



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE AGRICULTURA  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
AGROPECUARIAS  
INIA

CONVENIO INIA-INDAP

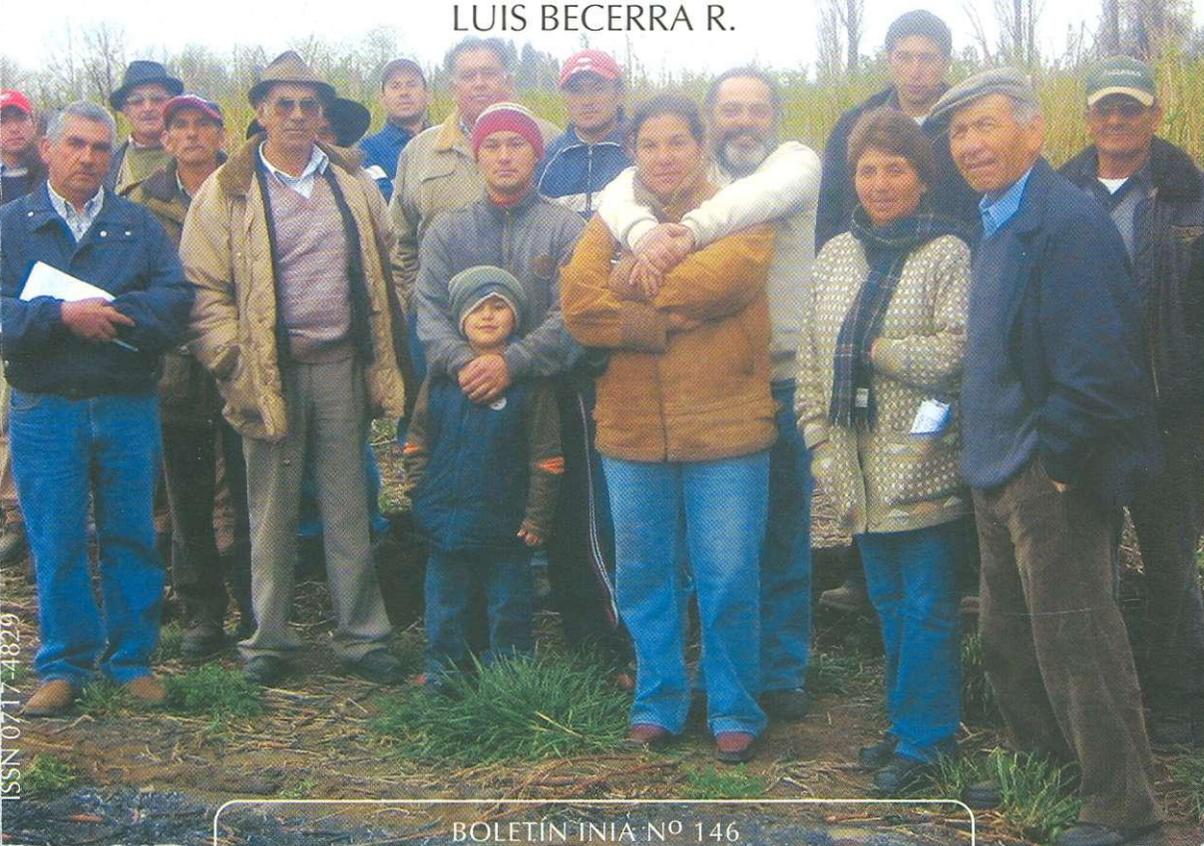


GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE AGRICULTURA  
INDAP

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS

# MANUAL OPERATIVO PARA GRUPOS GTT

RAIMUNDO GARCIA-HUIDOBRO V.  
SELVIN FERRADA N.  
LUIS BECERRA R.



