecerse a comienzos del año 2014, y si bien existen diversas razones que sustentan la decisión del cierre de los mismos, los datos analizados nos muestran una de ellas; que la participación de los socios en los mismos disminuye constantemente en el período analizado, indicando una pérdida de utilidad desde la percepción de los socios, que dejan de demandarlo.

El programa embarques también ha visto disminuir su tasa de cobertura, ya que comienza nucleando al 38% de los socios en el año 2008, y a fines del 2014 nuclea al 5% del total de socios de la SPLSR. En cuanto al servicio Coordinación de Maquinaria, éste presenta una de las coberturas que más ha crecido en el período, pasando de incluir al 14% de los socios en el 2008 a ser utilizado por el 40% del total de socios en el último año considerado. Un aumento similar ocurre en la cobertura del *programa granos*, que alcanza al 50% de la base social en el 2014, frente al 32% del 2008. Mención especial merece el caso del programa de campos colectivos, que en tres años de ejecución involucra a la mitad de los socios de la organización, considerando además, que en el año de su comienzo nucleaba al 14%.

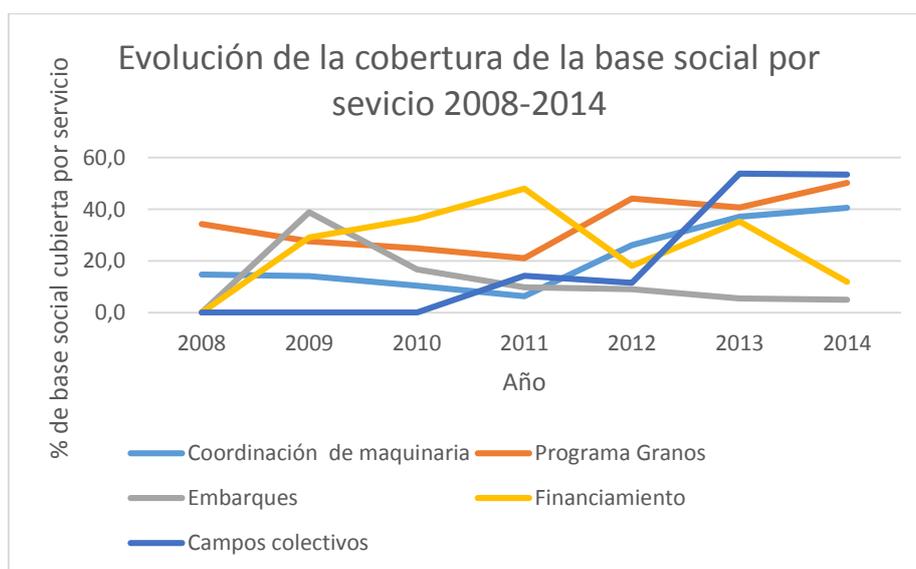


Ilustración 21 Evolución de la cobertura de la base social por servicio 2008-2014. Elaboración propia en base a datos internos de la organización

Otra información interesante que nos muestran los datos de cobertura de los servicios, es que en ningún caso nos encontramos con un servicio del que participe más de la mitad de los socios de la organización. Si bien no se consideran aquí los servicios administrativos y las actividades sociales (por no poseer datos que habiliten su procesamiento) de los que se supone una alta incidencia en la base social, resulta un

dato no menor que los servicios desarrollados no logren la participación de porcentajes mayores de la base social, ya que pueden estar indicando algún tipo de inconveniente en la accesibilidad a los mismos, en cuanto requisitos de ingreso, o bien estar indicando que existe un grupo de socios que no encuentran atractivos estos programas. Del análisis de las capacidades institucionales ya se ha desprendido la opinión por parte de directivos y técnicos de la organización de que el actual sistema de requisitos a la entrada de las operativas resulta restrictiva para una parte de la base social, percepción que parece respaldada ante los datos aquí analizados. Otra lectura que permiten los porcentajes de cobertura alcanzados por los servicios es que la base social de la SPLSR demuestra intereses o demandas heterogéneas, distribuyendo su participación en distintos servicios dentro de la oferta de la organización.

9.1.4 Repetición de los programas ofrecidos por la organización.

La repetición de los programas ofrecidos resulta en un indicador de la efectividad de la organización en brindar servicios que sean requeridos por sus socios. *“Cuando los socios se anotan a los programas sabemos que esas cosas son demandadas, el socio participa anotándose o no anotándose, si se suma es porque hay interés”* (Técnico N°1 SPLSR, 2015).

El programa embarques ha sido utilizado 82 veces entre 2009 y 2014, por lo que en promedio, la organización ha coordinado 14 embarques por año.

El programa financiero ha gestionado 346 préstamos desde el 2009 hasta el 2014, entre Fondos de Inversión Predial, Microcréditos, Fondos Rotatorios para la compra de raciones y vaquillonas, y otros préstamos gestionados ante PROLECO y la Corporación Nacional para el Desarrollo. En promedio, la organización utilizó 58 veces por año la herramienta financiera.

El Programa Granos, muestra 10 zafas desde el 2004 hasta el 2014, habiéndose ejecutado ininterrumpidamente en el período de análisis. Incluyendo las inscripciones para el total del Programa Granos (incluyendo las del proyecto Sorgo desde su inicio en 2004), obtenemos 545 reservas de grano. De esta manera, el Programa Granos, en promedio, fue utilizado en 50 oportunidades por año.

9.1.5 Capacitaciones ofrecidas.

La capacitación de los socios resulta en otro de los servicios destacados en una organización de productores rurales que tiene como objetivo el desarrollo social de sus integrantes. En este campo, la organización ha impulsado con énfasis creciente la capacitación de sus socios, aumentando la frecuencia de las mismas, realizando 40

capacitaciones entre 2008 y 2014. Las temáticas sobre las que han tratado abarcan tanto aspectos técnico-productivos, financieros, de gerenciamiento, y sociales, como la temática del relevo generacional en los emprendimientos familiares. Para las capacitaciones la organización ha movilizado apoyos externos (INEFOP, CONAPROLE, PUR, DGDR, UDELAR).

9.1.6 Cumplimiento de metas

9.1.6.1 Programa de granos Proyecto Sorgo

Reducir los costos de producción de alimentos para el tambo, logrando calidad de productos en tiempo y forma. Lograr mayor volumen en la compra, reducir el flete y el embolsado. Obtener un costo del grano puesto y embolsado un 25% menor que el costo de mercado.

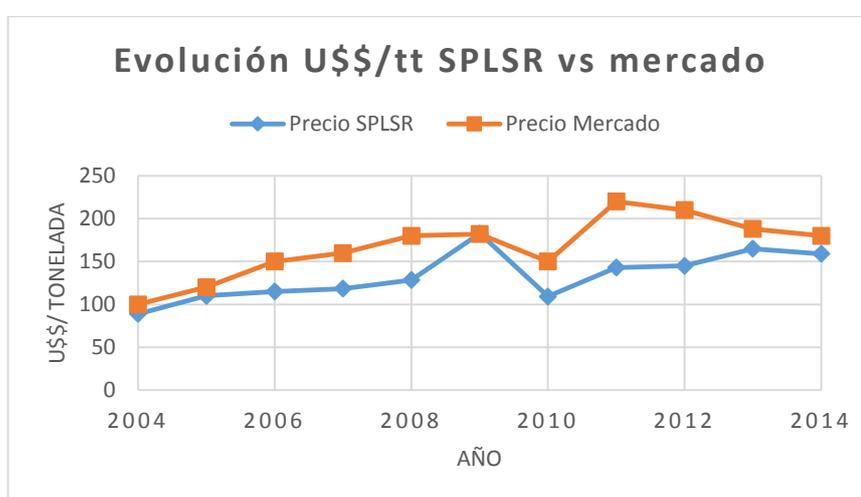


Ilustración 22 Evolución costos obtenidos por el Proyecto Sorgo en relación al mercado. 2004-2014. Elaboración propia en base a datos internos de la organización.

El Proyecto Sorgo Grano Húmedo tiene como objetivos lograr que los productores accedan a alimento para sus tambos a menores costos que el del mercado. Como se observa en el gráfico precedente, este objetivo se ha logrado ampliamente en el período analizado, a excepción del año 2009, cuando el precio logrado por la SPSLR se ubicó un punto porcentual por encima del precio de la tonelada de sorgo en el mercado. De esta manera, tomando como referencia para el precio de mercado el propuesto por la Cámara Mercantil de Productos del País⁶, el Proyecto Sorgo, en promedio para el

⁶ A través de sus Comisiones de Información de Precios, integradas por representantes de las gremiales correspondientes, presenta las cotizaciones de mercados que sirven de orientación al sector oficial y a los particulares para tomar decisiones, determinar tributos, certificar los valores de los productos, abonar rentas agropecuarias, fijar precios definitivos en los negocios, etc. en diversos productos.

período analizado, ha logrado disminuir los costos por tonelada de sorgo repartida en un 20%.

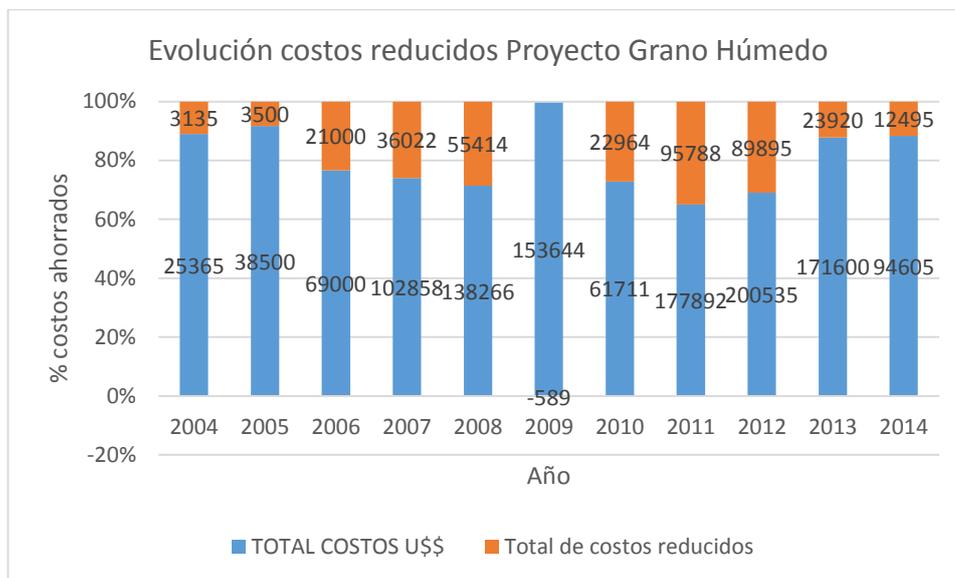


Ilustración 23 Evolución costos reducidos a través del Proyecto Sorgo. 2004-2014. Elaboración propia.

En estos 10 años, el Proyecto ha permitido que los productores participantes ahorren un total de 360000 U\$S, repartiendo aproximadamente 8400 toneladas de sorgo. Los socios involucrados han recibido un promedio de 24 toneladas de sorgo por zafra y redujeron los costos por tonelada en un 20% con respecto al precio de mercado. Otro aspecto a mencionar es la importante función de transferencia tecnológica que habilita el Proyecto, ya que la incorporación de reservas de grano húmedo es parte de un proceso de incorporación de conocimientos para muchos de los socios, que han aprendido a manejar la tecnología, en cuanto a características del producto, planificación de la dieta, métodos de almacenaje, etc., instalando un nuevo circuito productivo.

El Programa Granos incluye, además del Proyecto Grano Húmedo, la compra conjunta de granos, por parte de los socios de la SPLSR. Esta modalidad de adquisición de granos comienza en el año 2012, habiéndose comprado en los tres años considerados 7900 toneladas de granos (maíz, canola, soja), participando, en promedio, 40 socios por año.

Desde la organización se reconoce que cuando el Proyecto Sorgo pasa a ser “Programa Granos” es porque se lo valida como un servicio que pasa a formar parte de la estructura de la organización. Por ello, si observamos al Programa Granos tal como lo define la SPLSR, considerando tanto la compra conjunta como el proyecto sorgo, a través de su ejecución la SPLSR ha permitido ahorrar, desde el año 2012, aproximadamente medio millón de dólares a los productores participantes, logrando reducir los costos por

tonelada repartida en un 15% aproximadamente, considerando los costos de los tres años en los que se ha ejecutado el Programa. 100 han sido los productores que han participado por año del Programa, recibiendo cada socio un promedio de 38 toneladas de granos por año.

Esta operativa, además, oficia como una fuente de ingresos para la propia organización, por concepto de gastos administrativos, ingresos que luego son utilizados como el capital inicial de la zafra siguiente.

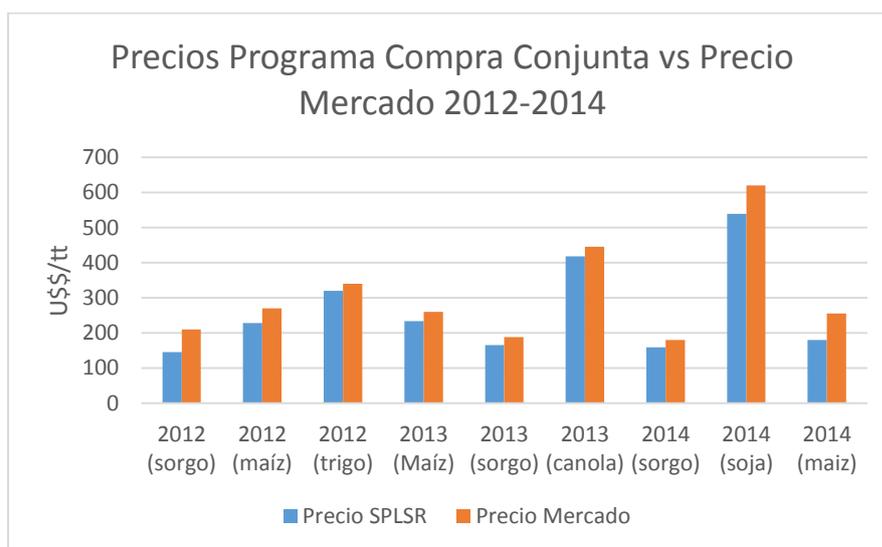


Ilustración 24 Evolución precios obtenidos a través del Programa Compra Conjunta de Granos vs Precios de mercado. 2012-2014. Elaboración propia.

9.1.6.2 Programa de Campos Colectivos

Contribuir a la radicación rural de los productores asociados al proyecto a través del desarrollo económico y social aumentando la producción agropecuaria, reduciendo los costos de producción

El Banco de Forraje Pedrín Parra es un servicio utilizado por 29 familias socias de la SPLSR, y en estos cuatro años de funcionamiento, desde sus inicios en 2011, ha producido un total de 9900 fardos, 717 toneladas de maíz, 850 toneladas de ensilado y 1380 Kg de semilla.

“ En los bancos colectivos, plantamos todos juntos, y de ese campo se reparte a cada tambo. Al plantar en un lugar grande, aumentamos la escala y plantamos como un mega-productor, y a cada tambo le llega un producto de calidad y más barato que lo usa sin tener que invertir mucho más, con la misma sala, con la misma maquinaria se produce más, y ahí salen ganancias, que es lo que buscamos. Nosotros hicimos un estudio con el INALE, y dio que esos predios aumentaron en promedio un 20% la remisión, eso para nosotros es muchísimo, gracias a los fardos que han salido del campo” (Técnico N°1 SPLSR, 2014).

El Banco de Alimentos La Rambla, por su parte, es utilizado por 90 familias y ha producido 2300 toneladas de maíz, 330 toneladas de soja y 280 toneladas de sorgo, en un campo de 1180 ha.

9.1.6.3 Programa embarques

Asegurar una vía de venta directa para el ganado, reduciendo los costos de intermediación y dotando de transparencia a la transacción, asegurando un embarque conjunto cada 20-30 días.

Este programa, en vigencia desde el año 2009 ha gestionado en el período analizado un promedio de 14 embarques por año, lo que indica una frecuencia de un embarque cada 26 días. 24 son los socios que participan, en promedio, de cada embarque.

De los 59 socios que participaron del servicio en estos seis años, 17 los han utilizado cinco o más veces, lo que indica una alta apropiación de la operativa por parte de los socios. Un dato que resulta interesante, es que si bien la cantidad de socios que participan del servicio ha disminuido, no lo ha hecho el número de embarques que la organización gestiona; por el contrario, la SPLSR embarcó 11 veces en 2009 y 18 veces en el año 2014. Esto significa que el Programa Embarques es utilizado por un pequeño grupo de productores que se mantiene estable en el tiempo, y que lo utiliza frecuentemente. Debemos recordar que este Programa está fuertemente condicionado por factores externos, ya que los embarques resultan en una estrategia comercial ante situaciones de emergencia, cuando los productores deben liberar área productiva.

9.1.6.4 Programa Financiero

Posibilitar que todas las familias accedan a los programas colectivos, facilitando el capital operativo inicial que los proyectos requieren, al tiempo que ofrecen planes de financiamiento especiales para la inversión en los emprendimientos individuales en la búsqueda de aumentar la producción de los mismos. Los datos muestran que ha sido un servicio muy demandado por parte de los socios, aunque hacia fines del período analizado hay una disminución de su uso, ante cambios en el sistema de amortización de alguno de los préstamos disponibles.

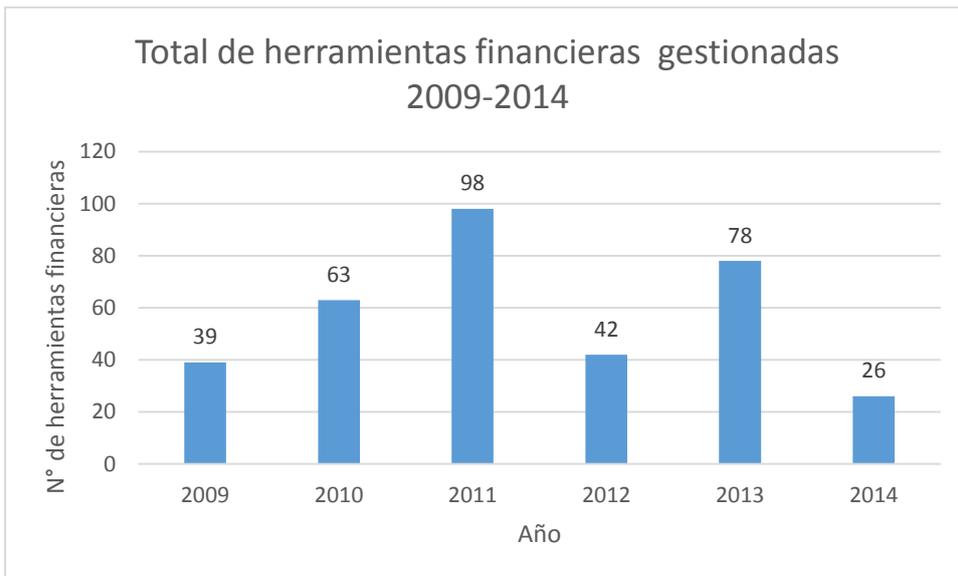


Ilustración 25 Evolución N° de herramientas financieras gestionadas por la SPLSR 2009-2014.

9.2 Eficiencia

La eficiencia mide los resultados de la organización en relación a sus recursos, por lo que para observarla utilizaremos indicadores que informan sobre los costos relativos de cada servicio y su evolución en el tiempo, los costos que cada socio le reporta a la organización, la capacidad de la SPLSR en mantener equipos técnicos estables en el tiempo y de reclutar nuevos dirigentes.

9.2.1 Costo de los servicios/costos totales

Este indicador nos muestra cómo es la gestión de los recursos destinados a cada programa en función de la estructura de gastos de la organización. Si observamos el peso que cada servicio significa en el total de gastos vemos que desde el año 2008 hasta el año 2014 se han producido cambios significativos, principalmente, una reducción en la participación de los embarques en el total de gastos de la organización, y un aumento considerable del programa granos y los campos colectivos, éste último llegando a requerir la mitad de los gastos de la SPLSR en el año 2013. La contraparte presupuestal para financiar los convenios de fortalecimiento organizacional también significa un porcentaje importante en la estructura de gastos totales, que si bien disminuye en el período 2008-2013, retoma importancia en el 2014 cuando la organización implementa el último convenio con DGDR.

Año	Sueldos y bps	Servicios varios	Campos colectivos	Financiero productores	Granos	Embarques	Vaquillonas	Convenio DGDR
2008	42	0	0	0	0	0	0	47
2009	29	29	0	0	0	0	0	28
2010	30	26	0	1	0	4	0	34
2011	21	12	10	6	7	3	26	0
2012	13	1	26	3	5	3	16	19
2013	11	0	50	16	6	1	7	7
2014	35	0	0	11	14	0	0	33

Tabla 4 Evolución de la participación de servicios en relación al total de costos de la organización (en porcentaje) 2008-2014. Elaboración propia.

