



GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

El buen Grupo CREA

Última actualización:

19 de febrero 2020

Área de Método CREA / Consejo Directivo de FUCREA

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Un Grupo C.R.E.A.

Tiene como misión primordial formar y capacitar a sus integrantes en la resolución de problemas y toma de decisiones, permitiendo mejorar sustancialmente el resultado económico y financiero de sus empresas, a partir de los recursos disponibles.

La búsqueda de mejora continua, así como las soluciones a los problemas que se presentan en dicha búsqueda, se logran en base al intercambio de ideas y experiencias de los integrantes del Grupo, ayudados por un técnico que actúa fundamentalmente como facilitador de ese intercambio.

Cómo funciona

El Grupo está constituido por 10 a 14 productores. Se reúnen un día por mes en forma rotativa en cada uno de los establecimientos. En la reunión se analiza pormenorizadamente la marcha del establecimiento y la situación económico – financiera del mismo, a partir de la información preparada por el propietario y el asesor técnico. Se plantean los problemas que se han identificado para el logro de los objetivos planteados, se discuten las posibles soluciones y se efectúan las recomendaciones que ayudarán posteriormente al productor a tomar sus decisiones en mejores condiciones y con mayor cantidad de información, ideas y miradas, fruto de los conocimientos y de las experiencias acumuladas por sus pares.

El grupo debe ser útil ayudando a lograr soluciones y no solo dando opiniones. Debe servir para transformar las situaciones y no para ayudar a soportarlas.

Una vez por año, en reunión plenaria, se evalúan los resultados físicos y económicos obtenidos por cada una de las empresas. Se llega así a un diagnóstico de la situación, cuantificando aspectos positivos y negativos. Este diagnóstico es la base para formular el programa de actividades futuras y el desarrollo de cada predio, en un proceso de constante superación.

Todas estas actividades en común promueven un intercambio fluido de experiencias. En este proceso continuo de ver, comparar y realizar, en el que se van adoptando las mejores soluciones para cada establecimiento, se produce también una capacitación constante de los participantes, al estimular su mirada analítica y crítica ante diferentes situaciones.

El asesor técnico del Grupo, en sus visitas periódicas a los predios a lo largo del año, prolonga la comunicación entre los productores, a la vez que apoya a cada integrante en la puesta en práctica de los diferentes cambios que son adoptados y participa de la marcha de los establecimientos.

Las bases de un CREA

El funcionamiento de un CREA se basa en:

1. Contribución en experiencia, ideas y realizaciones por parte de los miembros.
2. Coordinación y sistematización de esas experiencias, ideas y realizaciones por el asesor técnico.
3. Asistencia técnica del asesor técnico.

Ventajas del trabajo en grupo

- A. El discutir un tema en grupo contribuye a que la comunicación sea más efectiva y completa.
- B. Los grupos contribuyen a crear sentido de solidaridad, un elemento de lealtad y de orgullo, un sentimiento de entregarse al grupo.
- C. Los grupos ayudan a lograr un desarrollo pleno del potencial humano.

Manuel Herrera Mac Clean

Efectos de participar en un grupo:

1. Ampliación de los puntos de vista por confrontación.
2. Desarrollo de la reflexión crítica.
3. Percepción de uno mismo más objetiva.
4. Flexibilización de la personalidad.
5. Aumento de la capacidad de aceptar nuevas ideas.
6. Reducción de la actitud sumisa ante expertos.
7. Aumento de la aptitud de pensar con cabeza propia (por intercambio con "pares").

Paul Spinat

Grupos como Herramientas de Capacitación

"Un grupo de novatos (al menos en cuanto a la integración grupal e incluso en la tarea específica que desarrollan en sus áreas de procedencia) adecuadamente conducido, al cabo de un tiempo, sensiblemente reducido en comparación con una capacitación individual, aproximan la experiencia de un veterano.

Si las condiciones se mantienen favorables en cuanto a la producción grupal, sus integrantes, uno a uno, pueden aspirar a la condición de expertos dentro de la singularidad de estilos y modalidad de actividades."

Dr. Fernando O. Ulloa

CAPÍTULO II

LA FORMACIÓN DEL GRUPO

- Los productores interesados en formar un Grupo CREA, (Ej.: 3 o 4 productores) toman contacto con FUCREA, a efectos de recibir asesoramiento y ser asistidos para la formación del grupo.
- En reuniones sucesivas proponen nombres de otros productores a ser invitados para integrar el futuro Grupo. Los productores propuestos deben ser aceptados por la totalidad de los miembros que ya se hayan sumado.
- Los integrantes preferentemente explotan el mismo rubro de producción (No son limitantes las diferencias de edad, tamaño de los predios, nivel de desarrollo de los establecimientos, ni la distancia entre los mismos).
- Los integrantes del Grupo son los responsables de la toma de decisiones en sus propios predios. (Titulares o administradores).
- El número final de integrantes oscila entre 10 y 14 productores.
- FUCREA interioriza al Grupo en la metodología CREA.
- Se elige el nombre que llevará el Grupo.
- El Grupo realiza reuniones con la Metodología CREA, asistido por un técnico provisto por FUCREA
- El Grupo contrata un asesor técnico capacitado en el método CREA. (Es posible realizar hasta un llamado abierto a través de FUCREA).
- El asesor del Grupo comienza a asistir mensualmente a la Comisión de Asesores CREA.
- El Grupo solicita su afiliación a FUCREA.
- El Grupo por medio de su presidente y delegados comienza a participar en FUCREA y la sectorial correspondiente.

CAPÍTULO III

LOS INTEGRANTES DEL GRUPO

Características a tener en cuenta:

Número adecuado

Entre 10 y 14 integrantes. Cantidades menores resignan aportes de ideas, casos, diversidad e información. Cantidades mayores no presentan mayores ventajas, pudiendo generar inclusive algún inconveniente en la comunicación y coordinación.