ISSN 0717-4829



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE AGRICULTURA  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
AGROPECUARIAS  
INIA

CONVENIO INIA-INDAP



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE AGRICULTURA  
INDAP

---

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS

---

# MANUAL OPERATIVO PARA GRUPOS GTT

RAIMUNDO GARCIA-HUIDOBRO V.  
Ingeniero Agrónomo

SELVIN FERRADA N.  
Ingeniero Agrónomo, M.Sc.

LUIS BECERRA R.  
Ingeniero Agrónomo

Santiago, Chile 2006

BOLETÍN INIA Nº 146

## Agradecimientos

El presente Manual es una síntesis de años de experiencia práctica de muchos profesionales de INIA, a todos los cuales agradezco su aporte generoso. En representación de ellos y, no pudiendo nombrarse a todos, menciono a quienes se involucraron más directamente en la producción de este manual y que, en cierta forma, son sus coautores: Luis Becerra, en el desarrollo de las bases metodológicas, Enrique Siebald por su liderazgo y búsqueda de diversas formas de colaboración con INDAP, Selvin Ferrada, en los temas de gestión y a Patricio Callejas y al Comité Editor por su trabajo de revisión. Cabe también un reconocimiento especial a algunos directivos que motivaron y apoyaron decididamente el desarrollo de los GTT de la AFC: los ex directores nacionales de INIA e INDAP Francisco González y Arturo Sáez, respectivamente, y el Director de INIA Remehue, Julio Kalazich.

## Autores:

Raimundo García-Huidobro V., Ingeniero Agrónomo  
Selvin Ferrada N., Ingeniero Agrónomo M.Sc.  
Luis Becerra R., Ingeniero Agrónomo

## Editor:

Raimundo García-Huidobro V.

## Comité Editor:

Silvia Altamirano  
Luis Becerra  
Carlos Covarrubias  
Silvia Gálvez  
Paulina Sepúlveda

## Boletín INIA N° 146

Este Boletín fue editado por la Dirección Nacional del Instituto de Investigaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura

Permitida su reproducción total o parcial, Citando la fuente y el autor

## Cita bibliográfica correcta:

García-Huidobro V. Raimundo y otros. 2006.

"Manual de Operativo para Grupos GTT"

Santiago, Chile. Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

Boletín INIA N° 146, p. 84

## Diseño, Diagramación e Impresión:

Imprenta América Osorno

Cantidad de ejemplares: 1.000

Santiago, Octubre 2006

---

# INDICE

## PRESENTACION

## INTRODUCCIÓN

5

## 1 METODOLOGÍA Y OPERACIÓN DE UN GTT DE AFC

9

### 1.1 BASES METODOLÓGICAS

9

¿Qué se entiende por un GTT?