9.2.2 Indicador de rotación de autoridades

Este indicador nos muestra cuán eficiente es la organización en formar su cuerpo directivo, es decir, en atraer a nuevos socios interesados en asumir responsabilidades directas.

En los 10 años considerados hubo a disposición 40 cargos directrices distribuidos en seis períodos administrativos, por lo que el índice de rotación de autoridades de la SPLSR es del 45%. Este dato nos informa, entonces, que más de la mitad de los cargos disponibles fueron conservados por directivos ya en función; de hecho, seis directivos ocuparon esa función en 3 o más oportunidades. Observando la composición de las directivas también se concluye que si bien en dos períodos (2006 y 2008) la organización prácticamente no rotó en sus autoridades, en los últimos tres períodos incluidos ha elevado al 50% el indicador estudiado.

9.2.3 Tasa de movilidad de recursos humanos

Este indicador muestra la capacidad que la organización ha desarrollado para mantener un equipo técnico estable, que sea capaz de conocer ampliamente la actividad de la organización y desarrollar vínculos de pertenencia hacia la misma.

La rotación del equipo técnico se calcula dividiendo las bajas por el total de empleados (Número de renuncias o despidos /Número promedio de empleados), por lo que en el caso de la SPLSR el valor del indicador es del 40%, ya que hubo dos renuncias en el período analizado para un total de 5 puestos.

Otro dato relevante en cuanto a la estabilidad del equipo técnico es la antigüedad de los recursos humanos en la organización. Aquí hay algunas diferencias dependiendo del área que se observe, por ejemplo, el área de gerenciamiento y asesoramiento agrónomo

es el que posee los técnicos con mayor trayectoria en la organización, con un promedio de seis años (dos de ellos trabajan en la organización desde el año 2004); mientras que la técnica del área administrativa hace 4 años que pertenece a la organización y dos años para la técnica del área social.

9.2.4 Costo por socio atendido

Año	servicios varios (suelos odontología)	CAMPOS COLECTIVOS	financiero productores	Granos	Embarques
2008	0	0	0	0	
2009	4855	0	0	0	
2010	7436	0	357	0	2074
2011	7466	10725	1806	5095	4317
2012	639	44381	3062	2109	5658
2013	1005	41913	17747	6234	8648
2014	0		18310	5243	

Tabla 5 Evolución costos por socio atendido según servicio. 2008-2014. Elaboración propia.

Observar la evolución de los costos por socio atendido a través de los distintos servicios también es una manera de observar el desempeño organizacional en términos de eficiencia. En este aspecto, se observa que el único servicio que disminuye sus costos por socio atendido en el período 2009-2014 es el que se recoge bajo la leyenda “servicios varios”, que incluye el servicio de odontología y de análisis de suelos; siendo que en el año 2014 el costo por socio es cuatro veces menor al del año 2009. El Programa Granos muestra una cierta estabilidad en relación al costo por socio atendido, observando los datos disponibles para el período 2011-2014. Entre los servicios que aumentan el costo por socio atendido en el período analizado destaca el caso del Programa Embarques, que finaliza el período analizado con un costo por socio 4,1 veces superior al del 2010. El Programa Campos Colectivos también ha aumentado el costo por socio atendido, que es 3,8 veces mayor en 2013 frente al incurrido en 2011. Finalmente, es el Programa Financiero el que ha experimentado el mayor aumento en los costos por socio. Según los datos disponibles, en el año 2014 cada socio le reporta un costo 51 veces mayor que el del 2009.

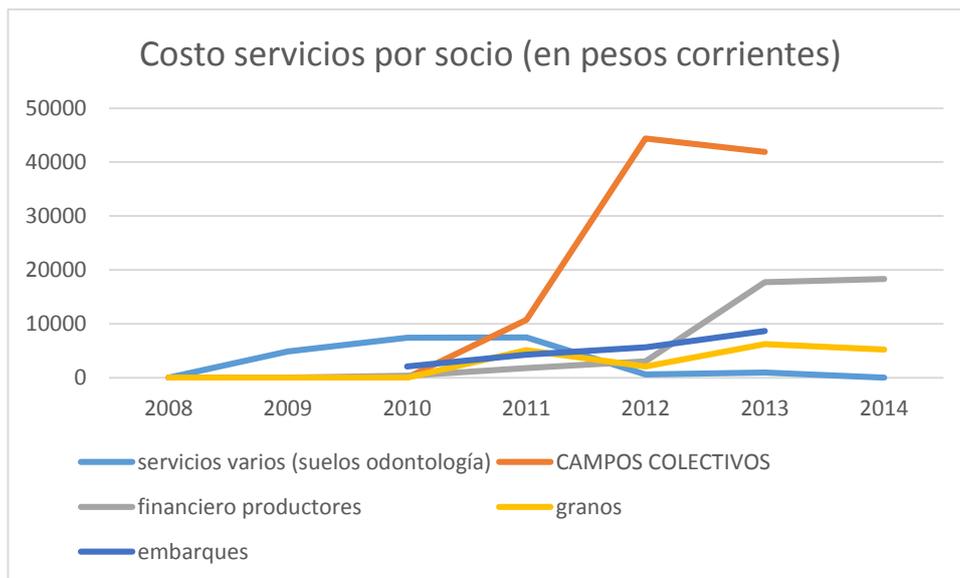


Ilustración 26 Evolución costos por socio según servicio. 2008-2014

En cuanto a la estructura general de gastos de la organización, observando el total de egresos en un año en relación al total de socios, la SPLSR gasta por cada socio en 2014 ocho veces más que en 2008. Así, en 2014 el costo de cada socio es de 18985\$, mientras que en 2008 era de 2337\$.

9.3 Viabilidad financiera

La viabilidad financiera alude a la capacidad de una organización para obtener los fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo, por lo que serán utilizados la evolución del presupuesto, el nivel de diversificación de fuentes de financiamiento y la composición del ingreso como indicadores de esta dimensión del desempeño.

9.3.1 Evolución del presupuesto

Uno de los indicadores que nos muestra la capacidad de una organización para movilizar los recursos económicos necesarios para su funcionamiento es la evolución de su presupuesto.

En este punto la SPLSR ha demostrado un gran desempeño, multiplicando por siete sus ingresos (medidos en pesos corrientes) comparando entre los ingresos del año 2008 y los ingresos del ejercicio 2014. Los egresos también han aumentado considerablemente, producto de la diversidad de servicios que ha gestionado, multiplicándose por trece en el período analizado.

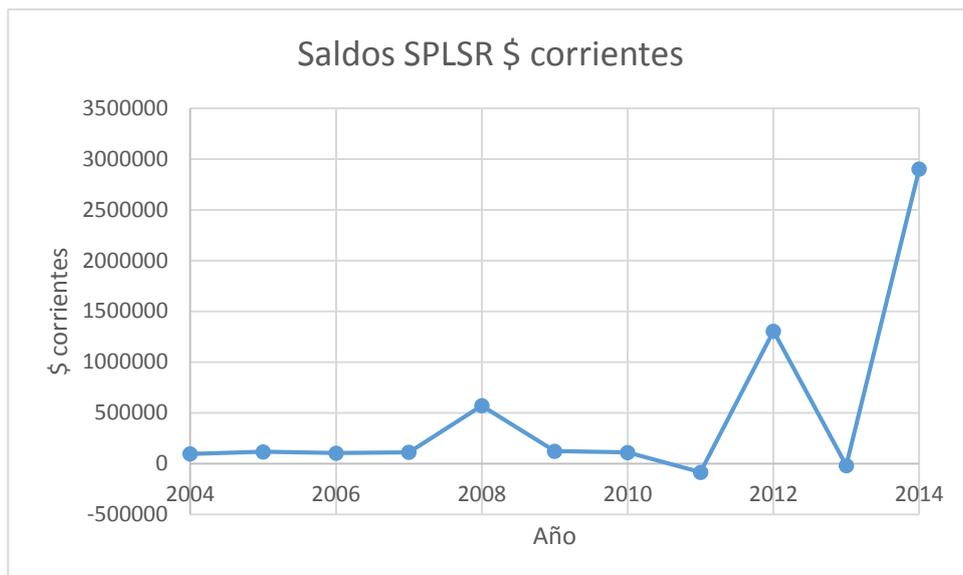


Ilustración 27 Evolución saldos anuales 2004-2014. Elaboración propia.

Otro dato que nos informa de la gestión presupuestal por parte de la SPLSR es la relación ingresos – egresos (saldos) por ejercicio, recordando que si bien no se trata de una organización con fines de lucro, el superávit financiero es necesario para asegurar las futuras operativas de la organización. Este superávit hace las veces del “almacenamiento de energía” que la teoría sistémica propone como una de las condiciones para la supervivencia de una organización y para el crecimiento de la misma. Como se observa en el gráfico precedente, la organización ha mantenido constantemente un saldo positivo en sus ejercicios -con excepción del año 2011 cuando sus egresos superaron los ingresos generados-, resultando 30 veces mayor el saldo obtenido en el año 2014 con respecto al saldo del primer año considerado en este estudio. Aquí es posible advertir el aumento en el nivel de actividad de la organización e indirectamente la buena gestión en relación a los servicios brindados.

9.3.2 Nivel de diversificación de fuentes de fondos

9.3.2.1 Relación ingresos propios-ingresos externos

La relación ingresos propios-ingresos externos puede ser utilizada como indicador de la viabilidad financiera de la organización, ya que no sólo muestra la habilidad de la organización de canalizar fondos del entorno hacia su interior, sino que también nos muestra la dependencia de los mismos para sostener su funcionamiento.

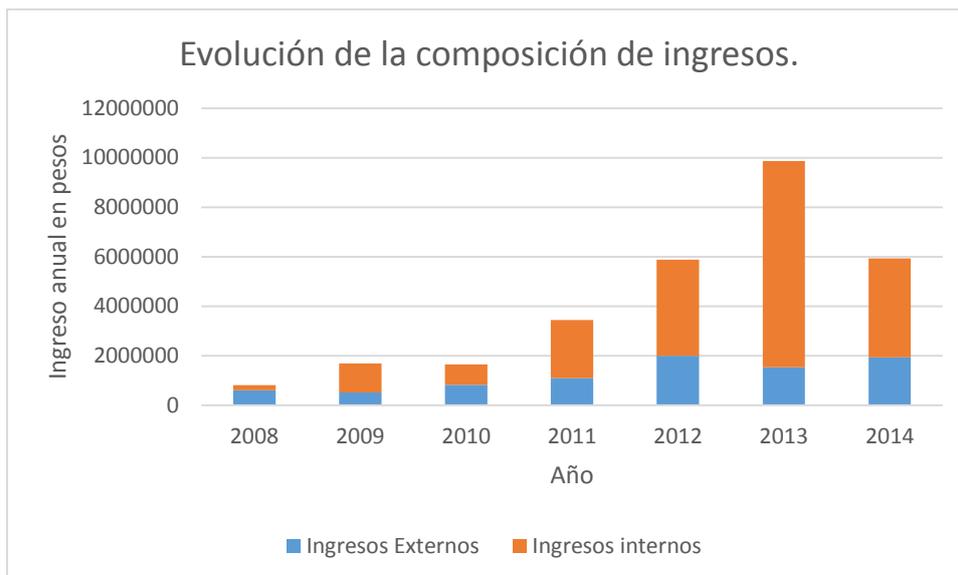


Ilustración 28 Evolución de la composición de los ingresos de la SPLSR 2008-2014. Elaboración propia.

En cuanto a la relación de ingresos internos- externos, se pueden identificar dos períodos en la organización, uno que abarca desde el año 2008 hasta el 2010, donde los ingresos provienen fundamentalmente de fuentes externas, y desde 2010 en adelante cuando la primacía se invierte. En el primer año considerado los ingresos provenientes de fuentes externas significaban el 74% de los ingresos totales de la organización, mientras que en el año 2014 éstos configuraban el 33% de los ingresos totales. Estos datos nos muestran que la SPLSR ha reducido su dependencia de financiamiento externo para sostener su actividad al tiempo que mantiene la capacidad de canalizar los mismos. Así, los fondos externos recibidos en el año 2014⁷ desde agentes externos son tres veces mayores a los recibidos en el 2008, mientras que los ingresos internos para el mismo año representan 19 veces los del año 2008.

9.3.2.2 Composición del ingreso según servicio

Este indicador observa con mayor detenimiento la situación de dependencia financiera que el indicador anteriormente propuesto, al discriminar los ingresos internos según el servicio o programa de procedencia. Es decir, nos informa si la organización depende, para su supervivencia, del desempeño de algún programa en particular o si, por el contrario, distribuye sus ingresos de manera uniforme según su oferta de servicios.

⁷ En el año 2014 la SPLSR, administra además tres fondos rotatorios: Fondos de Inversión Predial (12000 U\$S); Fondo Rotatorio para compra de vaquillonas (43000 U\$S) y Fondos Rotatorios para compra de Granos (25000 U\$S), que no son incorporados en el cálculo, ya que se tratan de fondos pertenecientes al MGAP.

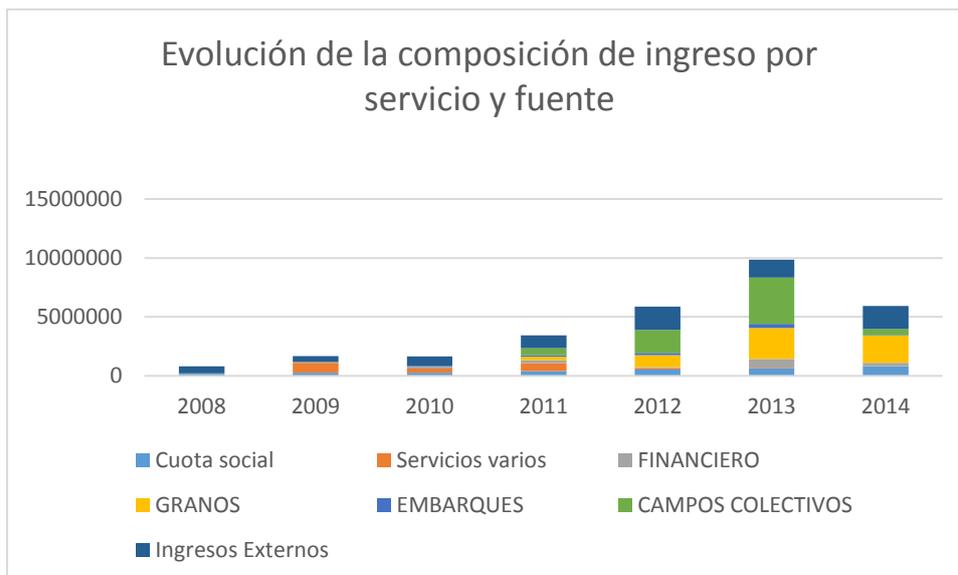


Ilustración 29 Evolución de la composición del ingreso por servicio y fuente. 2008-2014. Elaboración propia.

En cuanto a la composición interna de los ingresos, se observa que para el período analizado (2008-2014) ésta ha variado intensamente de acuerdo a la incorporación de nuevos servicios. Se encuentra una reducción en la participación de la cuota social en el total de ingresos, así como una progresiva disminución de la importancia de servicios como el de análisis de suelos y odontología (agrupados en la categoría *servicios varios*) hasta llegar a un aporte menor al 1% del total de ingresos. El servicio *embarques* se ha mantenido en el entorno del 5% del total de ingresos en todos los años considerados, mientras que el Programa Granos (que incluye el Proyecto Sorgo y Proyecto Compra Conjunta de Granos) es el servicio que más relevancia ha adquirido, constituyéndose en la fuente principal de ingresos de la organización en los dos últimos años considerados. También en los dos últimos años (2013-2014) se observa que más del 50% de los ingresos son generados solamente por dos servicios brindados por la organización, el Programa Granos, cuya incidencia ya fue mencionada, y el programa Campos Colectivos. En el apartado de capacidades institucionales se relevaba una cierta preocupación por parte de los integrantes consultados de la SPLSR al percibir que se dependía demasiado de un sólo programa para sostener la operativa de la organización; percepción que, por su parte, queda de manifiesto en los datos aquí expuestos.

“Lo que nos importa a nosotros de estos emprendimientos de productores familiares, es que tengan atrás mecanismos financieros, que en coyunturas negativas, los productores más pequeños no sean expulsados casi automáticamente porque las condiciones no les permiten sostenerse financieramente. San Ramón en alguno de estos emprendimientos los ha apoyado financieramente, aunque buscando la mayor autonomía. Eso preocupa, porque más allá de que las iniciativas sean novedosas y estén bien diseñadas, tiene que contar con alternativas para que cuando las cosas no están en la mejor situación, no se produzcan dinámicas de exclusión, que no son

voluntarias, sino generados por la propia situación, pero que tienden a sacar a los más chicos. Por eso sería bueno, que estas opciones empiecen a acoplarse a las iniciativas, ya que tienen capacidades técnicas y directrices para hacerlo". (Representante INALE, 2014)

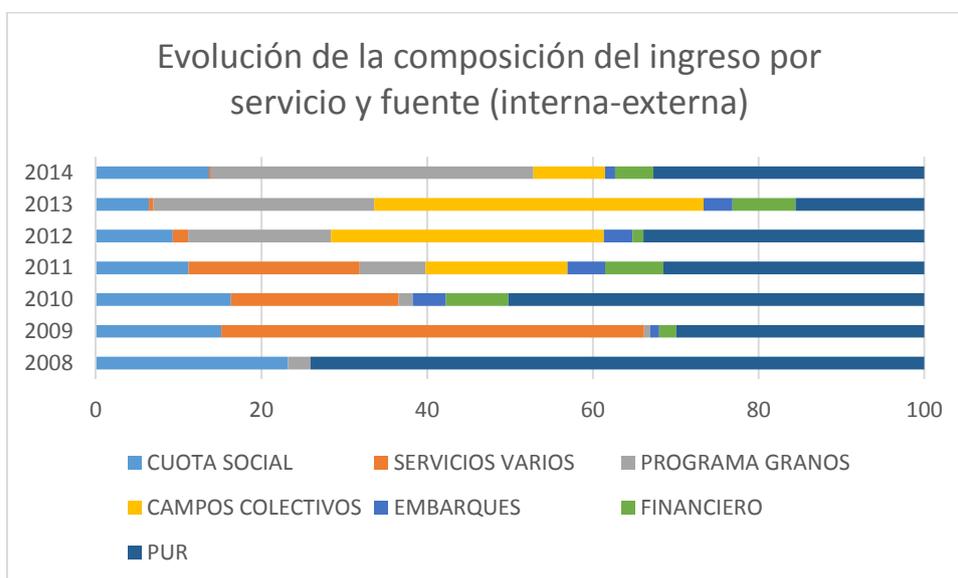


Ilustración 30 Evolución del peso de los servicios y las fuentes de ingreso en el ingreso total de la organización 2008-2014. Elaboración propia.

9.4 Relevancia

La sostenibilidad de la relevancia observa al desempeño organizacional en términos de la satisfacción de necesidades de los actores interesados. Las organizaciones deben crear maneras de renovarse a sí mismas con el fin de seguir siendo útiles a sus integrantes. "Para surgir como una organización inteligente, una organización debe adaptarse constantemente al entorno cambiante y a las necesidades en evolución de sus involucrados" (Lusthaus, et al, 2002, pág.125).

Una de las bases del análisis organizacional postula que el deber ser de una organización reside en la satisfacción de las necesidades que llevan al individuo a organizarse, y las corrientes del desarrollo organizacionales hacen especial énfasis en ello, al proponer que las organizaciones deben funcionar para satisfacer las necesidades psicológicas de los individuos, fundamentando que "el par dialéctico necesidad-satisfacción es concurrente con la dialéctica de lo instituido y lo instituyente. Si la necesidad es el fundamento motivacional del vínculo, el tipo de necesidades presentes y el grado en que los individuos las satisfagan será determinante para la construcción de una pertenencia grupal y de una actividad que exceda los marcos del grupo mismo" (Schvarstein, 1991, pág. 38). Por este motivo es que para relevar esta dimensión del desempeño organizacional se han utilizado distintos indicadores de diversa naturaleza, algunos de

ellos cuantitativos y otros cualitativos; algunos objetivos, trabajando con datos organizacionales, y otros subjetivos, que pueden considerarse evaluaciones del desempeño de la SPLSR realizadas por sus integrantes y por actores externos que observan el proceso asociativo.