Participación y compromiso

Una parte esencial del Método CREA radica en el acto de participar de la reunión mensual y trabajar en grupo, en la búsqueda de soluciones para el compañero anfitrión, como parte esencial de la capacitación personal. Por tal motivo no se falta a las reuniones. Quien no concurre, falta a su compromiso, se perjudica y afecta el funcionamiento del grupo.

Cordialidad y franqueza

Los integrantes se relacionan en forma cordial. A su vez, evolucionan en el sentido de asumir toda crítica o sugerencia como constructiva, de forma que no existan ocultamientos de opinión. Se vela por la posibilidad de expresarse libremente, cuidando de no herir. Obviamente la confidencialidad es preservada. La construcción de un clima de confianza es fundamental y debe priorizarse por sobre todo.

Integrantes nuevos

Los Grupos longevos centran su durabilidad en una lenta pero persistente incorporación de integrantes. Un integrante nuevo cada 2 o 3 años resulta una práctica de gran resultado.

Es de suma importancia que el grupo tenga definido su objetivo y estrategia de crecimiento así, cuando surge la posibilidad de un nuevo integrante, ya están definidas las condiciones básicas por las que se analizará su posible incorporación. Es conveniente entonces, que el nombre le sea comunicado al Presidente quien lo consultará con el Grupo y, si nadie tiene reparos, el productor propuesto será invitado a participar en 3 reuniones consecutivas. Si cumple con la participación a las reuniones y se siente integrado, el productor a prueba, puede solicitar su ingreso al Grupo. El Grupo vota el ingreso en secreto. La aceptación requiere unanimidad, para preservar el clima de confianza generado previamente.

El Presidente:

Es elegido por los integrantes como representante del Grupo y responsable del seguimiento del funcionamiento del mismo. Todos los miembros pueden ser electos; no obstante, el Grupo debe tener en cuenta que quién es elegido lo sea para beneficio del Grupo. Permanece en el cargo, al menos, por un año pudiendo ser reelecto. Lo conveniente sería que el Presidente permaneciera en el cargo, por lo menos, dos años para aprovechar su experiencia del primer año. La rotación en la presidencia debiera ser entre los que están dispuestos y en condiciones de ejercerla adecuadamente y no "porque le toca por obligación".

Es la autoridad del grupo. Lo representa formalmente y participa, en este carácter, de las asambleas ordinarias y extraordinarias de la institución hablando en su nombre.

Asume también la responsabilidad de representar a FUCREA frente al grupo, ya que es el responsable de comunicar las decisiones, y exigir del grupo el cumplimiento de lo que se disponga en función de ellas.

Debe ser un coordinador institucional del grupo.

Nunca debe dirigir en forma dictatorial.

El Presidente tiene como primer responsabilidad la definición de objetivos con el grupo; trata de plantearse e identificar, dentro del grupo, las expectativas que el grupo desee o necesite satisfacer.

Debe saber trabajar en forma participativa, tomar ideas, pedir opiniones; estimular la participación de todos los integrantes del grupo.

Es el animador por excelencia del grupo y hace participar a todos los miembros para lograr los objetivos propuestos, incluyendo la integración del asesor a esta labor.

Se apoya en el asesor y el secretario para lograr sus fines.

Un buen Presidente cumple con su rol cuando:

- **Conoce los objetivos y lineamientos de trabajo del grupo:** esto le permite conducir las acciones del grupo en el sentido correcto.
- **Mantiene contacto frecuente con el Asesor del Grupo – "Equipo Presidente – Asesor":** El Presidente pasa a tener una relación frecuente con el Asesor y de esa manera está interiorizado de lo que sucede en referencia al Grupo y de las actividades y desempeño del Asesor. Es quien trasmite al asesor, en nombre del grupo, lo que de él se espera, y vela porque tenga las condiciones apropiadas para el desempeño de su labor.
- **Presta atención a la preparación de cada reunión:** Previo a la reunión se informa de los avances y necesidades en las que puede ayudar para asegurar el mejor resultado de la misma.
- **Está atento a que el dueño de casa, así como el resto del grupo, quede**

conforme: La última palabra del resultado de la reunión será del anfitrión. Deberá asegurarse que lo expresado por el grupo fue debidamente comprendido por él. Lo trabajado durante la reunión y el desarrollo de esta deben ser acordes a las necesidades y expectativas grupales.

- **Recaba inquietudes sobre la marcha del Grupo:** El presidente se preocupa de conocer las inquietudes de sus compañeros tanto en lo inherente al grupo y su funcionamiento como en lo relativo a FUCREA. Incluso bajas en el ánimo, a veces recurrentes.
- **Representa al Grupo:** Ello será en cada oportunidad en la que el Grupo necesite representante formal dentro y fuera del Movimiento CREA, y frente a los compromisos adquiridos. De no poder ejercer la representación, nombrará delegado. Lleva las inquietudes del grupo a FUCREA y mantiene al grupo informado de lo que allí se resuelve. Asume la representación del grupo en las asambleas y habla en su nombre.

El Tesorero:

Uno de los pilares sobre los que se fue construyendo la metodología de trabajo CREA es su carácter privado.

El propio productor asume los costos del Grupo, y los Grupos asumen los costos de la Federación. Esto es así desde la propia fundación del Movimiento y es uno de los conceptos básicos que han contribuido al éxito del sistema en más de 40 años de existencia.

El Tesorero es el responsable de las finanzas del Grupo. **No es un cobrador.**

Es quien paga las obligaciones que el grupo contrae, con los recursos que los integrantes aportan. El compromiso asumido con el grupo incluye el de no cargar a un compañero con tareas ingratas.

La participación en el grupo es voluntaria y, así como nadie está obligado a permanecer en él, nadie debe ser requerido a pagar, este debe ser un acto espontáneo y considerado para con los demás compañeros.