9

Desafíos para un GTT de agricultura campesina

10

Reunión mensual, elemento central de la vida de un GTT

11

Dinámica del trabajo grupal

13

Responsabilidades y funciones en un GTT

15

### 1.2 SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL GTT

19

Convenio INIA - INDAP

19

Selección de grupos y elección de agricultores

19

Reunión preliminar

20

Formulación del proyecto GTT

21

Inicio del GTT: Primera reunión

21

### 1.3 EL GTT COMO PROCESO DE DESARROLLO

25

Fases en el desarrollo de un GTT

25

### 1.4 PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL GTT

30

Programa inicial de trabajo

30

Registro de antecedentes prediales y de la demanda del GTT

31

Estrategia de desarrollo del GTT

32

Informe anual del GTT

33

## 2 REFORZAMIENTO A LA ACTIVIDAD GTT

35

### 2.1 ASESORÍA INDIVIDUAL

35

Objetivos de la asesoría individual

36

Operación de la asesoría individual

36

---

<b>2.2 CAMPO DEMOSTRATIVO DEL GTT</b>	<b>37</b>
Objetivos	37
Operación del campo demostrativo	38
Responsabilidades en un campo de demostrativo	41
Presupuesto y financiamiento	43
<b>2.3 DIFUSIÓN DE TECNOLOGÍAS EN CAMPOS DEMOSTRATIVOS</b>	<b>43</b>
Objetivos	43
Operación de un día de campo	44
Registro y evaluación de actividades de difusión en el CD	46
<b>2.4 GIRAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>47</b>
Objetivos de una gira tecnológica	47
Factores de éxito de una gira tecnológica	49
<b>2.5 REUNIONES ENTRE GTT</b>	<b>50</b>
Objetivos	50
Operación	51
Recursos	52
<b>2.6 MATERIAL DE APOYO</b>	<b>52</b>
<b>3 GESTION EMPRESARIAL</b>	<b>55</b>
<b>3.1 LA GESTIÓN: UNA TAREA IMPRESCINDIBLE</b>	<b>55</b>
<b>3.2 PRIMEROS PASOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>56</b>
<b>3.3 CAPACITACIÓN EN GESTIÓN</b>	<b>57</b>
Motivación al grupo	57
Registros y análisis básico	59
Evaluación económica por rubro	63
Análisis de resultados de la empresa	65
Resultado operacional	66
<b>3.4 TOMAR DECISIONES EN LA EMPRESA</b>	<b>68</b>
Sistema de control de gestión	68
Detección de los puntos críticos	69
Gestión Agrocomercial	72
Conclusiones	72
<b>ANEXOS FICHAS</b>	<b>75</b>
<b>4   Manual Operativo para Grupos GTT</b>	

---

# PRESENTACIÓN

Existe consenso para admitir que la decidida inserción de la economía chilena, y en particular del sector silvoagropecuario, en los mercados internacionales, fortalecida por la firma de tratados comerciales con los países más dinámicos del mundo, plantea importantes oportunidades y exigencias para la Agricultura Familiar Campesina (AFC).

En este contexto de globalización, donde la calidad de los alimentos y los costos y volúmenes de producción resultan determinantes, tendrán mayores dificultades aquellos productores que disponen de menos recursos productivos, o de un menor desarrollo tecnológico y capacidad de gestión.

Pues bien, buscando responder a esos desafíos, en el año 2001 se constituyó en el Ministerio de Agricultura, con la participación de todas las Confederaciones Campesinas, la Mesa para el Desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina.

Luego de algunos meses de arduo trabajo, esta entidad definió que, teniendo en cuenta las necesidades de transformación, de innovación y de diversificación, era urgente y necesario fortalecer la articulación de la AFC con los sistemas de investigación y de transferencia tecnológica, promoviendo su incorporación decidida a los procesos de exportación y, al mismo tiempo, desarrollando y fortaleciendo las organizaciones campesinas.

En lo específico, la Mesa acordó que el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) debía profundizar el proceso de incorporación de la AFC como sujeto de su acción institucional, instándolo a buscar los acuerdos que fuesen adecuados con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), quien por mandato institucional es el encargado de promover el desarrollo de los pequeños productores agrícolas.

Así entonces, en septiembre del 2003, se firman acuerdos de trabajo entre INIA e

---

INDAP, destinados a incrementar la difusión de tecnologías validadas a través de Grupos de Transferencia Tecnológica (GTT), orientados específicamente a la AFC, con agricultores que fuesen en su mayoría usuarios de INDAP y seleccionados de acuerdo a criterios previamente establecidos entre ambas instituciones.

Al cabo de tres años ya se han establecido más de 100 grupos de GTT en la AFC, localizados en todo el país, a excepción de las regiones de Antofagasta y Atacama; y se han publicado este manual y dos más. Estos documentos, orientados a productores, profesionales y técnicos relacionados con los procesos de innovación en la AFC, son los siguientes: Manual de los Grupos de Transferencia Tecnológica, Manual de Producción de Leche y Manual de Producción de Papa.

Se espera que estos manuales sean una contribución técnica y metodológica al proceso de innovación predial de la Agricultura Familiar Campesina y al proceso modernizador que debe vivir hoy la agricultura de nuestro país.