9.4.1 Innovación en servicios

Si aceptamos que una organización debe cubrir las demandas de sus integrantes, también podemos considerar como un factor de importancia en el logro de la relevancia, y su mantenimiento en el tiempo, a la capacidad de prever las mismas, creando nuevos servicios y/o productos y ocupándose de las necesidades emergentes de sus socios. Para relevar el desempeño de la organización en esta área se ha creado el indicador “tasa de innovación de servicios” el cual observa el número de servicios ofrecidos en un año con relación a los ofrecidos en el período anterior en términos porcentuales. El indicador creado nos muestra que para el período 2004-2014 la SPLSR ha incrementado sus servicios en un 350%, lo que indica la capacidad que la organización ha desarrollado en cuanto a mostrarse sensible a las demandas de su base social así como ser capaz de darles una respuesta, adaptando su actividad interna. Debe tenerse en cuenta, además, que en los años para los que el indicador reporta una tasa de innovación de 0 no se trata de que no hayan ocurrido incorporaciones a la oferta de servicios, sino que se producen en simultáneo, altas y bajas en la misma. Así, en el año 2013 se da de baja al proyecto de biogás y se incorpora un nuevo campo colectivo, y en el año 2014 deja de ofrecerse el servicio de análisis de suelo y se suma el servicio campo de recría.

Período	Tasa de innovación de servicios
2008-2004	200,0
2009- 2008	16,7
2010-2009	14,3
2011-2010	12,5
2011-2013	0,0
2013-2014	0,0
2014-2004	350,0

Tabla 6 Tasa de innovación de servicios SPLSR 2004-2014. Elaboración propia.

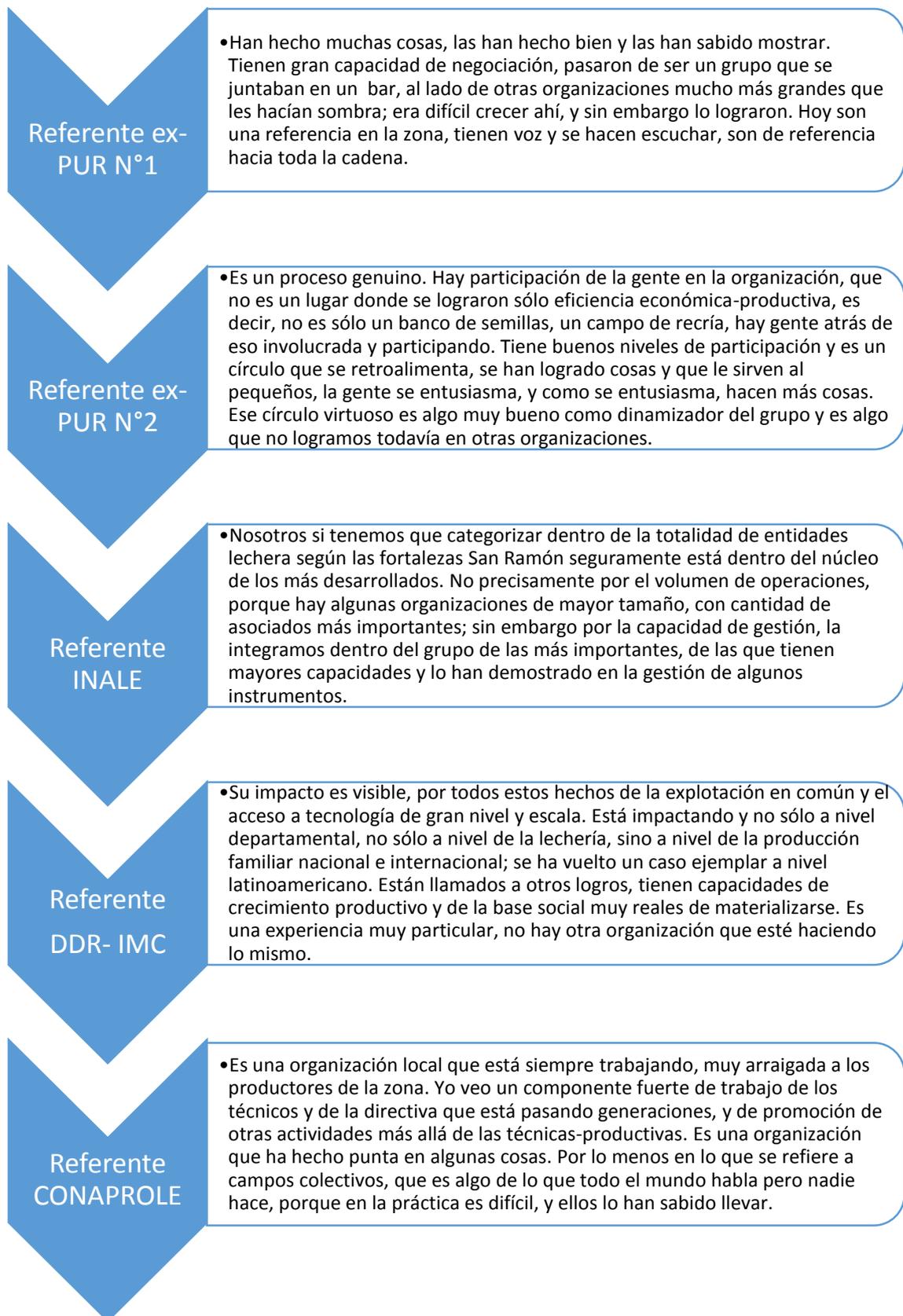
9.4.2 Innovación en espacios deliberativos internos.

Período	Tasa de creación espacios deliberativos internos
2004-2010	25,0
2011-2010	20,0
2012-2011	16,7
2013-2012	14,3
2014-2013	12,5
2014-2004	125,0

Tabla 7 Tasa de innovación de espacios deliberativos internos SPLSR 2004-2014. Elaboración propia.

Otro indicador creado para observar el desempeño de la organización para mantener su relevancia, es la tasa de innovación en espacios deliberativos internos, es decir, la creación de ámbitos dentro de la organización orientados a ampliar las oportunidades de participación y toma de decisión por parte de los socios. Se considera aquí que la apertura de nuevos espacios permite una mayor apropiación del espacio colectivo por parte de los socios, al tiempo que distribuye responsabilidades dentro de la base social. El indicador resultante es del 125%, por lo que en el período 2004-2010 se ha duplicado la existencia de espacios colectivos. De hecho, la organización comienza en el año 2004 con 4 espacios de toma de decisión y en el 2014 culmina presentando 9 espacios deliberativos. En los últimos cuatro años analizados se han incorporado nuevas comisiones de trabajo, lo que refleja el carácter estratégico que tiene para la organización la existencia de estos ámbitos que acercan a los socios a las decisiones que finalmente incidirán en los servicios que utiliza. La SPLSR crea, así, espacios colectivos dentro del espacio colectivo organizacional y esto puede conllevar dos impactos: en primer orden, como ya se ha mencionado, una mayor distribución de responsabilidades dentro de la base social ampliando la apropiación de ésta sobre la organización y sus decisiones; pero, en otro orden, implica procesos de diferenciación –entre las comisiones de trabajo- y nuevas exigencias de integración de toda la estructura organizativa, para que cada ámbito compatibilice sus funciones y cometidos con los de la organización a la cual pertenece.

9.4.3 Visión de organizaciones externas sobre la SPLSR



9.4.4 Participación de socios en asamblea

La asamblea de socios constituye el espacio supremo de decisión en la organización, así como la instancia máxima de participación, ya que en ella los socios no sólo acceden a una completa información y rendición de cuentas, sino que, con sus decisiones, inciden en las orientaciones estratégicas de la propia organización. Observar el nivel de participación de los socios en las asambleas generales es, entonces, un buen indicador de la relevancia que mantiene la SPLSR para con sus socios, entendiéndose que éstos participan en ella en la medida que otorgan cierta incidencia de las decisiones organizacionales sobre sus actividades individuales.



Ilustración 31 Evolución asistencia de socios a Asamblea General. 2008-2014. Elaboración propia.

Según los datos disponibles, los socios de la de SPLSR han mantenido una participación del 36% entre 2008 y 2014, aunque hacia el fin del período analizado muestran un aumento en su nivel de participación, alcanzando un 43%. Estas cifras, en términos de desempeño, indican que la base social aún no se ha apropiado totalmente del mayor espacio de decisión del que poseen dentro de la organización y puede considerarse una cierta debilidad en términos organizacionales, ya que 6 de cada 10 socios no toman parte de las decisiones adoptadas.

9.4.5 Satisfacción de socios en relación al acceso a información, recursos y comunicación con otros productores a través de la organización.

Se trata aquí de observar el desempeño de la SPLSR en la satisfacción de otro tipo de necesidades que presentan los socios y que no constituyen directamente la ejecución de un programa específico.

Los indicadores expuestos a continuación surgen de la aplicación de una encuesta a una muestra de socios de la organización (consultar aspectos metodológicos en Anexo Datos). La encuesta se dirige a relevar la percepción de los socios en cuanto al funcionamiento de la organización, a los beneficios obtenidos por ser parte de la misma, y la apropiación de espacios participativos dentro de la SPLSR.

En este ítem, *satisfacción de socios en relación al acceso a información, recursos y comunicación con otros productores a través de la organización*, la información se obtiene a través de tres preguntas que se orientan a relevar otro tipo de beneficios que los socios pueden obtener al participar de espacios colectivos de la naturaleza de la organización en estudio, como los son el acceso a información relevante para su actividad, el acceso a recursos, y a la comunicación con otros productores.

Ante la pregunta de si compartían o no la afirmación de que a través de la participación en la organización mejoraban las variables recién mencionadas, los encuestados manifestaron mayoritariamente estar totalmente de acuerdo con la afirmación. Así, el 98% de los encuestados sostuvo estar totalmente de acuerdo en que a través de su participación en la organización mejoraba el acceso a información relevante para su organización, y el 94% estuvo de acuerdo en afirmar que mejoraba su comunicación con otros productores. Comparativamente, la categoría que recibió menor tasa de afirmación fue la que indagaba sobre el acceso a recursos a través de la participación en la organización, en la que el 83% indicó estar totalmente de acuerdo con ella. El 17% de socios restantes indicó que estaba parcialmente en acuerdo con esa afirmación, pero en ningún caso se relevó una respuesta que indicara desacuerdo con la misma.

Tabla N°8 Satisfacción en acceso a información, recursos y comunicación a través de la organización. En porcentaje.

	Proportion	Std.Err.	[95% Conf.	Interval]
-----+-----				
Acceso información				
2 (parcialmente de acuerdo)	.0192308	.0192308	.0025255	.1318296
3 (totalmente de acuerdo)	.9807692	.0192308	.8681704	.9974745
-----+-----				
Acceso recursos				
2 (parcialmente de acuerdo)	.1730769	.0529745	.0905402	.3055739
3 (totalmente de acuerdo)	.8269231	.0529745	.6944261	.9094598
-----+-----				
Comunicación productores				
2 (parcialmente de acuerdo)	.0576923	.032649	.0180058	.1697324
3 (totalmente de acuerdo)	.9423077	.032649	.8302676	.9819942

9.4.6 Participación de socios en asambleas y reuniones

Las siguientes cinco preguntas de la encuesta, están orientadas a analizar las percepciones de los individuos en lo referente a su relación con el espacio organizativo, es decir, indagan en la relación individuo-organización y en cómo perciben éstos las oportunidades que la organización les brinda para proponer ideas, participar de reuniones, informarse de nuevas oportunidades, etc.

En cuanto a la participación en asambleas y reuniones especiales, el 48% de los socios encuestados manifestó participar “a veces” de esos espacios, mientras que un 10% indicó participar “siempre” y un 17% otorgó su respuesta a la categoría “nunca”. Estos datos refuerzan los anteriormente presentados en relación a la participación de socios en asambleas, que mostraban una baja participación para el período analizado.

Tabla N° 9 Nivel de participación en asambleas y reuniones. Frecuencia y porcentajes

participación	Freq.	Percent	Cum.
1 (siempre)	10	19.23	19.23
2 (a veces)	25	48.08	67.31
3 (nunca)	17	32.69	100.00
Total	52	100.00	

9.4.7 Satisfacción en relación a la representación de intereses por parte de la organización.

En lo referido a si los socios creen que la organización representan sus intereses como productores, un 85% contestó estar totalmente de acuerdo con la afirmación “creo que la organización representa mis intereses”, mientras que el 25% restante manifestó estar parcialmente de acuerdo con la misma.

Tabla N°10 Satisfacción con la frase “la organización representa mis intereses”. Frecuencia y porcentajes.

Representación intereses	Freq.	Percent	Cum.
2 (parcialmente de acuerdo)	8	15.38	15.38
3 (totalmente de acuerdo)	44	84.62	100.00
Total	52	100.00	

9.4.8 Socios con responsabilidades directas en la organización

El 23% de los socios encuestados manifestaron tener responsabilidades directas en la organización, ya sea a través de la comisión directiva o de las diferentes comisiones de trabajo que deciden sobre la operativa de los programas ofrecidos por la SPLSR. El 75%

de ellos tienen una antigüedad en la organización igual o menor a 10 años, lo que indica que la organización tiene un aceptable desempeño reclutando nuevos dirigentes en los socios que ingresan a la misma. En efecto, de los socios que pertenecen a la organización desde hace 5 años o menos, el 22% tiene responsabilidades directas en la misma. Esto nos muestra que la SPLSR mantiene tal relevancia en la actividad de sus integrantes, que los atrae a formar parte de la toma de decisiones de la organización, en la búsqueda de mayor control sobre esas decisiones.

Tabla N°11 Socios con responsabilidades directas en la organización. Frecuencia y porcentajes.

Responsabilidades	Freq.	Percent	Cum.
No	40	76.92	76.92
Si	12	23.08	100.00
Total	52	100.00	

9.4.9 Satisfacción con la posibilidad de realizar propuestas y ser escuchado dentro de la organización

Por su parte, el 79% de los socios encuestados indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación “puedo realizar propuestas y ser escuchado”, mientras que un 19% indicó acordar parcialmente con ella y un 2% estar totalmente en desacuerdo. Un dato interesante, observando con más detalle las respuestas de aquellos socios que manifiestan no compartir en plenitud la afirmación de que pueden proponer y ser escuchados, es que el 100% de ellos no tiene responsabilidades directas en la organización y que sólo el 36% de ellos participa con frecuencia de reuniones y asambleas. Por su parte, un 70% de quienes sí comparten plenamente esa afirmación poseen responsabilidades directas en la organización, lo que nos conduce a pensar que la participación en espacios de deliberación y toma de decisiones refuerza la percepción de apertura y de flexibilidad del espacio organizacional.

Tabla N°12 Grado de acuerdo con la frase “puedo realizar propuestas y ser escuchado”

Propone	Freq.	Percent	Cum.
1 (totalmente en desacuerdo)	1	1.92	1.92
2 (parcialmente de acuerdo)	10	19.23	21.15
3 (totalmente de acuerdo)	41	78.85	100.00
Total	52	100.00	

9.4.10 Contacto con las actividades de la organización y satisfacción con el nivel de información recibida desde la organización

Los socios manifiestan estar en contacto permanente con las actividades de la organización, ya que un 87% de los socios encuestados contestan estar totalmente de acuerdo con la aseveración “estoy en contacto permanente con las actividades de la organización”, mientras que un 12% de ellos coinciden parcialmente con la afirmación.

Tabla N°13 Satisfacción con la frase “estoy en contacto permanente con las actividades de la organización”.

Contacto actividades	Freq.	Percent	Cum.
1 (Totalmente en desacuerdo)	1	1.92	1.92
2 (parcialmente de acuerdo)	6	11.54	13.46
3 (totalmente de acuerdo)	45	86.54	100.00
Total	52	100.00	

Por su parte, 84% de los socios encuestados comparten totalmente la afirmación “cuento con la información necesaria sobre las actividades de la organización”, un 14% lo hace parcialmente, mientras que el 2% restante de los socios indican estar en desacuerdo. Este indicador resulta interesante a los efectos de conocer cómo se gestiona la información desde la organización hacia la base social, teniendo en cuenta que esta gestión resulta relevante en términos de análisis organizacional, al momento de aumentar la participación de los socios en las actividades de la SPLSR. Este 16% de socios que consideran no contar con toda la información necesaria sobre las actividades de la organización, puede implicar que no conozcan las oportunidades que la organización le brinda, o no sepan cómo acceder a las mismas.

Tabla N°14 Satisfacción con la frase “cuento con la información necesaria sobre las actividades de la organización”.

Información actividades	Freq.	Percent	Cum.
1 (totalmente en desacuerdo)	1	1.92	1.92
2 (parcialmente de acuerdo)	7	13.46	15.38
3 (totalmente de acuerdo)	44	84.62	100.00
Total	52	100.00	

9.4.11 Uso de servicios por parte de socios encuestados

Finalmente, en cuanto al uso de los servicios ofrecidos por la organización, un 74% de los socios activos indican participar del servicio embarques, un 82% del servicio compra de granos, un 22% participar del Banco de Forrajes Pedrín Parra, un 63% del Banco de Alimentos La Rambla, 37% del Proyecto Sorgo, 43% de las herramientas financieras, y un 64% de las actividades sociales.

De los usuarios activos encuestados (51), y considerando siete servicios (embarques, proyecto sorgo, compra conjunta de granos, banco de forrajes Pedrín Parra, Banco de La Rambla, préstamos, actividades sociales), el 49% de ello participa de hasta 3 servicios simultáneamente, el 26% participa de 4 servicios y el 10% de seis servicios. Estos datos nos muestran que los socios encuestados mantienen una relación directa y frecuente con la organización, utilizando diversos servicios en forma simultánea, lo que aumenta la relevancia del desempeño de la organización en cuanto a los impactos que éste tiene en sus actividades particulares.

Tabla N°15 Socios que utilizan más de un servicio. Frecuencia y porcentaje.

usuariol	Freq.	Percent	Cum.
2 servicios	5	9.80	9.80
3 servicios	20	39.22	49.02
4 servicios	8	15.69	64.71
5 servicios	13	25.49	90.20
6 servicios	5	9.80	100.00
Total	51	100.00	

Es importante reconocer que las tasas de participación de servicios aquí obtenidas difieren de las obtenidas para el total de la base social, y desarrolladas con anterioridad en el presente análisis. Son varias las consideraciones pertinentes en este punto. En primer lugar, la selección de la muestra estuvo guiada por criterios de residencia de los socios, al entenderse que éste era el dato más confiable con el que se contaba para dividir al universo de estudio en estratos. En este sentido, que las tasas de uso de servicios no se correspondan con las obtenidas del análisis de datos institucionales implica que la residencia no oficia como factor explicativo de utilizar un servicio o no. No obstante, manteniendo la vigilancia metodológica al momento de leer los datos - recordando que son datos válidos para los socios encuestados y no para el total de la base social- la información resultante mantiene su relevancia. Probablemente, estemos trabajando con un subgrupo de socios que presente las mayores incidencias en las actividades colectivas (las encuestas fueron relevadas en reuniones y comisiones de trabajo, lo que explica el alto nivel de participación en los servicios por parte de los socios encuestados), por lo que saber cómo perciben su relación con la organización, - que tanto incide a su vez en sus actividades particulares-, y cómo se apropian del espacio organizacional resulta por demás provechoso.

9.4.12 Satisfacción con los resultados de los servicios utilizados.

Tabla N°16 Nivel de satisfacción respecto al resultado de los servicios utilizados. Promedio.

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
Satisfacción	51	1.254902	.4401426

En cuanto a la satisfacción de los encuestados con los resultados de los servicios, la encuesta nos devuelve un promedio de respuesta de 1,2, lo que indica que la mayoría de las respuestas coincidían con la categoría 1 de respuesta a la pregunta de satisfacción, que reportaba un valor de “Alto”. En efecto, 38 de los 51 socios que manifestaron ser usuarios de servicios ofrecidos por la organización indicaron un nivel de satisfacción alto en relación a los resultados obtenidos, mientras que los 13 socios restantes manifestaron un nivel medio de satisfacción. Ninguno de los socios encuestados manifestó una baja satisfacción con el desempeño de los servicios.

Tabla N°17 Nivel de satisfacción respecto al resultado de los servicios utilizados. Frecuencia y porcentaje.

satisfaccionserv	Freq.	Percent	Cum.
Alto	38	74.51	74.51
Medio	13	25.49	100.00
Total	51	100.00	

10 Conclusiones

Cuando comenzamos la investigación nos propusimos realizar un análisis del proceso de fortalecimiento institucional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón y para ello desarrollamos, primero, una propuesta metodológica que considera al fortalecimiento institucional como el desarrollo de capacidades en las organizaciones, para luego aplicar esta propuesta en el mencionado caso de estudio. Por ello resulta pertinente reflexionar, en primer lugar, sobre la propuesta metodológica desarrollada y luego, ahondar en las principales conclusiones que nos presenta el estudio de la organización, realizando recomendaciones tanto para la propia organización como para la DGDR.