Es siempre recomendable que haya un espacio en la reunión mensual para la tesorería. No debe ser un tema administrativo a ser resuelto por el tesorero, incumbe al grupo todo. Es importante, para un buen funcionamiento del grupo, que se presente un breve informe sobre la situación económico - financiera, ingresos y egresos y se proceda a la recaudación de las obligaciones mensuales. Si algún integrante tiene una situación a considerar ese será el momento en que se haga y será resuelto por consenso del grupo. Los compromisos del grupo deben ser definidos entre todos.

Es también de buena práctica que los honorarios del asesor sean pagados en ese ámbito y que todos estén debidamente informados de su situación.

CAPÍTULO IV

REUNIÓN MENSUAL

1 - Introducción

La reunión mensual es la actividad central y más importante del Grupo que no debe transformarse en un mero encuentro rutinario, sin objetivos, que solo se realiza por cumplir. Debe ser esperada y deseada y todos deben estar profundamente motivados a participar, sintiéndose verdaderos protagonistas de ella.

El Método CREA centra su fortaleza en lograr el intercambio intenso de experiencias, ideas y conocimientos entre sus integrantes haciendo que, reunido, el Grupo se enfrente a la búsqueda de soluciones en un estudio de caso, resultando en un ámbito ideal para la capacitación de sus integrantes. Este proceso de formación constante es el que le permitirá luego tener un mejor desempeño en su propia empresa.

La reunión debe tener como objetivo el análisis y búsqueda de la solución de los problemas, la ayuda para la toma de decisiones y/o la evaluación de planes, correctamente planteados por la empresa anfitriona. Debe ayudar a mirar hacia el futuro y encontrar caminos y soluciones para el logro de los objetivos presentados.

Al discutir el planteo y las preguntas del compañero visitado, los integrantes deben balancear la actitud de auditoría y crítica con la de aporte y discusión de propuestas de solución, mejoramiento y visión de futuro.

Una buena reunión permite:

- Potenciar las experiencias y conocimientos de cada uno, para encontrar respuestas a las consultas planteadas.
- Uniformizar criterios y puntos de vista.
- Hacer que las experiencias de cada uno sean generalizables.

2- Preparación adecuada

El éxito de cada reunión CREA depende en gran parte de la inversión de tiempo e inteligencia que se ha realizado en su preparación.

La reunión es preparada entre el productor anfitrión (responsable de la empresa), el Asesor del Grupo y, siempre es recomendable que participe también, quién será el moderador. Este ayudará a que la reunión se desarrolle conforme lo planeado, de modo de alcanzar los objetivos de la misma. Siempre es recomendable que tenga conocimiento previo de la temática de la reunión, la información y los tiempos. Se debe buscar integración entre Moderador, Asesor y Dueño de casa para programar realmente la visita y reunión mensual. La esencia radica en encontrar cual es el aspecto de la problemática de la empresa sobre el que el anfitrión necesita escuchar la opinión y los consejos del Grupo, fundamentados en sus experiencias y conocimientos.

El asesor ayudará a la reflexión del anfitrión para priorizar y seleccionar el punto a plantear al Grupo, en función de sus objetivos y planes. En primer término se enfocarán en una revisión de las sugerencias recibidas en la última reunión en la empresa, las decisiones y acciones surgidas de ellas y los resultados logrados.

Toda la información que reciben los integrantes para discutir en la reunión estará centrada en el punto que se discutirá:

- Se elabora un informe escrito a tales efectos. Este informe llega a los compañeros antes de la reunión, preferentemente, para que haya tiempo de análisis de los datos.
- La recorrida de campo, fuera de tender a reflejar la situación de la totalidad del predio, deberá incluir paradas vinculadas a las consultas a discutir o para aprovechar a ver un tema que el grupo esté llevando a cabo en el predio visitado o bien sea algo que no habrá otra oportunidad de observar.

3- Desarrollo

El productor CREA posee un compromiso implícito de aporte al Grupo. Concorre a las reuniones con el espíritu de entregar todo su conocimiento en la discusión del tema que plantee el compañero visitado. No obstante, cuando resulta visitado en su predio, su aporte también radica en abrir su predio y su problemática a los demás integrantes. Por tal motivo la reunión incluye una recorrida de campo planificada a tales efectos, y acceso a los planes, objetivos, registros productivos, económicos y financieros de la empresa.

Orden del día

La reunión contará con un orden del día establecido y conocido por todos, con horarios que incluyen la hora de finalización.

Además de las actividades mencionadas anteriormente, habrán espacios de tiempo para:

Ronda de novedades del mes del predio de cada uno.

Informe técnico de algún tema de interés grupal (si lo hubiere) por parte del Asesor o un profesional externo, conforme al plan anual del grupo.

Comida.

Instancia de tesorería. Asuntos varios.

Novedades y/o resoluciones al respecto de asuntos de FUCREA.

Novedades de la Comisión de Asesores de FUCREA

Recepción y presentación del establecimiento y sus planteos

Es recomendable que esta instancia sea realizada por el productor anfitrión.

Comenzará su alocución haciendo un repaso de las consultas realizadas en la última reunión en el predio, las respuestas y consejos recibidos y lo implementado a partir de ellos, con los resultados alcanzados.

No hay obligación de hacer lo que el grupo sugiere, pero si hay compromiso de dar fundamentos de los motivos que hubieran habido para ello y los resultados de la decisión. Esto permite el aprendizaje de todos a partir de las experiencias individuales . Dar una devolución es lo que permite cerrar el círculo de aprendizaje (Ver - Juzgar - Actuar - Controlar/Ver), de no hacerlo cada uno quedará convencido de que lo sugerido fue lo correcto y llegado el caso, ante una situación equivalente, tomará decisiones en función de ello.

Detallará la situación del establecimiento, las estrategias y planes que está llevando adelante o tiene para hacer, sus objetivos empresariales (productivos, económicos y financieros) y personales, a la vez de resaltar los aspectos de mayor interés, a fin de dar el mejor marco para centrar la o las consultas sobre los problemas que encuentra para lograr los resultados esperados, que serán presentadas a respuesta de los compañeros del Grupo.