---

# INTRODUCCIÓN

El Grupo de Transferencia Tecnológica (GTT) es una metodología iniciada por INIA desde los años 80 con productores medianos y grandes que ha probado ser un importante aporte a la innovación tecnológica. El positivo impacto de aquella actividad y las orientaciones actuales de la política de gobierno, motivaron al Instituto de Investigaciones agropecuarias (INIA), al Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y al Ministerio de Agricultura a impulsar, en los últimos años, la formación de estos grupos entre productores de la Agricultura Familiar Campesina (AFC).

El GTT es, básicamente una metodología de trabajo grupal. La constitución de GTT de productores de la AFC ha significado para INIA adecuar algunos aspectos metodológicos del trabajo anterior a las características de estos productores y a los desafíos de globalización y competitividad que hoy deben enfrentar.

Mediante el Programa GTT se persiguen los siguientes objetivos:

- Desarrollar predios campesinos que tengan sistemas productivos y productos competitivos, que les permitan insertarse con éxito en las cadenas y mercados.
- Formar agricultores innovadores, que se constituyan en vanguardia entre sus pares en lo técnico, en la gestión y en la inserción en los mercados.
- Reforzar la acción de los programas de INDAP, mediante un apoyo técnico a los participantes y un seguimiento de dichos programas.
- Difundir localmente tecnologías previamente validadas y demostradas, en los rubros principales de la AFC de cada región, en los predios del mismo grupo.
- Lograr una acción asociativa entre los productores AFC miembros de cada GTT y entre varios de ellos.
- Desarrollar liderazgo entre productores campesinos, en la perspectiva que a mediano plazo asuman la representación sectorial en su inserción al mercado.

Conocidos los objetivos que persigue el GTT y su metodología de trabajo, los productores deben adquirir el compromiso de incorporarse al proceso de innovación técnica y de gestión para así lograr los niveles de competitividad que exige el mercado. En este proceso de innovación y asociatividad, la experiencia ha demostrado que resulta determinante la colaboración con INDAP y sus programas de apoyo.

---

La formación y desarrollo de GTT dentro de la AFC es un Programa Nacional que obedece a la convicción de que este segmento del sector agropecuario nacional es social y económicamente muy relevante y que la subsistencia y desarrollo de estos productores dependen de la capacidad que tengan para alcanzar en un breve plazo los niveles de competitividad que exige el mercado. En su inicio del Programa ha sido ejecutado por INIA en estrecha colaboración con el INDAP, pero validada esta metodología para el trabajo con la AFC podría en adelante ser asumida por otros agentes previamente capacitados.

El coordinador es uno de los actores más determinante para la formación y desarrollo inicial de cada GTT. Él debe conocer a los productores, lograr relaciones de confianza, apoyar el desarrollo del grupo y mantener la relación del grupo con INIA e INDAP. En ese sentido, para garantizar el éxito de este programa de colaboración operarán Comisiones (Nacional y Regionales) del Convenio las que velarán localmente por su orientación y eficacia.

La experiencia de los primeros años de grupos GTT de la AFC ha generado interés por masificarlos y por contar con un instrumento común que oriente a los coordinadores, facilite su trabajo, permita su seguimiento y evaluación y contribuya a la eficacia y éxito de este Programa.

Este manual se ha estructurado en tres partes:

La primera, "Metodología y operación de un GTT de AFC", trata específicamente los objetivos de la actividad GTT y los elementos básicos de esta metodología grupal: cómo se realiza la selección y formación de un grupo, orientaciones para que se desarrolle y proyecte en el tiempo; y la planificación, seguimiento y evaluación del grupo.

En la segunda parte se presentan instrumentos y acciones complementarias a las reuniones grupales que serán fundamentales para el éxito de cada GTT: campos demostrativos, días de campo, asesoría individual a los productores, giras tecnológicas, reuniones entre grupos, participación en redes de información y material de apoyo técnico.