10.1 Reflexiones sobre la propuesta metodológica y el Índice de Capacidad Organizacional.

La presente investigación tiene como uno de sus principales productos a la propuesta metodológica implementada para observar procesos de fortalecimiento institucional de organizaciones rurales. En este sentido, se desarrolló un marco metodológico que consideró al fortalecimiento institucional como la creación y consolidación de capacidades, entendidas éstas como las habilidades de la organización para desempeñar funciones, resolver problemas, adaptar sus estructuras internas y su sistema de relacionamiento externo para el logro de sus objetivos, adaptándose al entorno en el que se inserta y respondiendo a una determinada identidad. Por este motivo, la propuesta metodológica, partiendo de un enfoque sistémico, consideró cuatro componentes de análisis: la identidad, el entorno, las capacidades y el desempeño organizacional.

Del índice de Capacidad Organizacional aquí propuesto se concluye que se trata de una herramienta útil a los efectos de caracterizar el proceso de creación y desarrollo de capacidades organizacionales, destacando su flexibilidad, su simpleza, su carácter dinámico y su representatividad.

Se trata de una herramienta flexible porque permite su ajuste a distintos tipos de organizaciones, así como también la incorporación de otras capacidades a relevar. De esta forma, cuidando su coherencia general, se pueden agregar o quitar dimensiones de relevamiento de capacidad, así como modificar los criterios de valoración de las mismas. La flexibilidad es, además, una característica imprescindible en un instrumento de esta naturaleza, recordando que no todas las organizaciones deben desarrollar el mismo tipo de capacidad, al estar éstas definidas en función de los objetivos perseguidos.

Es también una herramienta simple, porque su proceso de aplicación no reviste mayor complejidad, al encontrarse detallados los criterios de valoración para cada dimensión de capacidad observada. Además, no se trata de un instrumento costoso, ya que los recursos requeridos para su implementación, tanto económicos como de tiempo son escasos.

El carácter dinámico del índice lo introducen las celdas de progreso, que permiten observar cuatro fases en el desarrollo de una capacidad, en acuerdo con la lógica de proceso implícita en toda acción de fortalecimiento institucional. Estas celdas no sólo permiten que se proceda a la medición propiamente dicha, sino que también pueden mostrar avances y retrocesos en las capacidades organizacionales- si el Índice es aplicado en distintos momentos del tiempo-.

Su representatividad reside en el hecho de que la valoración es realizada por los integrantes de la propia organización analizada, relevando las perspectivas de los principales involucrados en el propio proceso que se busca estudiar. Es, asimismo, un instrumento de medición confiable, ya que se basa en procesos de validación metodológica, al tiempo que se encuentran disponibles los procedimientos tanto para su aplicación como para el procesamiento de los resultados obtenidos.

No obstante su simpleza, al tratarse de un instrumento que es aplicado por integrantes de la organización, se requiere movilizar importantes volúmenes de información interna de la misma, que contribuyan a constatar las capacidades efectivamente desarrolladas; porque si bien los criterios de valoración son objetivos, el valor finalmente reportado no deja de estar sometido a la subjetividad del interrogado. Ésta es quizá una debilidad del instrumento: que por sí sólo no es suficiente para una adecuada caracterización de los procesos de fortalecimiento institucional, ya que para proceder a un análisis sustancioso, el Índice debe interpretarse junto a los otros componentes de la presente investigación: identidad, entorno y desempeño organizacional. En este sentido, la propuesta metodológica una vez ejecutada, considerando sus cuatro componentes, se mostró como una propuesta coherente e integrada, ya que cada componente ofreció información relevante y distinta de un mismo proceso; es decir, a pesar de que el fenómeno analizado es el mismo en los cuatro componentes, los datos que cada uno recupera no se solapan entre sí, sino que se vuelven necesarios para una correcta interpretación de los obtenidos por los demás.

La importancia de la información relevada en el caso de estudio amerita una última reflexión en términos metodológicos, que apunta a que la organización cuenta con muchos datos sobre sus actividades, pero éstos no oficiaban como información, ya que no habían recibido ninguna sistematización. El potencial de estos datos es el convertirse en información para los procesos de fortalecimiento organizacional, para poder orientar los procesos de cambio de una manera más eficiente. Por ello, la

propuesta metodológica aquí desarrollada se basa fundamentalmente en el procesamiento de muchos datos ya existentes en la organización, de manera sistematizada y dentro de un esquema analítico que le permita a la organización conocerse en profundidad.

10.2 Reflexiones sobre el proceso de fortalecimiento institucional de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón.

En primera instancia podemos concluir en la pertinencia de utilizar los enfoques de desarrollo organizacional y de creación de capacidades al momento de analizar experiencias de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural. El desarrollo rural reclama organizaciones capaces de convertirse en interlocutores del Estado en los procesos de implementación de políticas públicas, al tiempo de oficiar como herramientas que permitan a sus miembros el logro de sus intereses a través de procesos participativos; reclama organizaciones transparentes, democráticas y eficientes en el desarrollo de su actividad. Estas exigencias, dentro de un enfoque sistémico que enfatiza la necesidad de las organizaciones de adaptarse al entorno, introducen la necesidad de cambios organizacionales que aumenten las capacidades de las organizaciones para el logro de sus objetivos, requiriéndose de acciones que contribuyan a la adaptación de las estructuras internas, valores, conductas, y del sistema de relacionamiento externo de la organización. Por ello, el Desarrollo Organizacional y el Fortalecimiento Institucional aparecen como dos propuestas orientadoras de cambio para configurar las organizaciones que el desarrollo rural reclama.

La experiencia de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón nos muestra lo adecuado que resulta este enfoque, ya que nos permitió observarla desde una óptica integradora, considerando al mismo tiempo: la identidad de la organización, las capacidades desarrolladas, el desempeño logrado y el entorno en el que actúa.

Con base en lo analizado podemos concluir acerca de la SPLSR que se trata de una organización que en los últimos diez años ha procesado acciones que le han permitido aumentar sus *“capacidades estructurales así como también sus relaciones cotidianas con el resto de la sociedad”* (Bedoya & Ugarte, 2012), es decir, le han permitido fortalecerse institucionalmente. Tanto socios como actores internos coinciden en que la SPLSR ha logrado posicionarse como una organización capaz de ofrecer servicios rentables, que logran beneficios para sus participantes, cumpliendo con el objetivo de la organización de reducir los costos de producción a los que se enfrentan sus productores socios. Para sus socios ha logrado convertirse en una organización atractiva, multiplicando su base social por once en el período analizado, multiplicando considerablemente los ingresos generados y reduciendo su dependencia de financiamiento externo. Este proceso ha sido gestionado, además, con una fuerte

orientación hacia la democratización del espacio organizativo, creando sistemáticamente espacios de participación para sus socios, vinculándolos directamente con la gestión de los servicios de los que forman parte y enfatizando en la comunicación interna y externa de la organización.

Podemos concluir, entonces, en que la SPLSR constituye un caso de organización que se convierte en actor local de desarrollo rural, es decir, en una organización con poder de decisión y acción, cuya actividad incide directamente en los emprendimientos de sus asociados, que aprende a adaptarse a entornos cambiantes, al tiempo que adecua sus estructuras internas para seguir siendo útil a sus objetivos. No obstante, partiendo del reconocimiento de que no podemos juzgar un modelo organizativo como más apropiado que otro para desarrollar procesos de fortalecimiento institucional -ya que cada modelo se encuentra profundamente relacionado con la identidad de la organización y su estrategia asociativa, la naturaleza de su base social, y con el entorno institucional y territorial en el que se desarrolla-, la experiencia de la SPLSR no puede interpretarse como un modelo único a seguir en procesos de fortalecimiento organizacional, aunque sí pueden resaltarse algunos aspectos que, a nuestro entender, y a la luz de los conceptos movilizados en el análisis, resultan importantes al momento de explicar la trayectoria recorrida y las capacidades desarrolladas por la organización en los diez años indagados.

En primera instancia, resulta interesante recuperar la importancia que adquiere la identidad y la cultura organizacional para analizar las capacidades desarrolladas por la SPLSR. A través del análisis de la identidad organizacional, nos encontramos con una organización que posee más de ocho décadas de actividad, que surge como respuesta a una situación de crisis en el sector lácteo, y que ha procesado diversos impulsos refundacionales en su trayectoria. Se trata, por ende, de una experiencia colectiva que excede y antecede los programas públicos de fortalecimiento institucional, ya que su conformación no surge en torno a éstos, sino a objetivos propios que ha ido adaptando conforme cambian los contextos en los que se inserta. Además, en la reconstrucción de su identidad, destaca en la SPLSR una cultura organizacional fuerte, que es compartida por todos sus integrantes, con independencia del rol ejecutado (técnico, directivo, socio), que logra traducirse en un objetivo claro: convertirse en una herramienta para los productores familiares rurales, para suplir necesidades económicas, sociales y culturales de sus asociados.

En cuanto a las capacidades desarrolladas, hemos visto que la SPLSR ha tenido su mejor desempeño en las capacidades de gestión, es decir, en aquéllas cuestiones técnicas y burocráticas que permiten instrumentar los objetivos, así como asegurar el cotidiano funcionamiento de la organización. Ha complejizado su estructura interna, creando espacios diferenciados por servicio brindado, posibilitando una mayor

participación de los socios y distribuyendo responsabilidades entre ellos, desplegando una intención organizacional de superar la lógica de usuario en sus integrantes, para pasar a una lógica de co-gestión. De estos espacios destaca además, su integración con la estructura general de la organización, puesto que si bien se tratan de ámbitos autónomos, éstos continúan reconociendo en la SPLSR su estructura matriz.

Otra de las capacidades de gestión destacadas es el liderazgo, que es ejercido alternativamente desde posiciones formales e informales, y fundado en diversos criterios: experiencia, conocimiento técnico. Tanto técnicos como directivos ejercen un liderazgo que es legitimado por el resto de la base social, lo que dota a la experiencia de cierta estabilidad.

El papel del equipo técnico en la experiencia también es otro aspecto que se destaca, ya que del análisis realizado se desprende que éste es un factor clave en el desarrollo de la organización. El equipo técnico de la SPLSR se caracteriza por su continuidad en el tiempo, por residir en el territorio de influencia de la organización, y porque algunos de sus integrantes son también socios de la organización; estos aspectos no resultan menores al momento de pensar en el sentido de pertenencia generado con la organización en la que trabajan, que excede los términos de contratación o de provisión de servicios. Se trata de un caso en el que el equipo técnico adquiere relevancia en la gestión de la organización, sin que ello signifique una pérdida en la legitimidad de las decisiones tomadas, ni la pérdida de apropiación del espacio colectivo por parte de sus socios.

Otro de los elementos destacados en el análisis de la organización es la importancia del desarrollo de servicios que se orienten a satisfacer las demandas de sus integrantes. Se ha podido apreciar que la SPLSR ha sido muy selectiva al momento de elegir los servicios a implementar, buscando en todos los casos que se traten de demandas que surjan de la mayor parte del colectivo, que los socios participen activamente en la gestión de los mismos, y que cada emprendimiento sea autosustentable dentro de la operativa de la organización. La selectividad en esta área le ha permitido identificar servicios rentables, que permiten ir aumentando progresivamente el nivel de actividad de la organización al tiempo que reduce la dependencia de financiamiento externo. El hecho de poder reducir su dependencia de financiamiento externo, ampliando las fuentes de ingreso propias, es, en efecto, una de las capacidades más relevantes de la organización.

En cuanto a las capacidades externas, nos encontramos con una organización que ha desarrollado una estrategia de comunicación con su entorno muy interesante, comunicando sus logros y realizando vinculaciones estratégicas con tomadores de decisión de diversos ámbitos. A su vez, desde los actores externos encuestados se releva

que la organización ha logrado posicionarse como un actor importante en la escena del gremialismo actual, del cual se tiene mucha información y un seguimiento cercano.

En las vinculaciones de la SPLSR, tanto con organismo públicos como privados, se distingue la capacidad que ha desarrollado en su poder de negociación con ellos, así como en la identificación de las oportunidades que el entorno le ofrecía, interpretando los términos de esas oportunidades y formulando propuestas acordes con ellas y coherentes con sus necesidades. Todas las interacciones que desarrolla, es decir, las vinculaciones con otros actores en relación de subordinación funcional o financiera, se orientan al logro de sus objetivos, por lo que forma parte de la estrategia de la organización el vincularse con otros actores para fortalecer sus servicios, o desarrollar nuevos. En cambio, no ocurre lo mismo en el caso de las articulaciones, en aquellas vinculaciones que implican criterios de reciprocidad, no considerando como parte de la estrategia de la organización su asociación con otras en proyectos que impliquen simetría en las relaciones, o toma de decisión conjunta.

Claramente nos encontramos ante una organización que ha realizado innovaciones organizacionales importantes, introduciendo cambios institucionales en todos los niveles que los procesos de fortalecimiento lo requieren, sin embargo, del análisis de las capacidades se desprenden algunos factores que deben ser tomados en cuenta pensando en términos de la sostenibilidad del proceso. Las principales debilidades de la organización se encontraron en torno a sus capacidades financieras, es decir, a la capacidad de pronosticar sus gastos y dar cuenta de ellos, elaborar información financiera, y fundamentalmente, administrar sus fondos. Éste último punto es mencionado como un potencial peligro para la salud financiera de la organización, ya que algunos servicios requieren utilizar fondos generados por otros programas para su sustentabilidad.

También es detectada una suerte de asincronía entre la velocidad de crecimiento y la velocidad en la respuesta organizacional, que si bien puede entenderse desde una lógica de procesos, debe considerarse como un ámbito en el que trabajar, porque de lo contrario podría traducirse en una pérdida de eficiencia organizacional. En este sentido, que una parte importante de la base social no participe de ningún programa puede volverse un elemento en contra de la relevancia de la organización en la percepción de sus asociados, lo mismo ocurre con aquellos socios que no comparten el rubro productivo mayoritario, para los que no se han diseñado propuestas específicas. Por último, en cuanto a las relaciones que la organización mantiene con su entorno, si bien resultan en una de las capacidades más desarrolladas, existe un tipo de vinculación prácticamente inexistente, y es el de la articulación con otras organizaciones gremiales, que pueden contribuir en el desarrollo de nuevos proyectos, movilizando otro tipo de recursos territoriales.

Finalmente, y en pos de generar algunas líneas de reflexión en torno a la política de fortalecimiento organizacional impulsada desde la Dirección General de Desarrollo Rural, resulta pertinente abstraer del caso analizado algunos aspectos que, si bien no constituyen lecciones, pueden contribuir en su discusión e interpretación.

Una primera reflexión está pautada por la relevancia que los aspectos de psicología social y desarrollo organizacional tienen en la experiencia de la SPLSR, demostrando que el fortalecimiento institucional no sólo consiste en desarrollar estructuras internas, sino en hacerlo en acuerdo a la idiosincrasia de cada organización. Se reconoce, así, que las capacidades que se explicitan en la política de fortalecimiento institucional implementada por la DGDR son predominantemente estructurales (apuntan a cambios en la forma organizativa) pero que existen elementos intangibles, y que hacen al sistema de significados compartidos por los integrantes de la organización que impregnan cualquier proceso de fortalecimiento, que deberían ser tomadas en cuenta al momento de plantear propuestas de cambio organizacional. No sólo se trata de crear espacios de participación, sino también de formar a los integrantes de las organizaciones en la apropiación de los mismos; aquí el desarrollo de grupos y los procesos de diferenciación-integración resultan importantes.

Otro aspecto desatacado es la imprescindible incorporación de la lógica de procesos en las propuestas- y en la evaluación de las mismas-, considerando que los tiempos que a las organizaciones les lleva adaptarse varían dependiendo del caso, que no puede exigírseles un cambio rotundo a partir de la implementación de una propuesta de fortalecimiento, ya que existen aspectos psicológicos y culturales en la organización que no conocen de metas temporales de corto plazo.

Una mención especial merece el tema de la autonomía de las organizaciones dentro del esquema de relacionamiento que propone la DGDR. Si bien existe una tensión intrínseca en esta política pública, en tanto el Estado se atribuye la función de fortalecer las organizaciones de la sociedad civil -cuando ser fuerte para una organización significa prescindir de un tercero para desarrollar su actividad-, la autonomía de las organizaciones no tiene por qué perderse, si se dan ciertas condiciones. Entre estas condiciones se pueden mencionar: la existencia de una cultura organizacional fuerte, la existencia de una comisión directiva con liderazgo y capaz de seguir el proceso de cambio organizacional que toda propuesta de fortalecimiento implica, que la organización tenga objetivos claros y definidos con anterioridad a la implementación de la política, y que la organización cuente con una base social en la que exista consenso en que la experiencia colectiva es una herramienta efectiva en la satisfacción de sus necesidades.

Otra abstracción que nos permite el caso analizado refiere al rol de los equipos técnicos en el desarrollo de capacidades, permitiéndonos afirmar que el hecho de que los equipos técnicos tengan preponderancia en la conducción de los procesos de fortalecimiento institucional no es un aspecto inherentemente negativo, si éstos se encuentran coherentemente insertos en la estructura de la organización, si existe una directiva capacitada para trabajar en conjunto con ellos (estableciéndose relaciones horizontales entre esos dos espacios de poder), y si existen flujos de comunicación con los socios que son utilizados con frecuencia.

Por su parte, la tendencia a exigir a las organizaciones a incorporar diferentes grupos productivos es observada, a partir de la experiencia de la SPLSR, como un elemento que genera conflictos, o al menos grandes dificultades en su implementación, ya que al diversificar los intereses de la base social, la organización puede perder efectividad en lograr resultados que cubran las necesidades de los asociados, generando problemas en la representatividad de sus acciones, así como en la legitimidad de las mismas. Si bien se reconocen los efectos que a nivel territorial tal acción habilita, se considera que éste es un paso que puede ocurrir cuando la organización ya ha alcanzado un grado de avance en sus capacidades que le permita absorber éstas nuevas demandas, procesando internamente las modificaciones necesarias para dar respuesta a ellas.

Para finalizar estas reflexiones es importante destacar la participación que el Estado puede tener (y que efectivamente ha tenido en el caso analizado) en el fortalecimiento de las organizaciones del mundo rural, configurando un esquema de relacionamiento Estado-sociedad civil que se corresponde con el vínculo que los procesos de desarrollo rural territorial requieren: un sistema público que genera las condiciones necesarias para entender a las organizaciones de productores mediante estrategias de colaboración y cooperación, y una organización capaz de expresar sus demandas y negociar estrategias que se orienten a la satisfacción de las mismas. En este sentido, el proceso de desarrollo y consolidación de capacidades de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón se encuentra ligado a la implementación de planes cogestionados con diversos organismos estatales, aunque, como ya ha sido manifestado, no debe su desempeño únicamente a ellos. De esta forma, las acciones orientadas al fortalecimiento organizacional por parte del Estado son necesarias aunque no suficientes para habilitar experiencias de desarrollo rural, requiriéndose a su vez que los actores locales movilicen sus propias capacidades y se orienten a crear otras, permitiéndoles dar respuesta a las demandas que se encuentran en el origen mismo de sus trayectorias.

11 Bibliografía

- Alonso Brá, M. (2009). La producción de Niklas Luhmann y la teoría orgniazacional. *Energeia N°1* v.5, 9-41.
- Audinet, J., & Haralambous, S. (2005). Inversiones rurales y políticas propicias para alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio. *Período de sesiones del Consejo de Gobernadores del FIDA*, (págs. 28-29).
- Bedoya, J., & Ugarte, Á. (2012). *Experiencias prácticas de fortalecimiento institucional*. Madrid: H+D.
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Berdegú, J., & Shejtman, A. (2004). *Desarrollo teritorial Rural*. Santiago de Chile: RIMISP.
- Bértola, L. & Fernando Lorenzo, (2004). "Witches in the South: Kuzntes-like swings in Argentina, Brazil and Uruguay since the 1870s", en van Zanden, J.L. & Heikenen, S. (eds), *The Experience of Economic Growth*. Aksant, Amsterdam. Citado en Bértola, L., Isabella, F. & Saavedra, C. (2014). *El ciclo económico de Uruguay, 1998-2012*. [on line] Disponible en <http://www.fcs.edu.uy/archivos/Uruguay%201998-2012%20DT-PHES%20N%C2%BA33.pdf>
- Casillas, L. (1999). *Una propuesta para fortalecer nuestros procesos institucionales*. Guadalajara: Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario.
- CEPAL. (1999). Las deimensiones urbanas en el desarrollo rural. *Revista de la CEPAL*.
- Chávez, O., & Rayas, I. (26 de junio de 2006). Portal de desarrollo. *Fortalecer la capacidad institucional. La plataforma para un gobierno exitoso*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2014, de <http://www.portaldeldesarrollo.org/gobierno/recursos.php?idseccion=272&idcontenido=292>
- Contreras-Armenta, C., & Hernández, E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 158-179.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill/INTERAMERICANA de España.
- DGDR. (2014). *Programa de Fortalecimiento y Apoyo a la Participación de las Organizaciones Rurales*. Documento interno de planificación para el "Fortalecimiento Institucional y Apoyo a la Participación". DGDR/MGAP.
- Díaz de Salas, S; Mendoza, V; Porras, M. (2011). Una guía metodológica para la elaboración de estudios de casos. En *Razón y Palabra* N°75. México.