Se realizarán todas las preguntas aclaratorias, por parte de los integrantes, a fin de participar de la recorrida con conocimiento de causa.

Es compromiso la puntualidad en la asistencia y participación plena durante la reunión.

Recorrida de campo

Las paradas tienen por objeto tomar contacto con puntos de interés. En cada una el grupo permanecerá unido, sin dispersarse. En las mismas el grupo recibe la información pertinente y nuevamente se realizarán todas las preguntas aclaratorias que correspondan. No obstante, el moderador no permitirá que se concreten discusiones en las paradas. Anotará los puntos que interese discutir, para luego sí recordarlos en el ámbito de la discusión en el lugar elegido a tales fines.

Discusión de las consultas del Dueño de Casa

La discusión resulta el corazón del día de trabajo. Es necesario cuidar mucho la organización de esta parte de la reunión. Porque en ella se concentra el aporte formal de cada uno de los integrantes.

Aunque los Integrantes hayan recibido el Informe de la reunión con anticipación, es recomendable repasarlo en conjunto, total o parcialmente, a efectos de centrar la información, así como también interpretar correctamente la o las preguntas del Dueño de Casa.

En el Informe están incluidas las conclusiones del Grupo de la reunión anterior del establecimiento que es visitado, las que siempre deberán leerse al comienzo de la presentación, de manera de generar continuidad entre las sucesivas visitas. No solo es necesario leerlas sino, y no menos importante, comentar que se hizo y que no y los resultados logrados con estas acciones.

Son detalles fundamentales que el lugar de intercambio sea tranquilo y silencioso, y que el Grupo se siente en forma de rueda. El Moderador ocupará un lugar que le permita ver y ser visto por todos. El Asesor, a su vez, estará atento y asistirá al moderador y al dueño de casa para una correcta presentación. Verá que toda la información sea correctamente interpretada.

El moderador guiará el intercambio, estando atento a que:

Todos opinen.

Ninguno monopolice la palabra.

El intercambio no salga del tema discutido.

No haya dialogados.

Inmediatamente se pasa a la discusión de la o las preguntas propiamente dichas.

Puede hacerlo de diferentes maneras, aunque lo verdaderamente importante es que el clima de trabajo garantice la libre expresión de ideas por parte de todos.

Si los integrantes del grupo están suficientemente cómodos y seguros de que no existe autocensura a las opiniones y el número de asistentes no es un

inconveniente, se puede hacer en plenario, respetando el orden de la palabra, evitando discusiones y, por sobre todo, fundamentando todas y cada una de las respuestas.

Más importante que la recomendación en sí, lo son las razones por las que se lo sugiere.

Es posible que sea conveniente algunas veces, si el tema puede inhibir algunas opiniones en caso de estar presente el anfitrión o en caso de un elevado número de participantes, separar por un tiempo a los integrantes en subgrupos de aproximadamente 4 o 5 miembros, a efectos de facilitar rápidamente la búsqueda de consensos entre ellos y asegurar que todos tengan espacio y oportunidad para expresar sus ideas y opiniones. Un vocero por cada subgrupo relata los consensos alcanzados y opiniones recogidas. Si hay disensos, también se informan.

El hecho de trabajar sin la presencia del dueño de casa y en grupos reducidos, habilita una mayor creatividad y espontaneidad. No hay ideas “locas”, ya que si pasan el análisis de los compañeros pasan a ser “lógicas”. Las opiniones expresadas desde un acotado anonimato se analizan por su fortaleza y utilidad y no se tienen prejuicios por quien las emitió. En todos los grupos hay valoraciones diferentes de las opiniones dependiendo de quien las emite, esto es propio de las conductas de las personas. Todos tenemos referentes valorados y sus opiniones se consideran por sobre la de otros sin mayor análisis, esto no es recomendable. Si estas opiniones vienen “mezcladas” con las emitidas por otros compañeros, no será tan fácil identificarlas y se valorarán de manera más objetiva.

El Asesor realizará la síntesis de lo que expresaron los integrantes o voceros en sus intervenciones, o resaltará contradicciones que deberán ser nuevamente analizadas y, de ser factible, resueltas. A su vez anotará, en el papelógrafo o donde sea visible por todos, todas las conclusiones o consensos a los que se vaya arribando. La discusión finalizará tendiendo en lo posible a que el Grupo logre dejar una conclusión, u opinión, de consenso, en cada consulta. (No obstante, es conveniente contemplar de alguna forma el registro de las opiniones minoritarias, y sus fundamentos).

Por último, el anfitrión podrá pedir aclaraciones para asegurarse de haber comprendido en detalle lo recomendado, pero no entrará en justificaciones, explicaciones o debates.

Las conclusiones de la discusión quedarán asentadas, junto con los fundamentos utilizados para llegar a ellas.

El Asesor tomará los recaudos para que el grupo cuente con ellas, pudiendo hasta concretar un pequeño Informe post – reunión para ello.

Los consejos surgidos de la discusión ayudarán al Dueño de Casa a la toma de decisiones en su Establecimiento, en el entendido de concordar con los

mismos. (Estrictamente, no existe obligación de seguir las recomendaciones por parte del Productor). Debe analizar lo vertido por el grupo, con el apoyo del técnico, con posterioridad al día de la reunión, y en función de ello actuar. En la siguiente reunión en la que sea visitado, informará de los resultados logrados a partir de lo sugerido por el grupo.

Evaluación de la Reunión

Al fin, se hará la evaluación de la reunión y su desarrollo. De cómo rindió el grupo al momento de trabajar para el dueño de casa (Recorrida y Discusión), y de algún otro punto que consideren importante.

Se destacarán los aspectos que tuvieron valoración favorable y aquellos en los que se considera hay margen de mejora. Siempre centrando la mirada en lo metodológico y evitando reiniciar la evaluación de la empresa o volver sobre las sugerencias del grupo.