Concientes de la relevancia y actual debilidad del manejo de gestión en la AFC, en la tercera parte se dan orientaciones e instrumentos para el desarrollo de capacidades básicas de los miembros del GTT, en materia de gestión de sus predios, y criterios empresariales que les ayuden a tomar decisiones informadas.

Finalmente, el Manual incluye como Anexo una serie de fichas de registros básicos para la operación del GTT.

---

# 1. METODOLOGÍA Y OPERACIÓN DE UN GTT DE AFC

## 1.1 BASES METODOLÓGICAS

### ¿Qué se entiende por un GTT?

Es una metodología desarrollada por INIA para contribuir al desarrollo tecnológico agropecuario mediante un trabajo grupal entre agricultores.

El GTT es un grupo de 12 a 15 productores homogéneos en cuanto a su ubicación, orientación productiva y condición socioeconómica. Tienen intereses comunes y se reúnen mensualmente para intercambiar experiencias productivas, capacitarse, analizar y proyectar en conjunto el desarrollo de sus empresas. Su quehacer está centrado esencialmente en el ámbito técnico-productivo y comercial.



**Foto 2.** GTT Carne Collipulli, Región de la Araucanía. Los GTT están formados por productores y productoras con sistemas productivos similares e interés por innovar.

**Lo más propio de un GTT es su dinámica como grupo**, la que permite a los productores:

- Conocer la experiencia de otras personas que trabajan en una actividad similar.
- Disponer de mayor información y de personas de confianza con quien compartir sus cálculos y proyectos al momento de tomar decisiones.
- Conseguir algunos objetivos más fácilmente que si actuaran en forma individual.
- Desarrollar formas solidarias que facilitan la superación de los problemas comunes en períodos críticos o de mayor inestabilidad.

## **Desafíos para un GTT de agricultura campesina**

En general, todo agricultor requiere darle una solución técnica y económica a sus problemas inmediatos, encontrar la orientación que le permita proyectar su explotación como empresa y prepararse para enfrentar la agricultura del mañana. Los GTT procuran responder a esos requerimientos, partiendo desde las condiciones propias de cada grupo. Por esta razón es muy importante que los productores aprendan a reconocer sus características como grupo; sus oportunidades, limitaciones y fortalezas.

### **Factores limitantes**

En la AFC existen limitantes ambientales, sociales y económicas que son las siguientes:

- Ambientales: - Recursos naturales productivos escasos (tierra o agua).  
- Sobreexplotación y/o deterioro de los recursos naturales.  
- Ubicación en zonas marginales al desarrollo, o de difícil acceso.
- Sociales: - Aislamiento y sentido de pertenencia muy local.  
- Poco o difícil acceso a los servicios e información existentes.  
- Sentimiento común de dependencia ante otros actores.  
- Estructura social bastante patriarcal y quiebre generacional, donde jóvenes y mujeres encuentran poco espacio para desarrollarse.
- Económicas: - Unidad productiva de tipo familiar, donde la producción comercial de los predios suele estar supeditada a asegurar su

- autoconsumo y a contar con seguridad ante emergencias (ej.: disponibilidad de ganado).
- Predominancia de rubros tradicionales, con bajo capital de explotación, y bajos niveles de tecnificación y productividad.
- Reducido acceso al mercado, debido a problemas de calidad y bajos volúmenes de producción y a su poca capacidad negociadora.

### Fortalezas

Entre las fortalezas de la AFC se pueden señalar:

- Recursos naturales con un potencial productivo generalmente subutilizado.
- Disponibilidad de habilidades, tecnologías y conocimientos ya aprendidos.
- Existencia de una brecha tecnológica que les permite lograr importantes avances con menores aportes.
- Disponibilidad de mano de obra familiar, muchas veces subempleada.
- Existencia de programas de asesoría, fomento y crédito, especiales para la AFC.
- Bajos niveles de endeudamiento que les permite invertir para innovar.