- Echeverría, R. (2003). El enfoque territorial: una condición necesaria para el desarrollo rural. En A. Ramos, *Desarrollo rural sostenible con enfoque territorial: políticas y estrategias para Uruguay*. Montevideo: IICA.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. En *Academy of Management Review* N° (Págs. 532-550).
- Elmore, R. (1996). Modelos organizacionales para el análisis de la implementación de programas sociales. En L. F. Villanueva, *La implementación de las políticas* (págs. 185-250). México: Porrúa.
- Fernández, M. (2009). *Institucionalidad Pública desconcentrada y gobernanza territorial en Chile: desafíos para un desarrollo territorial equitativo*. Chile: FLACSO.
- Ghirardi, A. (2012). *Capacidades Institucionales y Desarrollo Rural: una propuesta metodológica a partir de un análisis de caso*. Resistencia.
- Grandinetti, R., & Nari, P. (2010). *Las capacidades para la gestión del desarrollo en gobiernos locales. Un abordaje metodológico: el ICGD*. Rosario: Ediciones P&G.
- Gutiérrez, R., & Gottret, V. (2012). *Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales*. Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y enseñanza.
- Hill, M., & Clerici, C. (2013). Avances en la política de conservación de suelos. En OPYPA, *Anuario OPYPA 2013*. Montevideo.
- Hillerman, W. (2012). Fortalecimiento institucional... y desarrollo de capacidades. Quetzaltenango: Asociación EntreMundos.
- IICA. (2003). El enfoque territorial del Desarrollo Rural. San José, C.R: IICA.
- IICA. (2004). *La organización de productores y el desarrollo de la granja. Oportunidades y desafíos*. Montevideo: IICA.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias*. Jalisco: IMDEC/ALFORJA.
- Jorquera Beas, D. (2011). *Gobernanza para el desarrollo local*. Santiago de Chile: Proyecto Conocimiento y cambio en pobreza rural y desarrollo. Rimisp.
- Katz, D., & Kahn, R. (1979). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kay, C. (2002). *Enfoques sobre el desarrollo rural en América Latina y Europa desde mediados del siglo veinte*. Lleida: Universitat de Lleida.
- Lhumann, N. (1983). *Fin y racionalidad en los sistemas*. Madrid: Nacional.
- Lusthaus, C; Adrien, M; Anderson, G; Carden, F. y Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo.

- Manzanal, M; Neiman, G y Lattuada, M. (comp.) (2006). Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio. Buenos Aires: ED.CICCUS.
- Martí, J. (2011). Análisis de los programas públicos de fomento del cooperativismo en el ámbito rural en Uruguay. [on line] Disponible en <http://www.audhe.org.uy/images/stories/upload/ponencia%20marti%20audhe%202011.pdf>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de casos. Estrategia metodológica de la investigación cualitativa. En *Pensamiento y Gestión* N° 20 (págs. 165-193). España: Universidad del Norte
- Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates recientes. *EURE*, 63-83.
- Moyano Estrada, E. (2000). *Acción colectiva y sindicalismo agrario en España*. Córdoba: CSIC.
- Moyano Estrada, E. (2009). *Capital social, gobernanza y desarrollo en áreas rurales*. [on line] Disponible en <http://www.revistaambienta.es/WebAmbienta/marm/Dinamicas/secciones/articulos/Moyano.htm> (última consulta: 15/8/2014).
- Ospina, S. (2002). Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora". *VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública*. Lisboa.
- Pichon Rivière, E. (1975). *El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Piñeiro, D., & Fernández, E. (s/f). *Organizaciones rurales*.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Portilla Rodríguez, M. (2003). Actores sociales en el desarrollo rural territorial. *SINOPSIS* N°8.
- PUR. (2011). *Proyecto Uruguay Rural. Aportes a la construcción del desarrollo rural. Síntesis de resultados y lecciones aprendidas*. Montevideo: FIDA/MGAP/PUR.
- Renzi, M. (1996). An Integrated Toolkit for institutional Development. En *Public administration and development* (págs. 469-483). Washington: USAID.
- Repetto, F., & Fernández, J. (2012). *Coordinación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF .
- Robbins, S. (1996). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe, Granada.

- Rodríguez Mansilla, D. (1991). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Centro de extensión. Universidad Católica de Chile.
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*(30), 119-134.
- Rossi, V. (2010). La producción familiar en la cuestión agraria uruguaya. [on line] Disponible en <http://revista.fct.unesp.br/index.php/nera/article/viewFile/1365/1350> (última consulta: 18/7/2014)
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes editores S.A.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vasallo, M., & de Hegedüs, P. (2005). *Sistematización de experiencias de desarrollo rural con enfoque territorial en los departamentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembó*. Montevideo: IICA.
- Willems, S. (2004). *Institutional capacity and climate actions: summery paper*. International Energy Agency. París: OECD.
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury: Sage.

12 Documentos consultados

- Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL). Actas de reuniones.
- Sociedad de Productores de Leche de San Ramón (SPLSR). Actas de reuniones.
- Sociedad de Productores de Leche de San Ramón (SPLSR). Evaluación convenio PUR 2009.
- Sociedad de Productores de Leche de San Ramón (SPLSR). Propuesta de fortalecimiento institucional 2014.

Experiencias de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural territorial.

El caso de la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón: abordaje desde la medición de capacidades y desarrollo organizacional.

ANEXOS

13 Anexo metodológico

13.1 Ficha metodológica Identidad Organizacional

Ficha metodológica Componente Identidad organizacional	
Técnica empleada	Sistematización retrospectiva.
Ejes de la sistematización	- Historia fundacional - Cultura organizacional - Metas organizacionales
Actividades realizadas	3 entrevistas semi-estructuradas 1 Entrevista abierta (socios y técnicos) Taller con directivos. Revisión documental.

Preguntas Identidad

-¿Cómo es la historia de la organización?

-¿Por qué empezaron a organizarse?

-¿Qué problemas tenían como productores/as antes de estar organizados/as como grupo?

-¿Qué relación había entre ustedes, antes de organizarse como grupo?

¿Cómo definiría a la SPLSR?

¿Cómo influye el equipo de técnicos formado por el representante de CONAPROLE en el funcionamiento de la Sociedad?

¿Cómo se da el vínculo con el MGAP?

¿Qué momentos identifica como importantes en la trayectoria de la organización?

¿Identifica algún obstáculo en la trayectoria actual de la SPLSR?

¿Cuál cree que es la imagen que los actores externos tienen de la organización?

13.2 Validación del ICO. Triangulación Informantes Calificados.

Informante -Institución	Capacidades a ser fortalecidas.								
Técnico ex -PUR 1	Gestión organizativa: objetivos en común, planes de acción.	Planificación interna: distribución de poder. Democracia interna.	Liderazgos y tipos de liderazgos.	Comunicación interna.	Pertenencia institucional				
Dirección Desarrollo Rural Canelones.	Recambio generacional.	Capacitaciones.	Liderazgos locales	Capacidad técnica					
Técnico ex -PUR 2	Relacionamiento equipo técnico-directiva	Rotación de Líderes	Trabajo en red: involucrar a todos los actores que participan en el negocio.	Participación de los socios.	Reuniones periódicas	Información que circula	Financiamiento	Infraestructura	
División de Extensión DGDR	Transparencia en la gestión de los recursos	Capacidad administrativa	Equipo técnico	Liderazgos y rotación de liderazgos.	Democracia interna				
INALE	Información, base de datos	Capacidad de liderazgo	Participación de los socios	Comunicación interna y externa	RRHH calificados para sus tareas	Recambio de líderes	Desarrolla servicios que resuelvan	Interrelación con actores del entorno.	

							problemas para los socios.		
PFI	Democracia interna: toma de decisiones, comunicación intra-organizacional. Espacios colectivos de participación, fortalecimiento de la estructura organizativa	Participación y amplitud de la base social e inserción de distintos actores sociales	Objetivos y plan de acción para cumplirlos	Capacidades de administración y gestión organizacional de los RRHH y materiales	Servicios desarrollados para los socios	Articulación con actores del entorno	Negociación con las instituciones públicas	Productividad y sustentabilidad de las actividades	Manejo responsable de los RRNN

	Estructura organizativa	Objetivos	Liderazgos	Administración	Relacionamiento interno	Autonomía	Recursos Humanos	Democracia interna	Servicios brindados	Flujos de información	Flujos de decisiones	Equipos técnicos	Infraestructura	Gestión financiera	Vulnerabilidad financiera	Reconocimiento externo	Articulaciones	Interacciones
DGDR 1	X	X	X		X			X		X	X							
DGDR 2			X		X			X			X	X	X	X	X		X	X
DDR IMC			X						X			X						
EXTENSIÓN DGDR			X	X		X	X	X	X		X	X		X		X		
INALE		X		X		X	X	X	X	X							X	X
PFI	X	X	X	X	X		X	X	X		X			X			X	X

13.3 Índice Capacidad Organizacional

Índice de Capacidades Organizacionales		
Componente C.I: Capacidades internas (75 ptos)		
Sub- componente C.I.G: Capacidades de gestión (25 ptos)		
Indicador	Variable	
C.I.G.1: Estructura organizativa (2 ptos)	C.I.G.1.1: Organigrama (1 pto.)	Valor
	No tiene organigrama, ni estructura funcional informalmente consensuada.	0
	Estructura Formal pero incoherente con el funcionamiento del organismo	0,25
	Estructura Informal pero coherente con el funcionamiento del organismo	0,5
	Organigrama aprobado completo que plasma la real estructura del organismo.	1
	C.I.G.1.2: Flexibilidad de la estructura organizativa (1 pto.)	Valor
	El organigrama es inflexible en su estructura a pesar de reconocer dificultades para el cumplimiento de las tareas.	0
	El organigrama ha cambiado informalmente y de manera desordenada reaccionando ante las contingencias.	0,25
	El organigrama cambia formalmente, pero reacciona lentamente a las exigencias.	0,5
	El organigrama cambia de estructura a medida que las necesidades lo exigen respetando la coherencia interna de la organización.	1
C.I.G.2: Objetivos (3 ptos)	C.I.G.2.1: Objetivos (3 ptos)	Valor
	No hay objetivos establecidos formalmente, existen algunas orientaciones generales que no cuentan con la legitimidad de toda la organización	0
	Los objetivos se establecen informalmente, sin responder a los intereses de todos los miembros de la organización	0,25
	Existen objetivos formalmente pero no se corresponden totalmente con las actividades realizadas	0,5
	Existen objetivos definidos formalmente, legitimados por la organización, bien articulados con las actividades realizadas	1

C.I.G.3: Liderazgos (4 ptos)	C.I.G.3.1: Junta directiva (2 ptos)	Valor
	No hay junta directiva	0
	Hay una junta directiva de conformación inestable que participa esporádicamente	0,25
	Hay junta directiva con membresía estable, pero con poca participación	0,5
	Junta directiva establecida, reconocida legítimamente con un papel activo en la vida organizacional	1
	C.I.G.3.2: Estilos de liderazgo (2)	Valor
	El liderazgo recae en los socios de más antigüedad, que lo ejercen de manera informal, sin reconocimiento de los demás miembros.	0
	El liderazgo es compartido entre los socios de más antigüedad y algunos miembros directivos	0,25
	Existe un liderazgo estratégico ejercido desde estructuras informales.	0,5
	Existe un liderazgo estratégico ejercido formalmente y respaldado por la mayoría de los socios.	1
C.I.G.4: Administración (5 ptos)	C.I.G.4.1: Reglamentación interna (1 pto)	Valor
	La organización no tiene ninguna normativa que regule el funcionamiento del mismo.	0
	Existe normativa, pero no está reglamentada internamente, ni actualizada.	0,25
	Tienen la normativa actualizada, pero su reglamentación aún es incipiente.	0,5
	Tienen la normativa actualizada, y está reglamentada internamente.	1
	C.I.G.4.2: Procesos administrativos (1 pto)	Valor
	No se realizan procesos administrativos que documenten la actividad de la organización.	0
	Se realizan tareas administrativas orientadas a la gestión de información interna: actas de reuniones, base de datos de miembros.	0,25
	Se gestiona información interna, pero no se realizan trámites hacia el exterior de la organización.	0,5
	Se dispone y maneja información de manera ágil y flexible, monitoreando los proyectos en simultáneo con su ejecución y se tramita hacia el exterior	1
	C.I.G.4.3: Coherencia administrativa (1 pto)	Valor
	Se realizan actividades sin tomar en cuenta los recursos necesarios	0
	Existe relación entre los objetivos establecidos y los recursos generales de la organización	0,25

	Los planes de acción se basan en los recursos, pero no son consultados durante su implementación	0,5
	Los planes de acción son lo suficientemente detallados como para establecer un presupuesto financiero adecuado	1
	C.I.G.4.4: Planificación estratégica (1 pto)	Valor
	La planificación de las actividades está poco estructurada y es desarrollada por la junta directiva	0
	Existe planificación de las actividades, pero esta no es respaldada por todos los miembros de la organización, ni ofrece una visión de largo plazo.	0,25
	La organización planifica sus actividades participativamente, aunque con dificultades en su implementación	0,5
	La organización planifica estratégicamente sus actividades de manera participativa y con visión de largo plazo.	1
	C.I.G.4.5: Evaluación y monitoreo (1 pto)	Valor
	No hay mecanismos evaluativos	0
	Existen evaluaciones ocasionales, comentarios de avance ante la solicitud de otros actores	0,25
	Existen evaluaciones iniciadas por la organización, aunque pocas decisiones se basan en los resultados de las mismas.	0,5
	Existen sistemas de evaluación y monitoreo de las actividades a iniciativa de la organización, que son consultados ante de la toma de decisiones.	1
C.I.G.5: Relacionamiento interno. (1 pto)	C.I.G.5.1: Canales de intercambios internos (1 pto)	Valor
	No existen canales de comunicación entre los miembros de la organización.	0
	La comunicación entre los miembros de la organización tiene lugar por canales informales.	0,25
	Existen canales formales de intercambio pero no son utilizados frecuentemente.	0,5
	Existen mecanismos formales e informales de intercambio entre los miembros de la organización, que son utilizados con asiduidad.	1
C.I.G.6: Autonomía (1 pto)	C.I.G.6.1: Autonomía (1 pto)	Valor
	La organización ejecuta actividades que le son diseñadas por agentes externos, sin recursos propios.	0
	La organización responde a proyectos diseñados por externos, pero moviliza algún recurso propio.	0,25

	La organización gestiona sus propios proyectos, con recursos propios y adicionales externos	0,5
	La organización gestiona sus propios proyectos con la totalidad de los recursos movilizados propios.	1
C.I.G.7: Recursos humanos (4 ptos)	C.I.G.7.1: Dotación de recursos humanos (4 ptos)	Valor
	La dotación de recursos humanos es insuficiente para el cumplimiento de todas las tareas y no cuenta con la suficiente capacitación.	0
	La organización cuenta con recursos humanos calificados pero insuficiente para atender todas las actividades	0,25
	La organización posee una dotación de recursos humanos adecuada y calificada pero éstos no reciben capacitaciones internas de manera planificada	0,5
	La organización posee una dotación suficiente de recursos humanos capacitados, contando con asesorías internas para su desarrollo integral	1
C.I.G.8: Democracia interna (5 ptos)	C.I.G.8.1: Sistema de elecciones (2 ptos)	Valor
	Los cargos de la estructura organizativa no son ocupados a través de procesos formales y participativos de elección.	0
	Se realizan elecciones formales pero de manera irregular en el tiempo que no cuentan con la participación de todos los integrantes de la organización.	0,25
	Se realizan elecciones formales, legitimadas por los miembros pero de manera discontinuada en el tiempo	0,5
	La organización posee un sistema de elecciones democrático, sostenible en el tiempo y legitimado por todos sus integrantes.	1
	C.I.G.8.2: Rendición de cuentas (1 pto)	Valor
	No existe sistema de rendición de cuentas	0
	La rendición de cuentas se realiza de manera esporádica y sólo algunos miembros acceden a la misma.	0,25
	Todos los miembros pueden acceder a la rendición de cuentas, pero su implementación es irregular en el tiempo.	0,5
	La organización posee un sistema de rendición de cuentas transparente, estable en el tiempo y disponible para todos los miembros	1
	C.I.G.8.3: Legitimidad (2 ptos)	Valor

	Los miembros de la organización que no ocupan cargos directivos son sujetos pasivos, que se convierten en usuarios de los servicios brindados. No se sienten identificados con la dirección de la organización.	0
	Los miembros participan de las instancias de toma de decisión de manera incipiente y no se sienten identificados con las decisiones finalmente implementadas.	0,25
	Los miembros participan de todas las instancias de toma de decisión pero no se sienten identificados totalmente con las decisiones finalmente implementadas	0,5
	Los miembros se identifican plenamente con la dirección de la organización, participan de las instancias de toma de decisión, y legitiman el accionar de la organización.	1
Sub-componente C.I.O: Capacidades operativas (25 pts)		
C.I.O.1: Mecanismos operativos (1 pto)	C.I.O.1.1: Reuniones (1 pto)	
	Ninguna de las comisiones realiza reuniones.	Valor 0
	Sólo se realizan reuniones de la junta directiva y de manera esporádica.	0,25
	La junta directiva se reúne periódicamente pero las comisiones lo hacen esporádicamente sin la participación de todos sus miembros	0,5
	Todas las comisiones realizan reuniones periódicas y con la participación de la mayoría de sus integrantes.	1
C.I.O.2: Flujos de información (5 pts)	C.I.O.2.1: Vías de comunicación directiva-comisiones especiales (2 pts)	
	No existen mecanismos de comunicación entre la junta directiva y el resto de las comisiones especiales	0
	La Junta Directiva centraliza la información de las comisiones especiales, pero no existe intercambio formal ni informal	0,25
	La Junta Directiva y las comisiones especiales intercambian información a través de vías informales de comunicación.	0,5
	La junta Directiva y las comisiones especiales poseen canales formales de comunicación que utilizan de manera permanente.	1
	C.I.O.2.2: Vías de comunicación inter-comisiones (1 pto)	
		Valor

	Las comisiones especiales no intercambian información.	0
	Sólo en casos excepcionales se comparte información entre las comisiones, a través de mecanismos informales.	0,25
	Las comisiones especiales intercambian información de manera periódica, utilizando mecanismos informales.	0,5
	Las comisiones especiales utilizan canales formales de comunicación e intercambio de información que emplean periódicamente.	1
	C.I.O.2.3: Vías de comunicación comisiones-socios (2 ptos)	Valor
	Los socios no reciben información del trabajo de las comisiones de la organización, ni tienen posibilidad de participar de las reuniones.	0
	Las comisiones publican la información pero los socios no participan de las reuniones.	0,25
	Las comisiones publican la información y los socios participan de las reuniones de manera informal y esporádica.	0,5
	Las comisiones publican sistemáticamente la información pertinente, así como realizan llamados formales a los socios ante la toma de decisiones.	1
C.I.O.3: Flujos de decisión (5 ptos)	C.I.O.3.1: Tomadores de decisiones (5 ptos)	Valor
	La toma de decisión corresponde en exclusiva a la Junta Directiva y/o al equipo técnico, sin consulta de las comisiones pertinentes.	0
	Las decisiones son tomadas a instancias de la Junta Directiva, previo asesoramiento del equipo técnico y consulta de las comisiones pertinentes. La base social no participa directamente de la toma de decisión.	0,25
	Las decisiones son tomadas a instancias de la Junta Directiva, previo asesoramiento del equipo técnico y consulta de las comisiones pertinentes. La base social utiliza la Asamblea General como instancia de orientación general para la toma de decisión.	0,5
	La Asamblea General define las orientaciones generales para la toma de decisión que es implementada a instancias de la Junta Directiva, previo asesoramiento del equipo técnico y consulta de las comisiones pertinentes. Existen asambleas extraordinarias ante la toma de algunas decisiones estratégicas.	1
C.I.O.4: Equipos técnicos (10 ptos)	C.I.O.4.1: Inserción de los equipos técnicos a la estructura organizativa (2 ptos)	Valor