Puede hacerse de diferentes maneras, respetando los tiempos y evitando la reiteración de opiniones. Una manera ágil y práctica, es pedir a dos o tres que opinen y luego abrir a quienes consideran que sus opiniones no están reflejadas en lo expresado.

Opinarán por último el Asesor, el Presidente y el Dueño de Casa, en ese orden.

4 - Otros Puntos del Orden del Día

Ronda de Novedades

Brevemente cada integrante del Grupo pone al tanto a sus compañeros de los aspectos más importantes acontecidos en el mes en su establecimiento, y que ameriten ser comentados para el conocimiento de los demás. En caso de que un miembro desee además realizar una pregunta puntual a sus compañeros, así se lo expresará al moderador, y será él quien elegirá el momento más adecuado de la reunión para la contestación.

Tema técnico

Cuando corresponda, según el Plan de Trabajo grupal, el Asesor realizará una exposición al respecto del tema que el Grupo haya definido. Si se considera necesario, se invitará a un especialista para tales fines.

Comida

Es un espacio que naturalmente amerita la informalidad y la camaradería. El punto del Orden del Día posterior a la comida es conveniente que no exija demasiada intensidad del aporte de los integrantes.

Instancia de tesorería

En un momento especialmente asignado, el tesorero recibe el aporte económico de cada integrante. El miembro que por alguna razón no pudiere pagar en el momento, deberá facilitarle al tesorero el mecanismo que le posibilitará el cumplimiento de su aporte. Asimismo, algún integrante que por

fuerza mayor no concurra a la reunión, tiene la misma obligación y es su responsabilidad ver de hacer llegar su aporte al tesorero. El trámite de tesorería retira la atención del tesorero de la reunión, por lo que no se debe realizar conjuntamente con el desarrollo de otro punto del Orden del Día.

Asuntos varios

Instancia para tratar diversos temas formales que pudieran tener vigencia en el momento y que hayan sido informados al moderador para ser tenidos en cuenta al momento de definir y asignar los tiempos del orden del día. (Por ej.: información que posea un miembro por fuera de las novedades del mes de su establecimiento.) y/o aquellas actividades que estén referidas a la marcha del Grupo (Por ej.: Visitas, Giras, Reuniones Especiales, etc.).

Temas de la Federación

Frecuentemente los Grupos discuten o resuelven temas vinculados con la marcha de FUCREA. El Presidente del Grupo o los delegados del Grupo que ocupan cargos en la Federación, elevan a consideración del Grupo aspectos de los que se necesita su opinión. Por su importancia, estos temas constituyen un punto específico del Orden del Día.

Novedades de la Comisión de Asesores de FUCREA

Frecuentemente surgen en Comisión de Asesores novedades técnicas o vinculadas a la marcha de otros Grupos del sector. En la elaboración del Orden del Día el Asesor asignará un espacio a efectos de comunicarlas a los integrantes. Puede estar incluido en el espacio de Ronda de novedades antes mencionado.

- **El Moderador tiene entonces como principales responsabilidades:**
- **Preocupación por la preparación de cada reunión:** Previo a la reunión se informa de los planteos y de la planificación de la misma, recibiendo sugerencias del Asesor a efectos de una mejor acción de moderación.
- **Dirigir la reunión, haciendo participar a todos los miembros:** Es el responsable del uso eficiente del tiempo. Controla los tiempos en el uso de la palabra de cada uno. Pide la opinión a los compañeros más callados por idiosincrasia.
- **Cuidar el método de trabajo de la reunión:** Cada paso debe ser concretado. Ejemplos: La recorrida de campo debe ser respetada de acuerdo a cómo fue planificada. Las paradas deben ser para informarse y preguntar; no, para discutir. Toda vez que en la discusión se arriba a consenso, la conclusión debe ser escrita en el rotafolio.
- **Ver que se realice una adecuada evaluación de la reunión**

Por lo tanto, las reuniones del Grupo incluyen siempre:

Lectura de las conclusiones de la reunión anterior en ese predio, acciones tomadas en consecuencia y resultados logrados.

Espacio de tiempo para la presentación del predio y de la pregunta a discutir posteriormente.

Recorrida de campo.

Discusión del punto planteado por el dueño de casa.

Evaluación de la reunión.

CAPÍTULO V

LOS REGISTROS PRODUCTIVOS

El productor CREA asume sus compromisos para con el Grupo fundamentalmente a través de su disposición al aporte.

Básicamente, contribuye desde dos formas de aporte que son vitales para el enriquecimiento de la marcha del Grupo. Podríamos asegurar inclusive que constituyen la esencia misma del Concepto CREA.

La primera, es participar de la convocatoria que realiza el grupo mensualmente, para visitar a un compañero, y allí brindar sus conocimientos y experiencias en un proceso que construye la mejor solución para el problema planteado y que representa una incomparable oportunidad de aprendizaje por el intercambio que se realiza entre pares, con el aporte de profesionales.

El otro es mostrar de la forma más transparente posible cómo conduce su empresa y los resultados obtenidos de tal acción, tanto físicos, como económicos y financieros. Para lograr este segundo aporte, se transforma en inevitable la necesidad de que todos los integrantes registren los datos de sus empresas de manera estandarizada.

Para ello FUCREA cuenta con un sistema de registros que permite generar información que puede ser aplicada para llevar adelante mejores procesos de toma de decisiones para la propia empresa, así como evaluar su evolución. Posibilita además la comparación entre las empresas del Grupo, único hecho que certifica la objetividad de las conclusiones, que constituyen el avance del conocimiento colectivo de los miembros del mismo.

Por tal motivo, fuera del uso de los resultados de los registros en diversos aspectos de la Reunión Mensual, el Grupo realizará una Reunión de Gestión anual, exclusivamente para enfrentarse a los resultados de todas las empresas en el Ejercicio y discutir las causas de cada resultado, con el consiguiente beneficio individual y colectivo que ello trae aparejado.