### Reunión mensual, elemento central de la vida de un GTT

El GTT se reúne mensualmente en forma rotativa en el predio de un integrante del grupo. El carácter asociativo es el elemento más propio de un GTT. En la reunión mensual es donde cada miembro y el grupo en conjunto logran las condiciones básicas para su desarrollo:

- **Confianza** para mostrar lo propio de cada uno y aportar al otro sus recomendaciones.
- **Visión crítica** para analizar su empresa y para reconocer desafíos y oportunidades.
- Capacidad asociativa y de **responsabilidad solidaria** para buscar soluciones.
- Capacidades para **asumir roles** de liderazgo para el desarrollo del grupo y del sector.
- Capacidad para definir **proyectos individuales y asociativos** que beneficien a sus empresas, permitiendo una mejor inserción de ellas en las cadenas agrocomerciales.

### Partes básicas de una reunión

- Exposición del anfitrión: en ella el productor anfitrión entrega los antecedentes generales del funcionamiento de su explotación. Esta información es preparada normalmente con apoyo del coordinador.
- Recorrido del predio: se establece previamente entre el coordinador y el anfitrión en la visita previa. Se sugiere mostrar lo bueno y lo malo, para que lo analice y discuta el grupo, en forma participativa, y cada uno pueda sacar sus conclusiones.
- Charla técnica: el tema se define en la programación anual o, si existe alguna urgencia, en la reunión anterior. Puede ser dada por un especialista del INIA o invitado, pero no es necesario realizarla en cada reunión. Esta actividad puede hacerse antes o después del recorrido del predio.



**Foto 3.** Charla técnica: GTT San Esteban, Región de Valparaíso, en charla sobre control de malezas.

- Reunión del grupo propiamente tal: es el momento de tratar temas relacionados con la marcha del grupo y de registrar en un acta (Anexo: Ficha 5. Acta de reunión técnica) lo que se acuerde y las recomendaciones al anfitrión.

- **Convivencia:** es una parte fundamental realizada normalmente al término de cada reunión, donde el grupo estrecha sus lazos de amistad y, en una conversación libre, comparte en torno a una colación.

Los grupos acuerdan la duración de sus reuniones según las características de su rubro y el interés e intensidad de la discusión; debiendo disponerse a lo menos de 4 horas por reunión.

### **Criterios metodológicos generales**

Siendo la reunión mensual el centro de la vida de un GTT, su calidad en cada una de sus partes será la base que permitirá el desarrollo del grupo. En ese sentido, los aspectos que más debe tener en cuenta el coordinador son:

- La buena preparación de la reunión y de sus contenidos. Para ello será básica la visita previa del coordinador y la información que prepare y aporte.
- La orientación del trabajo del grupo centrada en el productor anfitrión.
- Los antecedentes prediales que presente el anfitrión den cuenta de sus inquietudes y sean útiles para los integrantes.
- En cada reunión sacar conclusiones, proponer recomendaciones al anfitrión y definir acuerdos orientados a avanzar como grupo.
- La convivencia del grupo es insustituible, y debe facilitar los contactos personales y el desarrollo paulatino de relaciones de amistad.
- La frecuencia y permanencia de las reuniones (todos los meses en un día prefijado) son fundamentales para asegurar la estabilidad y disciplina del grupo.

### **Dinámica del trabajo grupal**

Formar un GTT puede ser relativamente fácil; lo difícil es mantenerlo activo y desarrollar entre los participantes el interés, la participación, la unidad y la capacidad de emprender. Los Grupos de Transferencia Tecnológica se consolidan en la medida que los participantes se conocen mejor, aumenta la confianza entre ellos y se plantean desafíos comunes; para lo cual se requiere que sus miembros sean un grupo estable, capaz de establecer compromisos y donde algunos de ellos asuman su conducción.