	El equipo técnico funciona como espacio de decisión y acción independiente del resto de la estructura organizativa.	0
	El equipo técnico se inserta en la estructura organizativa pero ejerciendo una gran concentración de poder en la toma y ejecución de decisiones.	0,25
	El equipo técnico se inserta en la estructura organizativa como ámbito consultivo pero mantiene independencia en su accionar.	0,5
	El equipo técnico se fusiona coherentemente en la estructura organizativa, siendo un ámbito de consulta para el diseño de la planificación y ejecutor de las decisiones tomadas, sujeto a la evaluación de las comisiones organizativas.	1
	C.I.O.4.2: Funciones desempeñadas (3 pts)	Valor
	El equipo técnico no cuenta con una definición claramente establecida de las funciones a desempeñar.	0
	El equipo técnico cuenta con una definición informal de tareas a desempeñar, que cambia regularmente.	0,25
	El equipo técnico cuenta con un plan de acción que define las tareas a desempeñar, aunque éstas en la práctica exceden los ámbitos de competencia del mismo.	0,5
	El equipo técnico cuenta con un plan de acción que define claramente sus funciones, las cuales son desempeñadas sin exceder sus ámbitos de competencias.	1
	C.I.O.4.3: Financiamiento del equipo técnico (3 pts)	Valor
	La financiación del equipo técnico corresponde íntegramente a agentes externos a la organización.	0
	La financiación del equipo técnico es solventada a partes iguales entre la organización y agentes externos.	0,25
	La financiación del equipo técnica es solventada por fondos de la organización en más de sus $\frac{3}{4}$ partes.	0,5
	La financiación del equipo técnico es solventada en su totalidad por fondos propios de la organización.	1
	C.I.O.4.4: Tiempo de dedicación (2 pts)	Valor
	Los técnicos son contratados por una dedicación menor a las 10 hs semanales	0
	Los técnicos son contratados por una dedicación menor a las 20 hs semanales	0,25

	Los técnicos son contratados por una dedicación menor a las 30 hs semanales	0,5
	Los técnicos son contratados por una dedicación menor a las 40 hs semanales	1
C.I.O.5: Infraestructura (2 ptos)	C.I.O.5.1: Equipamiento (2 ptos)	Valor
	La organización no cuenta con una sede física ni el equipamiento adecuado para el buen desempeño de sus tareas	0
	La organización cuenta con una sede física adecuada pero carece de equipamientos para el desempeño de sus tareas	0,25
	La organización cuenta con una sede física adecuada y de equipamientos para el desempeño de sus tareas aunque éstos son insuficientes.	0,5
	La organización cuenta con una sede física adecuada y el equipamiento suficiente para desempeñar todas sus tareas	1
C.I.O.6: Servicios brindados (2 ptos)	C.I.O.6.1: Servicios brindados (1 pto)	Valor
	La organización no brinda servicios a sus asociados	0
	La organización brinda servicios a sus socios, pero son insuficientes e inadecuados a los objetivos de la organización.	0,25
	La organización brinda servicios a sus socios, adecuados a los objetivos de la organización pero insuficientes en su provisión.	0,5
	La organización brinda servicios adecuados a sus objetivos y suficientes en su provisión.	1
	C.I.O.6.2: Accesibilidad a los servicios por parte de los socios (1 pto)	Valor
	Los servicios presentan condiciones restrictivas al acceso de la mayoría de los socios de la organización.	0
	La condiciones impuestas permiten que menos del 50% de los socios accedan a los servicios	0,25
	La condiciones impuestas permiten que menos del 75% de los socios accedan a los servicios	0,5
	Los servicios presentan condiciones lo suficientemente flexibles para que la totalidad de los socios accedan a ellos.	1
	Sub-componente C.I.F: Capacidades financieras (25 ptos)	

C.I.F.1: Gestión financiera (20 pts)	C.I.F.1.1: Planificación financiera (5 pts)	Valor
	La organización no realiza planificación financiera, ni cuenta con capacidad técnica para diagnosticar su estructura presupuestal.	0
	La organización cuenta con capacidad técnica para elaborar su presupuesto anual, pero no se planifica con visión de largo plazo ni de forma participativa.	0,25
	La organización realiza una planificación financiera que es utilizada para diseñar los presupuestos anuales, pero sólo participan de la misma el personal técnico capacitado.	0,5
	La organización cuenta con capacidad técnica para pronosticar sus necesidades presupuestales. La información financiera es presentada de manera oportuna para reajustar la estructura de gastos. Los directivos participan directamente en la planificación financiera.	1
	C.I.F.1.2: Responsabilidad financiera (5 pts)	Valor
	La organización no cuenta con mecanismos formales de control y supervisión financiero.	0
	Se realizan auditorías esporádicas y la información es recibida únicamente por el comité fiscal que actúa en casos extraordinarios. Los miembros de la junta directiva no están capacitados para monitorear la información financiera.	0,25
	Existe un comité fiscal estable que actúa con regularidad, así como procedimientos financieros enunciados claramente, los miembros de la junta directiva no participan del monitoreo.	0,5
	Existen procedimientos financieros enunciados claramente que son monitoreados por el personal técnico y miembros directivos, existe un comité fiscal estable y se realizan auditorías periódicas.	1
	C.I.F.1.3: Supervisión financiera (5 pts)	Valor
	No existen estados de cuenta ni informes financieros.	0
	Los estados de cuenta e informes financieros se generan intermitentemente ante la necesidad de su presentación para realizar gestiones administrativas.	0,25
	Existen estados financieros actualizados, pero su utilización en la toma de decisiones no es sistemática.	0,5
	Existen estados e informes financieros actualizados y presentados en forma oportuna	1

	para la toma de decisiones elaborados por personal calificado.	
	C.I.F.1.4: Administración de fondos (5 pts)	Valor
	Los fondos no están separados por proyecto ejecutado	0
	Los fondos de los proyectos están separados, pero en ciertos momentos tienden a mezclarse	0,25
	Existen sistemas para evitar la mezcla de los fondos, siendo la mayoría de estos manejados por separado	0,5
	Todos los fondos se manejan de forma separada.	1
C.I.F.2: Vulnerabilidad financiera (5 pts)	C.I.F.2.1: Diversidad de fuentes de financiamiento (3 pts)	Valor
	Los fondos provienen de una sola fuente.	0
	Los fondos provienen de diferentes fuentes, pero más del 90% están concentrados en una de ellas.	0,25
	Los fondos provienen de diferentes fuentes, pero más del 60% se concentra en una de ellas.	0,5
	Ninguna fuente financiera contribuye con más del 40% del presupuesto total.	1
	C.I.F.2.2: Disponibilidad de recursos (2 pts)	Valor
	El presupuesto de la organización ha decrecido en relación a ejercicios anteriores.	0
	El presupuesto se mantiene constante en relación a ejercicios anteriores, no permite incluir nuevas actividades	0,25
	El presupuesto ha crecido en relación a ejercicios anteriores pero no se han incluido nuevas actividades.	0,5
	El presupuesto ha crecido en relación a ejercicios anteriores, lo que permiten financiar nuevas actividades.	1
Componente C.E. Capacidades Externas (25 pts)		
Sub-componente C.E.E: Capacidades Externas (25 pts)		
C.E.E.1: Reconocimiento externo (5 pts)	C.E.E.1.1: Reconocimiento de actores externos (5 pts)	Valor
	La organización es poco conocida fuera de su círculo de socios	0
	La organización es conocida en la comunidad donde realiza sus actividades	0,25

	La organización tiene acceso a personas claves que toman decisiones y desarrolla líneas de comunicación externa	0,5
	La organización es conocida por su trabajo y mantiene un diálogo continuo con personas que toman decisiones en su comunidad y/o sector de actividad	1
C.E.E.2: Articulaciones (10 ptos)	C.E.E.2.1: Capacidad para trabajar con otras organizaciones (4 ptos)	Valor
	La organización no ha trabajado con otras organizaciones, a las que observa con desconfianza y desconocimiento.	0
	La organización expresa confianza hacia otras organizaciones, pero tiene poca experiencia en la colaboración con ellas.	0,25
	La organización trabaja con otras organizaciones pero no utiliza la promoción de coaliciones y co-gestión de proyectos como parte de su estrategia de gestión	0,5
	La organización es líder en la promoción de coaliciones y trabajo en conjunto para la gestión de proyectos entre diferentes organizaciones.	1
	C.E.E.2.2: Participación en ámbitos deliberativos sectoriales/locales (3 ptos)	Valor
	La organización no participa en ámbitos deliberativos locales/sectoriales	0
	La organización participa esporádicamente en ámbitos deliberativos locales/sectoriales a través de mecanismos informales.	0,25
	La organización cuenta con procedimientos formales para la participación en ámbitos deliberativos locales/sectoriales que se utilizan irregularmente	0,5
	La organización cuenta con procedimientos formales para la participación en ámbitos deliberativos locales/sectoriales que se utilizan de forma permanente, considerándolos estratégicos para el desempeño de la misma.	1
	C.E.E.2.3: Participación en ámbitos de negociación sectorial (3 ptos)	Valor
	La organización no participa de ámbitos de negociación de su sector de actividad	0
	La organización asiste a ámbitos de negociación sectorial informalmente, sin contar con poder decisonal	0,25
	La organización cuenta con mecanismos formales de participación en los ámbitos de negociación sectorial pero carece de poder decisonal.	0,5

	La organización participa en ámbitos de negociación sectorial y se erige como interlocutor de las negociaciones, contando con poder decisional.	1
C.E.E.3: Interacciones (10 pts)	C.E.E.3.1: Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales (5 pts)	Valor
	Considera al gobierno como un organismo opuesto a sus actividades	0
	Relaciones esporádicas basadas en algunos proyectos en específico	0,25
	Colaboración frecuente, normalmente a nivel informal.	0,5
	Existe relación formal e informal, y una colaboración frecuente a nivel de implementación de proyectos.	1
	C.E.E.3.2: Ejecución compartida de proyectos (5 pts)	Valor
	La organización no ejecuta ningún proyecto de manera conjunta con otras organizaciones	0
	La organización ejecuta proyectos en conjunto con otras organizaciones, pero estos no se relacionan con sus metas específicas.	0,25
	La organización ejecuta proyectos en conjunto con otras organizaciones, y la mayoría de los mismos se relacionan con sus metas específicas.	0,5
	Todos los proyectos que la organización ejecuta de manera compartida con otros actores se relacionan a sus metas funcionales	1

13.4 Ficha metodológica: Desempeño organizacional

Tabla 8 Dimensiones e Indicadores de Desempeño organizacional.

Efectividad	<ul style="list-style-type: none">• N° de socios atendidos a través de los distintos servicios.• Indicadores de crecimiento para cobertura de servicios.• Cumplimiento de las metas• Repetición de los programas de la organización.• N° de socios. Evolución.• N° de capacitaciones ofrecidas.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none">• Costo por servicio• Costos de servicio/ costos totales• Costos por socio atendido• Indicador de Rotación de autoridades.• Tasa de movilidad del personal: Promedio de años que trabaja el personal.
Relevancia	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción en relación a la representación de intereses por parte de la organización.• Satisfacción con la posibilidad de realizar propuestas y ser escuchado dentro de la organización• Tasa de innovación en servicios.• Reputación entre organizaciones homólogas• Tasa de innovación en espacios deliberativos• Satisfacción de socios en relación al acceso a información, recursos y comunicación con otros productores a través de la organización.• Contacto con las actividades de la organización y satisfacción con el nivel de información recibida desde la organización• Socios con responsabilidades directas en la organización• Uso de servicios por parte de socios encuestados.• Satisfacción con los resultados de los servicios utilizados.• N° de socios que asisten a las asambleas generales. Evolución.
Viabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none">• Evolución del presupuesto• Composición del ingreso según servicio. Evolución• Nivel de diversificación de fuentes de fondo

Actividades realizadas: 52 encuestas a socios.

5 entrevistas semi-estructuradas a actores externos.

13.5 Encuesta para relevar desempeño organizacional

1 Edad	
2 Dirección	
3 Año de ingreso a la organización	
4 Actividad principal	

Z	Participa en alguna otra organización de productores	
1	SI	
0	NO	

Y ¿Cuáles?

M	A través de mi participación en la organización mejoro mi acceso a información relevante para mi actividad	
1	Totalmente en desacuerdo	
2	Indiferente	
3	Totalmente de acuerdo	

N	A través de mi participación en la organización mejoro mi acceso a recursos (económicos, naturales)	
1	Totalmente en desacuerdo	
2	Indiferente	
3	Totalmente de acuerdo	

O	A través de mi participación en la organización mejoro mi comunicación con otros productores.	
1	Totalmente en desacuerdo	
2	Indiferente	
3	Totalmente de acuerdo	

A	Tiene responsabilidades directas en la organización	
1	SI	
0	NO (pasar a C)	

B ¿Cuáles?

C	Participo en asambleas y reuniones especiales	
1	Siempre	
2	A veces	
3	Nunca	

D	Creo que la organización representa mis intereses	
1	Totalmente en desacuerdo	
2	Indiferente	
3	Totalmente de acuerdo	

E	Siento que puedo realizar propuestas y ser escuchado	
1	Totalmente en desacuerdo	
2	Indiferente	
3	Totalmente de acuerdo	

F	Estoy en contacto permanente con las actividades de la organización	
1	Totalmente en desacuerdo	
2	Indiferente	
3	Totalmente de acuerdo	

G	Cuento con la información necesaria sobre las actividades de la organización	
1	Totalmente en desacuerdo	
2	Indiferente	
3	Totalmente de acuerdo	

H	Es usuario de alguno de los servicios brindados por la organización	
1	SI	
0	NO (pasar a K)	

I	Indique el/los servicio/s utilizado/s	
1	Embarques a frigorífico	
2	Compra conjunta de granos	
3	Banco de Forraje Pedrín Parra	
4	Banco de granos La Rambla	
5	Proyecto Sorgo	
6	Préstamos a productores	
7	Actividades Sociales	

J	Cuál es su nivel de satisfacción con los resultados de los mismos	
1	Alto	
2	Medio	
3	Bajo	

K	No participo de los servicios porque	
1	no cubren mis necesidades	
2	Porque tiene restricciones de ingreso que imposibilitan mi participación	
3	Porque no he tenido buenas experiencias	
4	Otros	

L	Ha participado en alguna jornada de capacitación	
1	SI	
0	NO	

13.6 Ficha metodológica: Entorno Organizacional

Entorno organizacional		
Técnica empleada	- Sistematización de datos secundarios - Entrevistas informantes calificados	
Ejes de sistematización	Entorno de Políticas Públicas	Entorno territorial
	Tierra	Datos socio-económicos zona de influencia de la organización.
	Financiamiento	Datos productivos zona de influencia de la organización
	Extensión Ambientales	
Actividades realizadas	Revisión documentos oficiales y publicaciones on-line de organismos estatales. 6 entrevistas semi-estructuradas a representantes de: INALE, DGDR, DDR-IMC, CONAPROLE, PUR,	

13.7 Pautas de entrevista semi-estructurada.

En el marco de la realización del trabajo final de la licenciatura en desarrollo me encuentro realizando una investigación sobre la Sociedad de Productores de Leche de San Ramón y su proceso de fortalecimiento institucional, las siguientes preguntas se orientan a relevar

información a los efectos de dicha investigación. Las respuestas serán utilizadas de manera anónima y únicamente con fines académicos. Muchas gracias.

13.7.1 Preguntas para directivos

¿Desde cuándo es parte de la Sociedad?

¿Por qué decide formar parte de la Sociedad?

¿Cómo definiría a la SPLSR?

¿Por qué quiso ser parte de la directiva? ¿Ya ha sido directivo en ocasiones anteriores?

¿Cuál es su función dentro de la CD?

¿Cómo funciona la CD?

¿Cómo se toman las decisiones?

¿Qué papel juega la asamblea en la toma de decisiones?

¿Qué objetivos identifica en el accionar de la Sociedad?

¿Qué éxitos destacaría en estos 10 años?

¿Cuáles son los obstáculos que identifica para la Sociedad? (son sectoriales, territoriales)

Como productor ¿en qué se ha beneficiado?

¿Cómo son los mecanismos de rendición de cuentas?

¿Cómo es el vínculo con el Estado y con otras organizaciones? El financiamiento de actividades por parte de la DGDR condiciona el accionar de la Sociedad?

¿Cree que la sociedad se ha fortalecido institucionalmente?

¿En este proceso identifica algún liderazgo en especial, algún actor clave? Quién?

¿Cómo imagina que otros actores observan a la Sociedad?

¿Cuál es el papel del equipo técnico? ¿Cómo evalúa su actuación? ¿Cómo se lo financia, porque es financiado conjuntamente con a DGDR? ¿Siempre fue así? ¿Esto implica cambios?

13.7.2 Preguntas equipo técnico

¿Hace cuánto es parte de la Sociedad?

¿Cómo se inserta en la misma?

¿Cómo definirías a la SPLSR?

¿Cuál es su función? Cómo se organiza el trabajo?

¿Cómo considera el vínculo/relacionamiento con los socios?

¿Cree que la Sociedad se ha fortalecido institucionalmente? ¿Por qué?

A su criterio ¿qué elementos se deben considerar para un proceso de fortalecimiento institucional? ¿Están presentes en la Sociedad?

¿Qué aspectos destaca del accionar de la Sociedad? ¿Obstáculos? ¿Fortalezas?

A la hora de fijar planes de trabajo ¿qué lugar ocupa la directiva? ¿Y el resto de los socios?

¿El vínculo con otras organizaciones es importante? ¿Cuáles considera de mayor importancia?

¿Qué logros destaca en estos 10 años como claves en el proceso de fortalecimiento?

¿Qué imagen cree que tienen otros actores de la organización?

¿Qué importancia tiene el programa PUR/MGAP para la Sociedad?

¿De qué forma se articula o coordina con otros Programas o Proyectos?, ¿qué lecciones se han aprendido en este sentido?

¿Cómo ha sido el relacionamiento con las instituciones estatales?

¿Ha cambiado la situación de esta zona en los últimos años? ¿Eso los afecta? ¿Cómo?

¿Qué beneficios le aporta a un productor familiar el estar asociado?

13.7.3 Preguntas para socios

¿Hace cuánto forma parte de la Sociedad? Por qué se asoció?

¿Cómo definiría a la Sociedad?

¿Qué servicios utiliza? ¿Cómo los evalúa?

¿La sociedad ha cambiado desde que usted ingresó a ella?

¿Qué momentos identifica como claves o importantes para el funcionamiento de la Sociedad?

¿Qué obstáculos identifica?

¿Cómo evalúa el actuar del equipo técnico?

¿Cómo evalúa el manejo de la información? ¿Cómo recibe esa información?

¿Cómo evalúa a la directiva y sus orientaciones estratégicas?

¿Cree que se hace un adecuado manejo de los fondos financieros?

¿Qué beneficios le ha significado ser parte de la Sociedad?

¿Considera que la toma de decisiones es democrática?

¿En estos 10 años identifica algún cambio en la orientación de la organización?

¿Qué beneficios le aporta a un productor familiar el estar asociado?

¿De qué instancias participa? ¿Cómo evalúa la participación? ¿Forma parte de la toma de decisiones?

13.7.4 Preguntas referentes institucionales

¿Cuándo comenzó a trabajar con la Sociedad? En qué consistía su vínculo?

¿Cómo se da el primer contacto con el grupo?, ¿Qué se conocía del mismo y de este lugar?

¿Cómo describiría a los integrantes del grupo, perfil productivo, etc.? ¿Cómo definirías a la Sociedad?

¿Qué objetivos y qué forma de trabajo se plantearon? ¿Cómo se organizaron para ello (reuniones, etc.)?

Defina los principales objetivos de los proyectos desarrollados

¿Cómo fue el vínculo con la directiva? ¿Cómo considera que era recibido por éstos? ¿Y con el equipo técnico?

¿Cuál es su visión sobre el proceso organizativo de la Sociedad?

¿Cuál es su opinión sobre los resultados y beneficios de esta experiencia? (Resultados tangibles o intangibles).

¿Cómo compara la situación actual de la sociedad con la situación inicial?

¿Qué momentos son importantes en todo este recorrido?

¿Qué elementos considera que deben estar presentes en el fortalecimiento organizacional? ¿Cree que estuvieron presentes en el trabajo desarrollado con la Sociedad?

¿Qué obstáculos identifica en el accionar de la Sociedad? ¿Y fortalezas?

¿Identifica algún tipo de liderazgo en la Sociedad?