Todos los Integrantes velan por la calidad de los datos de su producción, economía y finanzas que brindan para el cierre de los registros.

El uso de estos datos e información permite también generar los **indicadores grupales** que marcan la evolución del grupo como colectivo, en pos del logro de resultados, muchas veces establecidos como objetivos.

Cuando se conocen los valores de los principales indicadores económicos y productivos grupales, fundamentalmente en la reunión anual de gestión comparada, el grupo puede plantearse metas a lograr en plazos definidos lo que se traduce en objetivos comunes que se vuelcan al Plan de Trabajo del CREA. Conocer la ubicación de la propia empresa referida al promedio grupal, y también a los valores extremos del grupo, resulta muy motivador para buscar la superación y mejora del indicador en cuestión. Tener como referencia los valores logrados, por empresas conocidas, permite con mayor facilidad detectar puntos probables de acción para mejorar.

La posibilidad inclusive de poder compararse con las otras empresas del mismo rubro de todo el Movimiento CREA, otorga aún otra ventaja más para el Grupo y su posicionamiento.

La Federación a su vez recaba estos datos que son almacenados en forma anónima y que, por estar estandarizados, le permiten la realización de análisis y evaluación de ellos, regresando como información técnica y económica para ser utilizada en los procesos de toma de decisión de las empresas, de los integrantes del Movimiento CREA y el sector agropecuario del Uruguay.

CAPÍTULO VI

EL PLAN DE TRABAJO DEL GRUPO

Su elaboración y posterior ejecución son esenciales para la buena marcha del grupo

- Durante su primer año de vida los miembros del grupo se conocerán entre ellos, a los campos que lo componen y la orientación de producción de cada uno. También efectuarán un intercambio ordenado de su experiencia personal sobre las diversas actividades que se realizan en la zona. Por lo tanto, el OBJETIVO del grupo para sus primeros años de vida será: **EL CONOCIMIENTO MUTUO Y PUESTA EN COMÚN.**
- Los primeros años de funcionamiento de un CREA permiten adquirir un conocimiento muy amplio de todos los establecimientos que lo integran y ajustar adecuadamente las técnicas básicas.
- Esta etapa es la de los "descubrimientos" permanentes, del perfeccionamiento de técnicas ya conocidas y de la incorporación de otras, todo lo cual hace que el grupo de "un gran salto".
- Es la etapa de los entusiasmos, pero...con el paso del tiempo (3, 4 o 5 años) ese grupo puede entrar en el aburrimiento: reuniones iguales mes a mes, idénticos recorridos por los potreros y.... consejos y comentarios también repetidos y sin fuerza. Todo parece igual pero es diferente porque cayó el entusiasmo y paralelamente va desapareciendo la voluntad de buscar novedades.

¿Qué pasa?

¿Qué ha sucedido?

¿Por qué el estancamiento?

Todo parece indicar que los objetivos, que al principio aparecían casi sin proponérselo, el grupo ya no logra definirlos con claridad. No avanza porque no se ha fijado un "rumbo", no sabe a dónde ir, o sea que ese CREA carece de un programa organizado de trabajo.

¿QUÉ HAY QUE TENER EN CUENTA EN UN PROGRAMA?

Como en cualquier planeamiento es de mucha ayuda responder a:

- QUÉ..... objetivos
- CÓMO..... acciones
- CON QUÉ..... recursos
- QUIÉNES responsables
- CUÁNDO..... fechas
- DÓNDE..... lugar

1º DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Es fundamento del plan de trabajo, como ya se explicó.

La determinación de objetivos es una herramienta de animación dentro de la actividad CREA.

El paso previo a esa determinación es una evaluación del trabajo del grupo para:

1. Saber cómo está situada cada empresa, técnica y económicamente.
2. Conocer la realidad.
3. Determinar qué factores inciden mayoritariamente sobre los resultados de la empresa.
4. Controlar las acciones emprendidas.
5. Medir los márgenes de progreso del grupo.

La evaluación debe abarcar los aspectos metodológicos y técnicos.

Metodológico

- Analizar cómo funciona la reunión del CREA desde el aspecto de participación, asistencia y nivel técnico.
- Analizar el trabajo desarrollado por el asesor.
- Analizar la tarea desarrollada por el CREA.

Técnico

- Determinación de logros técnicos grupales.
- Puesta a punto técnicas que se vienen utilizando.
- Avance en la aplicación de nuevas tecnologías.

2. COMPARACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS

Se comparan los datos técnicos y económicos de cada una de las empresas. Esta información la trabaja y presenta el asesor del CREA.

3. DETERMINACIÓN DE LOS LOGROS O FRACASOS

a) a nivel individual

Se analiza las causales que motivaron un logro o que fueron responsables de un fracaso.

b) entre productores

De la misma forma se analiza cada empresa comparándola con las restantes.

4. DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS PRIORITARIOS DE CADA EMPRESA

De la misma manera, se plantean dónde están los puntos flojos de cada uno y se diferencian las técnicas que se conocen y no se aplican de aquellas que necesitan ser desarrolladas.

Sobre esto último se basará el programa de trabajo.

5. DETERMINAR LOS PROBLEMAS DEL GRUPO EN PLENARIO

En primera instancia se exponen las conclusiones sobre las causas de los éxitos o fracasos. En segundo lugar trata los temas que considera que el CREA debe incluir en su programa de trabajo.

Una vez planteadas las inquietudes se hace una selección, no por votación sino por discusión de los temas en que el CREA se pondrá a trabajar y que formarán parte de su programa anual.

Quedarán seguramente otros temas que no serán incluidos en el programa de ese año. Ello no impedirá que algunos productores realicen su seguimiento.

6. ELABORACIÓN DEL PLAN

El plan debe contar con todos los elementos necesarios que faciliten su aplicación y su posterior control.