Para que el GTT se desarrolle y logre mayor vitalidad, debe asegurarse que el interés

por participar en él sea alimentado en forma permanente con la calidad de cada reunión y con un plan de actividades que genere interés y comprometa a cada uno de sus miembros. La forma que toma la participación de cada miembro del grupo y los pasos que da éste para alcanzar sus objetivos y no caer en la rutina, es lo que se denomina **dinámica grupal**.



**Foto 4.** Capacitación: Agricultores del GTT Frutales Cumpeo, Región del Maule, se capacitan unidos en calibración de equipo nebulizador.

Es importante recalcar que la dinámica del grupo no es una técnica rígida y que tampoco existen recetas para hacerla. Será en la participación día a día en el grupo, en la experimentación permanente, en el análisis lúcido del proceso de desarrollo que lleva cada GTT y en los aportes de cada uno de sus miembros, donde se alimenta y se construyen las bases con que cada grupo construirá su propia dinámica.

### ¿Qué contribuye a una buena dinámica grupal?

- Contar con directivos con liderazgo, realmente motivadores, muy disciplinados y responsables y un coordinador que los apoye en forma permanente.
- Haber definido como grupo objetivos y metas claras, y normas básicas de operación del grupo a las que se comprometa cada uno de sus miembros.
- Elaborar, con la participación de todos los integrantes, un programa de actividades

orientado al logro de sus objetivos.

- Realizar actividades complementarias, fuera de sus predios, que sean motivadoras; tales como giras, visitas a centros experimentales o a agricultores líderes.
- Realizar y evaluar en algún predio de los integrantes, innovaciones tecnológicas y demostraciones de tecnologías abiertas a productores de la zona.
- Facilitar el contacto y comprometer a otros actores que pueden contribuir al desarrollo y proyección del grupo, tales como INDAP o agroindustrias relacionadas.
- Estimular el acceso y el buen uso de los distintos instrumentos existentes de apoyo a la AFC.
- Hacer evaluaciones grupales una vez al año de la marcha del GTT y de los resultados técnicos, productivos y económicos alcanzados.

## **Responsabilidades y funciones en un GTT**

En un GTT siempre debe existir equilibrio entre buen ambiente y eficacia, y entre un liderazgo participativo y disciplina en el cumplimiento de los compromisos acordados. Sólo si se dan estas características los miembros del GTT estarán satisfechos y el grupo continuará progresando. Esto requerirá del compromiso de cada uno de los participantes y de un trabajo conjunto entre el coordinador y la directiva del grupo. También será determinante que el grupo mantenga relación con INDAP y otros actores que sean relevantes para el desarrollo de sus sistemas productivos.

Para precisar este punto, a continuación se señalan las funciones y responsabilidades de cada participante, de la directiva y del coordinador de un GTT.

### **Integrantes de un grupo: requisitos**

- Compartir con el resto del grupo sistemas productivos similares.
- Tener interés por incorporar nuevos conocimientos e innovar en sus explotaciones.
- Recibir al resto de los integrantes en su predio y estar dispuesto a entregar e intercambiar información y a compartir las experiencias con el resto de los integrantes del grupo.
- Asistir regularmente a las reuniones y cumplir los acuerdos definidos por el grupo.
- Participar en las actividades programadas y contribuir al trabajo en equipo con un espíritu positivo, creatividad y generosidad, valorando siempre el aporte de

los otros.

- Dar facilidades para establecer demostraciones de tecnologías en su predio.
- Cumplir con el reglamento definido y con los compromisos adquiridos por el grupo.
- Evitar opiniones ideológicas que puedan dividir al grupo.

### **Directiva de un grupo: funciones**

Cada grupo, una vez constituido, es autónomo, por lo que él mismo define y aplica sus normas, se propone objetivos, acuerda un plan de trabajo con la participación de la mayoría de los integrantes y elige su Directiva. Los cargos mínimos a designar serán: presidente, secretario y tesorero. El grupo es soberano en establecer las funciones y el tiempo que los directivos duren en sus cargos. En términos generales a ellos les corresponde:

- Al presidente dirigir la reunión grupal, ocuparse de la cohesión del grupo y representarlo ante otras instancias.
- Al secretario, citar a reuniones, elaborar y dar lectura a las actas de cada reunión y reemplazar al presidente en su ausencia.
- Al tesorero reunir las cuotas, administrar los recursos y cancelar los compromisos.