14 Anexo datos

14.1 ICO SPLSR.

Índice de Capacidades Organizacionales		
Componente C.I: Capacidades internas (75 pts)		
Sub- componente C.I.G: Capacidades de gestión (25 pts)		
Indicador	Variable	
C.I.G.1: Estructura organizativa (2 pts)	C.I.G.1.1: Organigrama (1 pts.)	Valor
	No tiene organigrama, ni estructura funcional informalmente consensuada.	0
	Estructura Formal pero incoherente con el funcionamiento del organismo	0,25
	Estructura Informal pero coherente con el funcionamiento del organismo	0,5
	Organigrama aprobado completo que plasma la real estructura del organismo.	1
	C.I.G.1.2: Flexibilidad de la estructura organizativa (1 pts.)	Valor
	El organigrama es inflexible en su estructura a pesar de reconocer dificultades para el cumplimiento de las tareas.	0
	El organigrama ha cambiado informalmente y de manera desordenada reaccionando ante las contingencias.	0,25
	El organigrama cambia formalmente, pero reacciona lentamente a las exigencias.	0,5
	El organigrama cambia de estructura a medida que las necesidades lo exigen respetando la coherencia interna de la organización.	1
C.I.G.2: Objetivos (3 pts)	C.I.G.2.1: Objetivos (3 pts)	Valor
	No hay objetivos establecidos formalmente, existen algunas orientaciones generales que no cuentan con la legitimidad de toda la organización	0
	Los objetivos se establecen informalmente, sin responder a los intereses de todos los miembros de la organización	0,25
	Existen objetivos formalmente pero no se corresponden totalmente con las actividades realizadas	0,5

	Existen objetivos definidos formalmente, legitimados por la organización, bien articulados con las actividades realizadas	1
C.I.G.3: Liderazgos (4 ptos)	C.I.G.3.1: Junta directiva (2 ptos)	Valor
	No hay junta directiva	0
	Hay una junta directiva de conformación inestable que participa esporádicamente	0,25
	Hay junta directiva con membresía estable, pero con poca participación	0,5
	Junta directiva establecida, reconocida legítimamente con un papel activo en la vida organizacional	1
	C.I.G.3.2: Estilos de liderazgo (2)	Valor
	El liderazgo recae en los socios de más antigüedad, que lo ejercen de manera informal, sin reconocimiento de los demás miembros.	0
	El liderazgo es compartido entre los socios de más antigüedad y algunos miembros directivos	0,25
	Existe un liderazgo estratégico ejercido desde estructuras informales.	0,5
	Existe un liderazgo estratégico ejercido formalmente y respaldado por la mayoría de los socios.	1
	C.I.G.4: Administración (5 ptos)	C.I.G.4.1: Reglamentación interna (1 pto)
La organización no tiene ninguna normativa que regule el funcionamiento del mismo.		0
Existe normativa, pero no está reglamentada internamente, ni actualizada.		0,25
Tienen la normativa actualizada, pero su reglamentación aún es incipiente.		0,5
Tienen la normativa actualizada, y está reglamentada internamente.		1
C.I.G.4.2: Procesos administrativos (1 pto)		Valor
No se realizan procesos administrativos que documenten la actividad de la organización.		0
Se realizan tareas administrativas orientadas a la gestión de información interna: actas de reuniones, base de datos de miembros.		0,25
Se gestiona información interna, pero no se realizan trámites hacia el exterior de la organización.		0,5
Se dispone y maneja información de manera ágil y flexible, monitoreando los proyectos en simultáneo con su ejecución y se tramita hacia el exterior		1
C.I.G.4.3: Coherencia administrativa (1 pto)		Valor
Se realizan actividades sin tomar en cuenta los recursos necesarios	0	

	Existe relación entre los objetivos establecidos y los recursos generales de la organización	0,25
	Los planes de acción se basan en los recursos, pero no son consultados durante su implementación	0,5
	Los planes de acción son lo suficientemente detallados como para establecer un presupuesto financiero adecuado	1
	C.I.G.4.4: Planificación estratégica (1 pto)	Valor
	La planificación de las actividades está poco estructurada y es desarrollada por la junta directiva	0
	Existe planificación de las actividades, pero esta no es respaldada por todos los miembros de la organización, ni ofrece una visión de largo plazo.	0,25
	La organización planifica sus actividades participativamente, aunque con dificultades en su implementación	0,5
	La organización planifica estratégicamente sus actividades de manera participativa y con visión de largo plazo.	1
	C.I.G.4.5: Evaluación y monitoreo (1 pto)	Valor
	No hay mecanismos evaluativos	0
	Existen evaluaciones ocasionales, comentarios de avance ante la solicitud de otros actores	0,25
	Existen evaluaciones iniciadas por la organización, aunque pocas decisiones se basan en los resultados de las mismas.	0,5
	Existen sistemas de evaluación y monitoreo de las actividades a iniciativa de la organización, que son consultados ante de la toma de decisiones.	1
C.I.G.5: Relacionamiento interno. (1 pto)	C.I.G.5.1: Canales de intercambios internos (1 pto)	Valor
	No existen canales de comunicación entre los miembros de la organización.	0
	La comunicación entre los miembros de la organización tiene lugar por canales informales.	0,25
	Existen canales formales de intercambio pero no son utilizados frecuentemente.	0,5
	Existen mecanismos formales e informales de intercambio entre los miembros de la organización, que son utilizados con asiduidad.	1
C.I.G.6: Autonomía (1 pto)	C.I.G.6.1: Autonomía (1 pto)	Valor
	La organización ejecuta actividades que le son diseñadas por agentes externos, sin recursos propios.	0

	La organización responde a proyectos diseñados por externos, pero moviliza algún recurso propio.	0,25
	La organización gestiona sus propios proyectos, con recursos propios y adicionales externos	0,5
	La organización gestiona sus propios proyectos con la totalidad de los recursos movilizados propios.	1
C.I.G.7: Recursos humanos (4 pts)	C.I.G.7.1: Dotación de recursos humanos (4 pts)	Valor
	La dotación de recursos humanos es insuficiente para el cumplimiento de todas las tareas y no cuenta con la suficiente capacitación.	0
	La organización cuenta con recursos humanos calificados pero insuficiente para atender todas las actividades	0,25
	La organización posee una dotación de recursos humanos adecuada y calificada pero éstos no reciben capacitaciones internas de manera planificada	0,5
	La organización posee una dotación suficiente de recursos humanos capacitados, contando con asesorías internas para su desarrollo integral	1
C.I.G.8: Democracia interna (5 pts)	C.I.G.8.1: Sistema de elecciones (2 pts)	Valor
	Los cargos de la estructura organizativa no son ocupados a través de procesos formales y participativos de elección.	0
	Se realizan elecciones formales pero de manera irregular en el tiempo que no cuentan con la participación de todos los integrantes de la organización.	0,25
	Se realizan elecciones formales, legitimadas por los miembros pero de manera discontinuada en el tiempo	0,5
	La organización posee un sistema de elecciones democrático, sostenible en el tiempo y legitimado por todos sus integrantes.	1
	C.I.G.8.2: Rendición de cuentas (1 pto)	Valor
	No existe sistema de rendición de cuentas	0
	La rendición de cuentas se realiza de manera esporádica y sólo algunos miembros acceden a la misma.	0,25
	Todos los miembros pueden acceder a la rendición de cuentas, pero su implementación es irregular en el tiempo.	0,5

	La organización posee un sistema de rendición de cuentas transparente, estable en el tiempo y disponible para todos los miembros	1
	C.I.G.8.3: Legitimidad (2 pts)	Valor
	Los miembros de la organización que no ocupan cargos directivos son sujetos pasivos, que se convierten en usuarios de los servicios brindados. No se sienten identificados con la dirección de la organización.	0
	Los miembros participan de las instancias de toma de decisión de manera incipiente y no se sienten identificados con las decisiones finalmente implementadas.	0,25
	Los miembros participan de todas las instancias de toma de decisión pero no se sienten identificados totalmente con las decisiones finalmente implementadas	0,5
	Los miembros se identifican plenamente con la dirección de la organización, participan de las instancias de toma de decisión, y legitiman el accionar de la organización.	1
Sub-componente C.I.O: Capacidades operativas (25 pts)		
C.I.O.1: Mecanismos operativos (1 pto)	C.I.O.1.1: Reuniones (1 pto)	Valor
	Ninguna de las comisiones realiza reuniones.	0
	Sólo se realizan reuniones de la junta directiva y de manera esporádica.	0,25
	La junta directiva se reúne periódicamente pero las comisiones lo hacen esporádicamente sin la participación de todos sus miembros	0,5
	Todas las comisiones realizan reuniones periódicas y con la participación de la mayoría de sus integrantes.	1
C.I.O.2: Flujos de información (5 pts)	C.I.O.2.1: Vías de comunicación directiva-comisiones especiales (2 pts)	Valor
	No existen mecanismos de comunicación entre la junta directiva y el resto de las comisiones especiales	0
	La Junta Directiva centraliza la información de las comisiones especiales, pero no existe intercambio formal ni informal	0,25
	La Junta Directiva y las comisiones especiales intercambian información a través de vías informales de comunicación.	0,5
	La junta Directiva y las comisiones especiales poseen canales formales de	1

	comunicación que utilizan de manera permanente.	
	C.I.O.2.2: Vías de comunicación inter-comisiones (1 pto)	Valor
	Las comisiones especiales no intercambian información.	0
	Sólo en casos excepcionales se comparte información entre las comisiones, a través de mecanismos informales.	0,25
	Las comisiones especiales intercambian información de manera periódica, utilizando mecanismos informales.	0,5
	Las comisiones especiales utilizan canales formales de comunicación e intercambio de información que emplean periódicamente.	1
	C.I.O.2.3: Vías de comunicación comisiones-socios (2 ptos)	Valor
	Los socios no reciben información del trabajo de las comisiones de la organización, ni tienen posibilidad de participar de las reuniones.	0
	Las comisiones publican la información pero los socios no participan de las reuniones.	0,25
	Las comisiones publican la información y los socios participan de las reuniones de manera informal y esporádica.	0,5
	Las comisiones publican sistemáticamente la información pertinente, así como realizan llamados formales a los socios ante la toma de decisiones.	1
C.I.O.3: Flujos de decisión (5 ptos)	C.I.O.3.1: Tomadores de decisiones (5 ptos)	Valor
	La toma de decisión corresponde en exclusiva a la Junta Directiva y/o al equipo técnico, sin consulta de las comisiones pertinentes.	0
	Las decisiones son tomadas a instancias de la Junta Directiva, previo asesoramiento del equipo técnico y consulta de las comisiones pertinentes. La base social no participa directamente de la toma de decisión.	0,25
	Las decisiones son tomadas a instancias de la Junta Directiva, previo asesoramiento del equipo técnico y consulta de las comisiones pertinentes. La base social utiliza la Asamblea General como instancia de orientación general para la toma de decisión.	0,5
	La Asamblea General define las orientaciones generales para la toma de decisión que es implementada a instancias de la Junta Directiva, previo asesoramiento del equipo técnico y consulta de las comisiones pertinentes.	1

	Existen asambleas extraordinarias ante la toma de algunas decisiones estratégicas.	
C.I.O.4: Equipos técnicos (10 ptos)	C.I.O.4.1: Inserción de los equipos técnicos a la estructura organizativa (2 ptos)	Valor
	El equipo técnico funciona como espacio de decisión y acción independiente del resto de la estructura organizativa.	0
	El equipo técnico se inserta en la estructura organizativa pero ejerciendo una gran concentración de poder en la toma y ejecución de decisiones.	0,25
	El equipo técnico se inserta en la estructura organizativa como ámbito consultivo pero mantiene independencia en su accionar.	0,5
	El equipo técnico se fusiona coherentemente en la estructura organizativa, siendo un ámbito de consulta para el diseño de la planificación y ejecutor de las decisiones tomadas, sujeto a la evaluación de las comisiones organizativas.	1
	C.I.O.4.2: Funciones desempeñadas (3 ptos)	Valor
	El equipo técnico no cuenta con una definición claramente establecida de las funciones a desempeñar.	0
	El equipo técnico cuenta con una definición informal de tareas a desempeñar, que cambia regularmente.	0,25
	El equipo técnico cuenta con un plan de acción que define las tareas a desempeñar, aunque éstas en la práctica exceden los ámbitos de competencia del mismo.	0,5
	El equipo técnico cuenta con un plan de acción que define claramente sus funciones, las cuales son desempeñadas sin exceder sus ámbitos de competencias.	1
	C.I.O.4.3: Financiamiento del equipo técnico (3 ptos)	Valor
	La financiación del equipo técnico corresponde íntegramente a agentes externos a la organización.	0
	La financiación del equipo técnico es solventada a partes iguales entre la organización y agentes externos.	0,25
	La financiación del equipo técnica es solventada por fondos de la organización en más de sus $\frac{3}{4}$ partes.	0,5
	La financiación del equipo técnico es solventada en su totalidad por fondos propios de la organización.	1
	C.I.O.4.4: Tiempo de dedicación (2 ptos)	Valor

	Los técnicos son contratados por una dedicación menor a las 10 hs semanales	0
	Los técnicos son contratados por una dedicación menor a las 20 hs semanales	0,25
	Los técnicos son contratados por una dedicación menor a las 30 hs semanales	0,5
	Los técnicos son contratados por una dedicación menor a las 40 hs semanales	1
C.I.O.5: Infraestructura (2 ptos)	C.I.O.5.1: Equipamiento (2 ptos)	Valor
	La organización no cuenta con una sede física ni el equipamiento adecuado para el buen desempeño de sus tareas	0
	La organización cuenta con una sede física adecuada pero carece de equipamientos para el desempeño de sus tareas	0,25
	La organización cuenta con una sede física adecuada y de equipamientos para el desempeño de sus tareas aunque éstos son insuficientes.	0,5
	La organización cuenta con una sede física adecuada y el equipamiento suficiente para desempeñar todas sus tareas	1
C.I.O.6: Servicios brindados (2 ptos)	C.I.O.6.1: Servicios brindados (1 pto)	Valor
	La organización no brinda servicios a sus asociados	0
	La organización brinda servicios a sus socios, pero son insuficientes e inadecuados a los objetivos de la organización.	0,25
	La organización brinda servicios a sus socios, adecuados a los objetivos de la organización pero insuficientes en su provisión.	0,5
	La organización brinda servicios adecuados a sus objetivos y suficientes en su provisión.	1
	C.I.O.6.2: Accesibilidad a los servicios por parte de los socios (1 pto)	Valor
	Los servicios presentan condiciones restrictivas al acceso de la mayoría de los socios de la organización.	0
	La condiciones impuestas permiten que menos del 50% de los socios accedan a los servicios	0,25
	La condiciones impuestas permiten que menos del 75% de los socios accedan a los servicios	0,5
	Los servicios presentan condiciones lo suficientemente flexibles para que la totalidad de los socios accedan a ellos.	1
	Sub-componente C.I.F: Capacidades financieras (25 ptos)	

C.I.F.1: Gestión financiera (20 pts)	C.I.F.1.1: Planificación financiera (5 pts)	Valor
	La organización no realiza planificación financiera, ni cuenta con capacidad técnica para diagnosticar su estructura presupuestal.	0
	La organización cuenta con capacidad técnica para elaborar su presupuesto anual, pero no se planifica con visión de largo plazo ni de forma participativa.	0,25
	La organización realiza una planificación financiera que es utilizada para diseñar los presupuestos anuales, pero sólo participan de la misma el personal técnico capacitado.	0,5
	La organización cuenta con capacidad técnica para pronosticar sus necesidades presupuestales. La información financiera es presentada de manera oportuna para reajustar la estructura de gastos. Los directivos participan directamente en la planificación financiera.	1
	C.I.F.1.2: Responsabilidad financiera (5 pts)	Valor
	La organización no cuenta con mecanismos formales de control y supervisión financiero.	0
	Se realizan auditorías esporádicas y la información es recibida únicamente por el comité fiscal que actúa en casos extraordinarios. Los miembros de la junta directiva no están capacitados para monitorear la información financiera.	0,25
	Existe un comité fiscal estable que actúa con regularidad, así como procedimientos financieros enunciados claramente, los miembros de la junta directiva no participan del monitoreo.	0,5
	Existen procedimientos financieros enunciados claramente que son monitoreados por el personal técnico y miembros directivos, existe un comité fiscal estable y se realizan auditorías periódicas.	1
	C.I.F.1.3: Supervisión financiera (5 pts)	Valor
	No existen estados de cuenta ni informes financieros.	0
	Los estados de cuenta e informes financieros se generan intermitentemente ante la necesidad de su presentación para realizar gestiones administrativas.	0,25
	Existen estados financieros actualizados, pero su utilización en la toma de decisiones no es sistemática.	0,5
	Existen estados e informes financieros actualizados y presentados en forma oportuna	1

	para la toma de decisiones elaborados por personal calificado.	
	C.I.F.1.4: Administración de fondos (5 pts)	Valor
	Los fondos no están separados por proyecto ejecutado	0
	Los fondos de los proyectos están separados, pero en ciertos momentos tienden a mezclarse	0,25
	Existen sistemas para evitar la mezcla de los fondos, siendo la mayoría de estos manejados por separado	0,5
	Todos los fondos se manejan de forma separada.	1
C.I.F.2: Vulnerabilidad financiera (5 pts)	C.I.F.2.1: Diversidad de fuentes de financiamiento (3 pts)	Valor
	Los fondos provienen de una sola fuente.	0
	Los fondos provienen de diferentes fuentes, pero más del 90% están concentrados en una de ellas.	0,25
	Los fondos provienen de diferentes fuentes, pero más del 60% se concentra en una de ellas.	0,5
	Ninguna fuente financiera contribuye con más del 40% del presupuesto total.	1
	C.I.F.2.2: Disponibilidad de recursos (2 pts)	Valor
	El presupuesto de la organización ha decrecido en relación a ejercicios anteriores.	0
	El presupuesto se mantiene constante en relación a ejercicios anteriores, no permite incluir nuevas actividades	0,25
	El presupuesto ha crecido en relación a ejercicios anteriores pero no se han incluido nuevas actividades.	0,5
	El presupuesto ha crecido en relación a ejercicios anteriores, lo que permiten financiar nuevas actividades.	1
Componente C.E. Capacidades Externas (25 pts)		
Sub-componente C.E.E: Capacidades Externas (25 pts)		
C.E.E.1: Reconocimiento externo (5 pts)	C.E.E.1.1: Reconocimiento de actores externos (5 pts)	Valor
	La organización es poco conocida fuera de su círculo de socios	0
	La organización es conocida en la comunidad donde realiza sus actividades	0,25

	La organización tiene acceso a personas claves que toman decisiones y desarrolla líneas de comunicación externa	0,5
	La organización es conocida por su trabajo y mantiene un diálogo continuo con personas que toman decisiones en su comunidad y/o sector de actividad	1
C.E.E.2: Articulaciones (10 ptos)	C.E.E.2.1: Capacidad para trabajar con otras organizaciones (4 ptos)	Valor
	La organización no ha trabajado con otras organizaciones, a las que observa con desconfianza y desconocimiento.	0
	La organización expresa confianza hacia otras organizaciones, pero tiene poca experiencia en la colaboración con ellas.	0,25
	La organización trabaja con otras organizaciones pero no utiliza la promoción de coaliciones y co-gestión de proyectos como parte de su estrategia de gestión	0,5
	La organización es líder en la promoción de coaliciones y trabajo en conjunto para la gestión de proyectos entre diferentes organizaciones.	1
	C.E.E.2.2: Participación en ámbitos deliberativos sectoriales/locales (3 ptos)	Valor
	La organización no participa en ámbitos deliberativos locales/sectoriales	0
	La organización participa esporádicamente en ámbitos deliberativos locales/sectoriales a través de mecanismos informales.	0,25
	La organización cuenta con procedimientos formales para la participación en ámbitos deliberativos locales/sectoriales que se utilizan irregularmente	0,5
	La organización cuenta con procedimientos formales para la participación en ámbitos deliberativos locales/sectoriales que se utilizan de forma permanente, considerándolos estratégicos para el desempeño de la misma.	1
	C.E.E.2.3: Participación en ámbitos de negociación sectorial (3 ptos)	Valor
	La organización no participa de ámbitos de negociación de su sector de actividad	0
	La organización asiste a ámbitos de negociación sectorial informalmente, sin contar con poder decisional	0,25
	La organización cuenta con mecanismos formales de participación en los ámbitos de negociación sectorial pero carece de poder decisional.	0,5

	La organización participa en ámbitos de negociación sectorial y se erige como interlocutor de las negociaciones, contando con poder decisional.	1
C.E.E.3: Interacciones (10 pts)	C.E.E.3.1: Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales (5 pts)	Valor
	Considera al gobierno como un organismo opuesto a sus actividades	0
	Relaciones esporádicas basadas en algunos proyectos en específico	0,25
	Colaboración frecuente, normalmente a nivel informal.	0,5
	Existe relación formal e informal, y una colaboración frecuente a nivel de implementación de proyectos.	1
	C.E.E.3.2: Ejecución compartida de proyectos (5 pts)	Valor
	La organización no ejecuta ningún proyecto de manera conjunta con otras organizaciones	0
	La organización ejecuta proyectos en conjunto con otras organizaciones, pero estos no se relacionan con sus metas específicas.	0,25
	La organización ejecuta proyectos en conjunto con otras organizaciones, y la mayoría de los mismos se relacionan con sus metas específicas.	0,5
	Todos los proyectos que la organización ejecuta de manera compartida con otros actores se relacionan a sus metas funcionales	1

14.2 Aspectos metodológicos de encuesta a socios de la SPLSR

El relevamiento de información se llevó a cabo en mayo de 2015.