Para ello debe contener:

Objetivo	Formas de operar
Acciones a realizar	Responsables
Antecedentes	Seguimiento
Meta	Conclusiones
Período	Lugar de ensayo
Tareas a desarrollar	Presupuesto
Medios	Difusión

Por lo tanto, el plan de trabajo y el programa anual deben:

- ❖ Estar preparados bajo la dirección del Presidente, con la colaboración y asistencia técnica del asesor.
- ❖ Determinar prioridades que respondan a la disponibilidad de medios y recursos del grupo.
- ❖ Ser el resumen organizado de los objetivos definidos por todo el grupo.

...y no deben ser:

- ❖ Un calendario anual de charlas.
- ❖ El sumario de un “tratado de agronomía”.
- ❖ Un listado de temas propuestos por el asesor, el presidente o un miembro muy activo.
- ❖ La nómina de campos donde se realizarán las reuniones.
- ❖ Una serie de estudios de investigación o el listado de los temas de “onda”.

Por lo tanto, se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- *No debe armarlos el asesor.*
- *No se deben hacer sin los recursos y los responsables designados y comprometidos.*
- *Cuantificar la dedicación del asesor y los empresarios.*
- *No poner solo temas de largo aliento.*
- *No poner solo temas de corto plazo.*
- *No confundir planes de trabajo con falta de conocimiento de la información existente.*
- **DEDICAR TODO EL TIEMPO QUE SEA NECESARIO PARA EL ARMADO.**

¿Quién se beneficia con el Plan de Trabajo?

- **Los empresarios que quieren mejorar la explotación.**
- **Los presidentes que saben lo que quiere el Grupo.**
- **El asesor que sabe lo que el Grupo quiere y así puede priorizar el uso de su tiempo**
- ***El CREA, que así tendrá continuidad en su accionar.***

CAPÍTULO VII

EL ASESOR CREA

Los Grupos CREA contratan un técnico formado en Metodología CREA y en producción rural.

Los productores trabajando en CREA, para sus intercambios de ideas y experiencias, y para concretar sus aportes al trabajo CREA, necesitan apoyarse en un profesional que les facilite el trabajo y sepa cómo hacerlo.

El asesor es el coordinador técnico y metodológico del grupo.

Son funciones del Asesor CREA:

Comunicación entre los integrantes .- El Asesor del Grupo CREA es la única persona que participa de la marcha de todos los establecimientos del Grupo en forma continua y regular. En las visitas individuales que realiza periódicamente a los miembros del Grupo, por tanto, normalmente comunica la evolución de los procesos productivos de los predios de los demás compañeros y a través suyo el productor visitado consigue una visión privilegiada de la situación de aquellos establecimientos que él conoce, pero visita solamente una vez por año.

Atender la Reunión Mensual.- En la preparación, reflexionan con el anfitrión respecto de cuales puntos serán puestos a consideración del Grupo. Ayudará al Dueño de Casa a encontrar las preguntas por medio de las cuales el Grupo le brinde el máximo beneficio con su respuesta. Una vez acordada la o las preguntas que se harán, acordará la recorrida de campo contemplando las mismas, y elaborará un informe con toda la información del predio, y accesoría del tema, que permita al Grupo disponer de los elementos necesarios para discutir y aportar.

Durante la reunión apoyará al Moderador en la dirección de la reunión y en su moderación.

Tendrá a su cargo la síntesis permanente de las opiniones emitidas, la validación técnica de las mismas, la búsqueda de los puntos de consenso o desencuentro, el relanzamiento de aspectos sin dilucidación, y la redacción de la respuesta del Grupo.

En la visita individual siguiente al anfitrión, procurará aclarar aquellos puntos que pudieran haber quedado confusos de la reunión y lo asistirá en la toma de decisiones e implementación de las acciones.

Asistencia Técnica.- Tanto en las visitas individuales a los integrantes en sus predios, como en la Reunión Mensual, abrirá sus conocimientos a los miembros del Grupo.

Frente a las interrogantes de las que no disponga información o experiencia, procurará por sí mismo, o indicará la fuente de información necesaria.

Debe saber las inquietudes técnicas que se plantean en el grupo para promover su desarrollo.

Atender los Registros y su análisis.- Velará por una correcta recabación y asentamiento de los datos de la empresa por parte de cada integrante del Grupo, a efectos de lograr una información completa y fidedigna, que permita resultados de calidad.

Preparará y participará en la Reunión Anual de Registros del Grupo (Reunión de Gestión) a fin de que los productores saquen el mayor provecho del análisis de los resultados del ejercicio.

Analizará los datos de las empresas, integrándolos en los indicadores grupales que se definan serán seguidos por el grupo y dará opinión técnica de las causales de su evolución.

Comisión de Asesores de FUCREA.- Participará de la actividad de la Comisión de Asesores a fines de mejorar su capacitación, y favorecer la comunicación de su Grupo con el resto del Movimiento.

La comisión de Asesores es un importante ámbito de capacitación, intercambio, encuentro y de sentido de pertenencia al Movimiento, esto es valorado y visualizado especialmente por los Asesores.

Es donde los técnicos pueden capacitarse para su mejor desempeño en el rol de Asesor de Grupos CREA, capacitación no disponible fuera del Movimiento. Aquí es donde, a modo de un gran grupo CREA, logra capitalizar sus aprendizajes y el de sus pares ganando tiempo y eficiencia. Perfecciona su formación académica con la formación que le brinda la experiencia compartida. Es donde se agrega valor profesional y personal, que será de suma utilidad y provecho para el Grupo CREA con el que interactúa.

De la Dedicación del Asesor CREA.- El tiempo mensual de dedicación al Grupo, por parte del Asesor CREA, será aquel que asegure pueda desarrollar su tarea de manera eficiente y eficaz.

El Plan de trabajo del grupo debe estipular las necesidades de tiempo del técnico para el seguimiento y análisis de los temas que el grupo necesite sean abordados. Si se hacen pruebas de campo, el control de las mismas y sus condiciones de desenvolvimiento definirán también, en

parte, las demandas.

Rubros intensivos (Granja, Agrícolas, Agrícola-ganaderos, Lecheros) requieren visitas individuales más frecuentes (generalmente mensuales) para permitir un seguimiento mínimo de los procesos productivos y tomas de decisiones en los establecimientos. Rubros más extensivos (Ganadería) permiten visitas individuales más espaciadas para cumplir con tales fines (mínimo una visita a cada predio por estación del año).

Por otra parte el Asesor mensualmente dedica entre 3 y 4 jornadas a los efectos de preparar la Reunión Mensual, asistir a la misma, y asistir a Comisión de Asesores en FUCREA.

Es muy variable el tiempo que insume a cada Asesor CREA la atención a los Registros de los Establecimientos, ya que depende en gran medida de la eficiencia de los integrantes en el manejo de los datos. Una vez cerradas las carpetas, solamente la Reunión de Gestión y su preparación insumen un mínimo de 4 jornadas (por año).

La búsqueda bibliográfica y preparación de temas técnicos a presentar en las reuniones, conforme al programa del grupo, no deben dejar de considerarse.

Las mencionadas necesidades de los Grupos para su buen funcionamiento indican que por lo menos en Ganadería son necesarias 7 jornadas de Asesor CREA por mes, mientras que en los otros rubros más intensivos difícilmente se llegue a niveles mínimos de buena atención por parte del Asesor CREA, con menos de 9 a 10 jornadas mensuales (algunos Establecimientos pueden requerir $\frac{1}{2}$ jornada mensual por su tamaño).

Luego de un intenso intercambio interno en la organización, con la opinión de todos los involucrados (miembros CREA, técnicos, grupos, directivos, etc..) todos estos puntos, y algunos más, están plasmados en el "Protocolo del Asesor CREA". Allí están desarrollados en detalle y ampliados con otras consideraciones que merecen ser tenidas en cuenta al momento de acordar las condiciones de vinculación y trabajo de un profesional con el grupo CREA.

CAPÍTULO VIII FUCREA

FUCREA

El funcionamiento de FUCREA está basado en la participación de Productores CREA que en forma honoraria brindan su aporte y velan por la mejor marcha del Movimiento CREA. Todo productor CREA puede ser propuesto por su Grupo a los cargos de la Federación.

El Consejo Directivo

La Federación está dirigida por un Consejo Directivo de nueve miembros, que se reúne mensualmente, cuyo mandato es de tres años. Cada año se eligen tres miembros titulares y un suplente. La Comisión, una vez electa, designa de su seno al Presidente, así como a los restantes cargos respectivos. El mandato del Presidente designado es de un año, que la Comisión Directiva podrá prorrogar por sucesivos períodos anuales.

Todos los Grupos postulan a sus integrantes con mejores posibilidades de aporte y compromiso a las elecciones, que son realizadas en la Asamblea correspondiente, a efectos de su designación para los diferentes cargos en la Federación.

La Asamblea de Grupos CREA

La Federación realiza 2 Asambleas cada año (en otoño y en primavera). En la Asamblea están representados la totalidad de los Grupos CREA a través de su Presidente o el delegado que éste designe.

En las Asambleas los Grupos reciben memoria y balance de la Institución, así como también participan de la marcha de la Tesorería. Reciben información detallada de la planificación de los trabajos futuros a realizar y respuestas a las dudas que planteen sobre la marcha de la Institución. En cada Asamblea a su vez, existe un espacio para el planteo de sugerencias o mociones que provengan de los Grupos CREA. El Consejo Directivo somete a votación de los Grupos todos aquellos temas o decisiones que estime necesario sean consultados.

Por votación, los representantes de los Grupos eligen a los Productores que integrarán el Consejo Directivo, de entre los que figuran en la nómina

de postulantes.

Los Presidentes de los Grupos aseguran la presencia de su Grupo en cada Asamblea de la Federación designando un delegado del mismo en caso de imposibilidad de asistir personalmente.

De esta manera todos los Grupos aseguran su participación en la dirección de la Federación.

Las Comisiones Sectoriales

Las Comisiones Sectoriales, una por cada rubro de producción, ayudan al Consejo Directivo a focalizar su acción contemplando las necesidades del sector. Todos los Grupos postulan a sus integrantes con mejores posibilidades de aporte y compromiso.

Las Comisiones Especiales

Para la atención de diversos temas de interés común funcionan Comisiones integradas por Productores delegados de los Grupos y Técnicos de la Federación.

La Comisión de Asesores CREA

Mensualmente se reúnen todos los Asesores CREA del país en sus respectivas sectoriales, a efectos de mantener la comunicación de su Grupo con la marcha del resto del Movimiento, así como también posibilitar su permanente capacitación y actualización técnica. Los Grupos CREA están comprometidos a que su Asesor concorra mensualmente a la mencionada actividad.

Los Registros Físicos y Económicos

Los Grupos CREA al cierre de cada ejercicio envían los datos de sus Integrantes a FUCREA, los que permanecen anónimos y solo se usan en una forma tal que impida su identificación, posibilitando de tal manera la obtención de resultados a nivel nacional.

La Tesorería del Grupo CREA

El Tesorero de cada CREA concreta mensualmente el pago de la cuota de su Grupo a la Federación, a la vez de mantener actualizada la nómina de Integrantes, así como los cambios de área que se produzcan.

“Yo no me preguntaría cuánto esfuerzo me demanda y cuánto me cuesta estar en CREA, sino si me puedo dar el lujo de no estar en CREA”.

Sir James
Stewart
Misión FAO -
Uruguay 1974.

Misión de FUCREA

“Brindar apoyo metodológico y técnico a los Grupos CREA, así como presencia institucional en el medio, contribuyendo a que sus integrantes logren un desarrollo empresarial y personal que les permita alcanzar altos niveles de competitividad en sus actividades”.