El marco muestral de la organización fue la base de datos de socios de la organización, la unidad de muestreo, el socio de la SPLSR.

El diseño de la muestra utilizó el procedimiento de muestreo por cuotas, dividiendo a la población de referencia en estratos según variables conocida. Para ello, calculamos el peso de cada estrato de la población, multiplicando cada porcentaje por el total de la muestra se determina el número de entrevistados por estrato (Corbetta, 2007: 287). La variable para discriminar los estratos consistió, en este caso, en la residencia, al considerarse que era la variable más confiable con la que se contaba al momento de diseñar la muestra.

Para el tamaño muestral se aplicó la fórmula correspondiente a poblaciones finitas, ya que sabemos que la organización cuenta con 219 socios en 2014, con un nivel de confianza del 90% y suponiendo la máxima heterogeneidad posible entre respuestas (50%) se obtiene que la muestra debe contener 52 unidades de investigación.

Una vez determinado el tamaño muestral en 52 unidades, se procede a construir los estratos según la residencia. Del análisis de la base de socios conocemos que los socios, geográficamente, se distribuyen de la siguiente manera:

Paraje	% del total de socios	N° de socios a incluir en la muestra
RINCÓN DE CONDE	23,7	12
COSTAS DE CASUPÁ	14,6	8
COSTAS DEL TALA	13,7	7
CHAMIZO	7,3	4
CHAMIZO CHICO	5,5	3
COLONIA 33 ORIENTALES ⁸	15,0	7
CASTELLANOS	3,2	2
ARENAL	2,7	1
SAN BAUTISTA	2,3	1
CAÑADA PRUDENCIO	1,8	1
EL COLORADO	1,8	1
RIO VIEJO	1,8	1
PEDERNAL	1,4	1
SOLIS CHICO	1,4	1
TALA	1,4	1
VILLA DEL ROSARIO	1,4	1

Salida de STATA Distribución de la variable "Paraje".

Paraje	Freq.	Percent	Cum.
Arenal	1	1.92	1.92
Castellanos	2	3.85	5.77
Cañada Prudencio	1	1.92	7.69

⁸ Se incluye aquí los socios que viven en La Rambla, en San Ramón y en Fray Marcos.

Chamizo	4	7.69	15.38
Chamizo Chico	3	5.77	21.15
Colonia 33 Orientales	7	13.46	34.62
Costas de Casupá	8	15.38	50.00
Costas de Tala	7	13.46	63.46
El Colorado	1	1.92	65.38
Pedernal	1	1.92	67.31
Rincón de Conde	12	23.08	90.38
Río Viejo	1	1.92	92.31
San Bautista	1	1.92	94.23
Solís Chico	1	1.92	96.15
TALA	1	1.92	98.08
Villa del Rosario	1	1.92	100.00
-----+-----			
Total	52	100.00	

En cuanto al método de selección de los individuos finalmente a encuestar se utilizó uno de tipo no probabilístico. En este caso, se siguió lo propuesto por Corbetta (2007:289), en donde se sugiere que para tamaños muestrales reducidos se puede utilizar el muestreo subjetivo por decisión razonada, en el que las unidades de la muestra no se eligen usando procedimientos probabilísticos, sino en función de otras características. En este caso el criterio fue la accesibilidad de los socios a realizar la encuesta y su participación en eventos de convocatoria masiva de la organización. Se advierte, por tanto, que los datos obtenidos pueden estar sobreestimados, ya que se supone un elevado sesgo de selección, (los socios que contestan son los que participan y son usuarios de algún servicio de la organización).

Tabla N Promedio de años de pertenencia a la organización.

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
-----+-----					
antigedad	51	6.45098	4.021511	1	18

Tabla N° Edad promedio socios encuestados.

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
edad	52	49.13462	10.56823	32	79

Tabla N° Paraje de residencia de socios. Frecuencia y porcentaje.

Paraje	Freq.	Percent	Cum.
Arenal	1	1.92	1.92
Castellanos	2	3.85	5.77
Cañada Prudencio	1	1.92	7.69
Chamizo	4	7.69	15.38
Chamizo Chico	3	5.77	21.15
Colonia 33 Orientales	7	13.46	34.62
Costas de Casupá	8	15.38	50.00
Costas de Tala	7	13.46	63.46
El Colorado	1	1.92	65.38
Pedernal	1	1.92	67.31
Rincón de Conde	12	23.08	90.38
Río Viejo	1	1.92	92.31
San Bautista	1	1.92	94.23
Solís Chico	1	1.92	96.15
TALA	1	1.92	98.08
Villa del Rosario	1	1.92	100.00
Total	52	100.00	

Tabla N° Antigüedad en la organización. Frecuencia y porcentaje.

nuevaantig	Freq.	Percent	Cum.
1-5 años	27	51.92	51.92
6-10 años	18	34.62	86.54
11-15 años	6	11.54	98.08
+ 15 años	1	1.92	100.00
Total	52	100.00	

Tabla N° Satisfacción en acceso a información, recursos y comunicación a través de la organización (promedios de respuesta)

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
accesoinfo	52	2.980769	.138675	2	3
accesorec	52	2.826923	.3820047	2	3
comunicaprod	52	2.942308	.2354355	2	3

Tabla N° Satisfacción con la frase “la organización representa mis intereses” según responsabilidades.

	repintereses		
Responsabilidades	parcialmente acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
No	7	33	40
	87.50	75.00	76.92
Si	1	11	12
	12.50	25.00	23.08
Total	8	44	52

200

Tabla N° Socios con responsabilidades directas según antigüedad en la organización. Totales en columna

nuevaantig	responsabilidades		Total
	No	Si	
1-5 años	21	6	27
	52.50	50.00	51.92
6-10 años	15	3	18
	37.50	25.00	34.62
11- 15 años	3	3	6
	7.50	25.00	11.54
+ 15 años	1	0	1
	2.50	0.00	1.92
Total	40	12	52
	100.00	100.00	100.00

Tabla N° Socios con responsabilidades directas según antigüedad en la organización. Totales en filas.

nuevaantig	responsabilidades		Total
	No	Si	
1-5 años	21	6	27
	77.78	22.22	100.00

	2	.0576923	.032649	.0180058	.1697324
	3	.9423077	.032649	.8302676	.9819942
-----+					
responsabilidades					
	0	.7692308	.0589973	.6310559	.8665966
	1	.2307692	.0589973	.1334034	.3689441
-----+					
participacion					
	1	.1923077	.0551869	.104483	.3269984
	2	.4807692	.0699622	.345334	.6190909
	3	.3269231	.0656856	.2105822	.4693262

Tabla N° Utilización de servicios por parte de Socios. Porcentaje.

Proportion estimation		Number of obs		=	51

		Proportion	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
-----+					
embarque					
	0	.254902	.0616323	.1513021	.3963136
	1	.745098	.0616323	.6036864	.8486979
-----+					
compragranos					
	0	.1764706	.0539127	.0923259	.3110256
	1	.8235294	.0539127	.6889744	.9076741
-----+					
bancoforraje					

	0	.7843137	.0581663	.6457381	.8788528
	1	.2156863	.0581663	.1211472	.3542619
-----+-----					
bancogranos					
	0	.372549	.0683749	.2480927	.5165481
	1	.627451	.0683749	.4834519	.7519073
-----+-----					
proyectosorgo					
	0	.627451	.0683749	.4834519	.7519073
	1	.372549	.0683749	.2480927	.5165481
-----+-----					
prestamos					
	0	.5686275	.0700415	.4262223	.7005226
	1	.4313725	.0700415	.2994774	.5737777
-----+-----					
actividadessociales					
	0	.3529412	.0675831	.2313805	.4970653
	1	.6470588	.0675831	.5029347	.7686195

Tabla N° Satisfacción con la frase “puedo proponer y ser escuchado” según responsabilidades directas en la organización.

	responsabilidades		
propone	No	Si	Total
-----+-----			
1 (totalmente en desacuerdo)	0	1	
	100.00	0.00	100.00

2 (parcialmente de acuerdo)	10	0	10
	100.00	0.00	100.00
3 (totalmente de acuerdo)	29	12	41
	70.73	29.27	100.00
Total	40	12	52
	76.92	23.08	100.00

Tabla N° Satisfacción con la frase “puedo proponer y ser escuchado” según participación en asambleas y reuniones.

propone	participacion			Total
	Siempre	A veces	Nunca	
1 (totalmente en desacuerdo)	0	1	0	1
	0.00	100.00	0.00	100.00
2 (parcialmente de acuerdo)	1	5	4	10
	10.0	50.00	40.00	100.00
3 (totalmente de acuerdo)	9	19	13	41
	21.95	46.34	31.71	100.00
Total	10	5	17	52
	19.23	48.08	32.69	100.00

14.3 1Triangulación de respuestas al ICO

Triangulación aplicación de ICO	Directivo 1	Directivo 2	Directivo 3	Directivo 4	Directivo 5	Directivo 6	Directivo 7	Directivo 8	PROMEDIO POR ATRIBUTO
C.I Capacidades internas									49,8
C.I.G Capacidades de gestión									17,9
C.I.G.1 Estructura organizativa									1,8
C.I.G.1.1 Organigrama	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	0,9
C.I.G.1.2 Flexibilidad estructura organizativa	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0,9
C.I.G.2 Objetivos									2,4
C.I.G.2.1 Objetivos	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,8
C.I.G.3 Liderazgos									2,3
C.I.G.3.1 Junta directiva	1	1	1	0,5	1	0,2	0,5	1	0,8
C.I.G.3.2 Estilos de liderazgo	0,2	0	0,2	0,5	1	0,2	0,25	0,2	0,3
C.I.G.4 Administración									4,0
C.I.G.4.1 Reglamentación interna	0,5	0,5	0,5	1	1	0,2	1	1	0,7
C.I.G.4.2 Procesos administrativos	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,9
C.I.G.4.3 Coherencia administrativa	1	1	1	1	0,5	0,5	0,25	1	0,8
C.I.G.4.4 Planificación estratégica	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,8
C.I.G.4.5 Evaluación y monitoreo	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,25	1	0,7

C.I.G.5 Relacionamiento interno									0,7
C.I.G.5.1 Canales de intercambio internos	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,25	1	0,7
C.I.G.6 Autonomía									0,6
C.I.G.6.1 Autonomía	0,5	0,5	0,5	1	1	0,25	0,5	0,5	0,6
C.I.G.7 Recursos humanos									1,9
C.I.G.7.1 Dotación de recursos humanos	0,25	0,5	0,25	1	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5
C.I.G.8 Democracia interna									4,3
C.I.G.8.1 Sistema de elecciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
C.I.G.8.2 Rendición de cuentas	0,5	1	0,5	1	0,25	1	1	1	0,8
C.I.G.8.3 Legitimidad	0,5	1	1	1	1	0,5	0	1	0,8
Capacidades operativas									17,3
C.I.O.1 Mecanismos operativos									0,9
C.I.O.1.1 Reuniones	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,9
C.I.O.2 Flujos de información									4,3
C.I.O.2.1 Vías de comunicación directiva-comisiones especiales	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0,9
C.I.O.2.2 Vías de comunicación inter-comisiones	1	1	1	0	1	0,5	1	1	0,8
C.I.O.2.3 Vías de comunicación comisiones- socios	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,8
C.I.O.3 Flujos de decisión									3,1
C.I.O.3.1 Tomadores de decisión	0,5	1	0,5	0,25	1	1	0,25	0,5	0,6
C.I.O.4 Equipos técnicos									6,1

C.I.O.4.1 Inserción de los equipos técnicos en la estructura organizativa	1	1	1	1	1	0,2	0,		
C.I.O.4.2 Funciones desempeñadas	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,8
C.I.O.4.3 Financiamiento del equipo técnico	0,5	0,5	0,5	5	5	0,2	0,	0,2	0,3
C.I.O.4.4 Tiempo de dedicación	0,5	1	1	0,5	0,5	0,2	25	5	0,7
C.I.O.5 Infraestructura									1,4
C.I.O.5.1 Equipamiento	0,5	1	1	0,2	0,5	0,2	1	1	0,7
C.I.O.6 Servicios brindados									1,5
C.I.O.6.1 Servicios brindados	0,5	1	1	0,2	1	0,2	0,	1	0,7
C.I.O.6.2 Accesibilidad a los servicios por parte de los socios	0,5	1	0,2	5	1	0,2	5	1	0,8
Capacidades financieras									14,6
C.I.F.1 Gestión financiera									11,4
C.I.F.1.1 Planificación financiera	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,	1	0,6
C.I.F.1.2 Responsabilidad financiera	0,2	0,5	1	0	0	0,5	0,	1	0,4
C.I.F.1.3 Supervisión financiera	0,5	1	1	0,5	0,2	0,2	25	1	0,7
C.I.F.1.4 Administración de fondos	1	0,5	1	0,5	0,2	0,2	5	0,5	0,5
C.I.F.2 Vulnerabilidad financiera									3,2
C.I.F.2.1 Diversidad de fuentes de financiamiento	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	0,	0,5	0,5
C.I.F.2.2 Disponibilidad de recursos	0,5	1	1	0,5	1	0,5	5	1	0,8

Capacidades externas										16,2
C.E.E.1 Reconocimiento externo										3,4
C.E.E.1.1 Reconocimiento de actores externos	1	1	1	1	1	0	25	0,5	0,2	0,7
C.E.E.2 Articulaciones										5,7
C.E.E.2.1 Capacidad para trabajar con otras organizaciones	0,25	0,5	1	0,5	0,25	0,25	5	0,5	0,25	0,4
C.E.E.2.2 Participación en ámbitos deliberativos sectoriales/locales	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	5	0,5	1	0,7
C.E.E.2.3 Participación en ámbitos de negociación sectorial	0,5	0,25	1	1	0,5	0,25	5	0,5	1	0,6
C.E.E.3 Interacciones										7,0
C.E.E.3.1 Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales	1	1	1	0,5	1	0,25	5	0,5	1	0,8
C.E.E.3.2 Ejecución compartida de proyectos	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0	1	0,6

Triangulación aplicación de ICO	Técnico 1	Técnico 2	Técnico 3	Técnico 4	PROMEDIO POR ATRIBUTO
C.I Capacidades internas					47,7
C.I.G Capacidades de gestión					19,6
C.I.G.1 Estructura organizativa					1,8
C.I.G.1.1 Organigrama	0,5	0,5	1	1	0,8
C.I.G.1.2 Flexibilidad estructura organizativa	1	1	1	1	1,0
C.I.G.2 Objetivos					3,0
C.I.G.2.1 Objetivos	1	1	1	1	1,0
C.I.G.3 Liderazgos					3,4
C.I.G.3.1 Junta directiva	1	1	1	1	1,0
C.I.G.3.2 Estilos de liderazgo	0,25	1	1	0,5	0,7
C.I.G.4 Administración					4,1

C.I.G.4.1 Reglamentación interna	0,25	1	0,5	0,5	0,6
C.I.G.4.2 Procesos administrativos	1	1	1	1	1,0
C.I.G.4.3 Coherencia administrativa	1	1	1	1	1,0
C.I.G.4.4 Planificación estratégica	1	0,5	0,25	1	0,7
C.I.G.4.5 Evaluación y monitoreo	1	0,25	1	1	0,8
C.I.G.5 Relacionamiento interno					0,9
C.I.G.5.1 Canales de intercambio internos	1	1	1	0,5	0,9
C.I.G.6 Autonomía					0,6
C.I.G.6.1 Autonomía	1	0,5	0,5	0,5	0,6
C.I.G.7 Recursos humanos					2,0
C.I.G.7.1 Dotación de recursos humanos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
C.I.G.8 Democracia interna					3,9
C.I.G.8.1 Sistema de elecciones	1	1	1	0,5	0,9
C.I.G.8.2 Rendición de cuentas	1	1	1	0,5	0,9
C.I.G.8.3 Legitimidad	1	0,5	0,5	0,5	0,6
Capacidades operativas					14,3
C.I.O.1 Mecanismos operativos					0,9
C.I.O.1.1 Reuniones	1	0,5	1	1	0,9
C.I.O.2 Flujos de información					3,1
C.I.O.2.1 Vías de comunicación directiva-comisiones especiales	0,5	0,5	1	1	0,8
C.I.O.2.2 Vías de comunicación inter-comisiones	0,5	0,25	1	0,5	0,6
C.I.O.2.3 Vías de comunicación comisiones- socios	1	0,25	0,25	0,5	0,5
C.I.O.3 Flujos de decisión					1,6
C.I.O.3.1 Tomadores de decisión	0,25	0,25	0,25	0,5	0,3
C.I.O.4 Equipos técnicos					5,5
C.I.O.4.1 Inserción de los equipos técnicos en la estructura organizativa	1	1	0,25	1	0,8
C.I.O.4.2 Funciones desempeñadas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

C.I.O.4.3 Financiamiento del equipo técnico	0,5	0,25	0,25	0,5	0,4
C.I.O.4.4 Tiempo de dedicación	0,5	0,5	1	0,5	0,6
C.I.O.5 Infraestructura					2,0
C.I.O.5.1 Equipamiento	1	1	1	1	1,0
C.I.O.6 Servicios brindados					1,3
C.I.O.6.1 Servicios brindados	1	0,5	0,5	0,5	0,6
C.I.O.6.2 Accesibilidad a los servicios por parte de los socios	0,5	1	0,5	0,5	0,6
Capacidades financieras					13,9
C.I.F.1 Gestión financiera					10,9
C.I.F.1.1 Planificación financiera	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
C.I.F.1.2 Responsabilidad financiera	0,25	0,25	0,25	0,5	0,3
C.I.F.1.3 Supervisión financiera	0,5	1	0,5	1	0,8
C.I.F.1.4 Administración de fondos	1	0,5	0,5	0,5	0,6
C.I.F.2 Vulnerabilidad financiera					2,9
C.I.F.2.1 Diversidad de fuentes de financiamiento	1	0,25	0,5	0,5	0,6
C.I.F.2.2 Disponibilidad de recursos	1	0,5	0,5	0,5	0,6
Capacidades externas					17,6
C.E.E.1 Reconocimiento externo					3,8
C.E.E.1.1 Reconocimiento de actores externos	0,5	1	1	0,5	0,8
C.E.E.2 Articulaciones					5,8
C.E.E.2.1 Capacidad para trabajar con otras organizaciones	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
C.E.E.2.2 Participación en ámbitos deliberativos sectoriales/locales	1	0,5	0,5	0,5	0,6
C.E.E.2.3 Participación en ámbitos de negociación sectorial	0,5	0,5	1	0,5	0,6
C.E.E.3 Interacciones					8,1
C.E.E.3.1 Capacidad para trabajar con instituciones gubernamentales	1	1	1	0,5	0,9
C.E.E.3.2 Ejecución compartida de proyectos	1	0,5	1	0,5	0,8

14.4 Anexo Datos entorno organizacional

Número de explotaciones por orden de importancia de los rubros que generan sus ingresos, según fuentes de ingreso. (Censo Agropecuario, 2010)			
Fuentes de Ingreso	Orden de importancia		
	Primero	Segundo	Tercero
Total	1124	329	75
Fruticultura	0	1	2
Viticultura	3	2	0
Horticultura	233	68	12
Arroz	0	0	0
Otros cultivos cerealeros e industriales	10	11	5
Vacunos de leche	250	8	2
Vacunos de carne	345	124	18
Ovinos	5	9	1
Forestación	11	2	3
Viveros y plantines	1	1	0
Cerdos	50	64	13
Aves	75	25	6
Servicios de maquinaria	5	7	7
Otras	19	7	6
Explotaciones no comerciales	117	0	0

Departamento	Localidad	Población (Censos 2011)
Canelones	San Ramon	7.133
Canelones	Tala	5.089
Canelones	San Bautista	1.973
Canelones	Castellanos	520
Florida	Fray Marcos	2.398
Florida	Chamizo	540
Total		17.653

N° de personas que residen en explotaciones agropecuarias, por sexo según grupo de edad					
Grupos de edad	Total	Hombres	% Hombres	Mujeres	% Mujeres
Total	3834	2089	54,5	1745	45,5
Menores de 14 años	770	400	51,9	370	48,1
de 14 a 64 años	2564	1426	55,6	1138	44,4
de 65 años y más	500	263	52,6	237	47,4