De la actitud de sus dirigentes dependerá en gran parte el éxito o fracaso en la marcha del grupo. Un buen dirigente debería:

- Ser respetuoso, hacer cumplir los acuerdos que se tomen y aceptar el control que haga el resto de los integrantes respecto a la marcha del grupo.
- Ser capaz de acoger opiniones, compartir responsabilidades, impulsar a los demás a superarse y a no dejarse vencer por las dificultades, motivar la colaboración, conducir al grupo y unir voluntades ante una causa común.
- Informar convenientemente a la asamblea de sus actividades como representantes y sobre otras materias de interés para el grupo.
- Velar por la capacitación de los integrantes del grupo y promover que los cargos de dirigentes se vayan rotando periódicamente.



**Foto 5.** Visita de productores chilenos, GTT Balmaceda, Región de Aysén, a un sistema de uso cooperativo de maquinaria agrícola en Esquel, Argentina.

### **El coordinador: características**

Cada GTT debe contar con el apoyo de un coordinador externo, profesional o técnico especializado que le dedique un 20% de su tiempo. Él será el principal orientador y motivador del trabajo y de la marcha del grupo. Para esto, el primer requisito que se espera de un coordinador es una **actitud personal** que le permita ganarse el respeto y confianza de los productores, y que se manifieste en:

- Mostrar interés por conocer y solucionar los problemas del grupo y de los productores.
- Demostrar una capacidad técnica sólida e interés por desarrollarla.
- Actuar con humildad para reconocer sus debilidades y respetar las opiniones ajenas.
- Facilitar la comprensión de los temas tratados utilizando un lenguaje simple y claro.

Como agente de cambio, el coordinador deberá cumplir con algunos requisitos:

- Ser un conocedor de la agricultura y de la cadena agrocomercial del rubro del GTT.
- Conocer y hacer un buen manejo de la metodología GTT que está implementando.
- Entender la problemática de los productores como también, la de los especialistas.
- Ser observador y pionero, con capacidad para detectar los problemas de los productores.
- Entender que su labor no siempre será reconocida.

Las **funciones** específicas del coordinador son:

- Apoyar la formación y funcionamiento del grupo.
- Ayudar a recopilar y a analizar información técnica y económica.
- Elaborar proposiciones de mejoramiento técnico.
- Preparar previamente con el agricultor anfitrión la reunión y el recorrido del predio.
- Preparar con el presidente o con la directiva las distintas actividades del grupo.
- Junto con los agricultores, definir objetivos y participar en la programación de actividades anuales del grupo y en la evaluación del trabajo realizado.
- Hacer seguimiento a las innovaciones y retroalimentar con información al grupo y a las instituciones comprometidas.
- Facilitar la interacción de los productores con INDAP, INIA u otras instituciones que los apoyen.
- Participar en la reunión mensual, como cualquier otro integrante, pero tratando que ésta no se desvíe de la metodología ni de los temas preestablecidos.

## 1.2 SELECCIÓN Y DESARROLLO DEL GTT

### Convenio INIA - INDAP

Los GTT de las AFC se inician a solicitud de los propios productores o por invitación de instituciones que los apoyan como es el caso de INDAP o INIA. De acuerdo al Convenio Marco suscrito entre INIA e INDAP de agosto del año 2005, operarán **Comisiones Regionales** constituidas por tres funcionarios de INDAP y tres de INIA, designados por los respectivos directores regionales, de entre los funcionarios de sus dependencias.

- Acordar las prioridades para la formación de nuevos GTT de la AFC y evaluar la demanda que exista por formarlos.
- Motivar y orientar a los productores en la formación de los grupos.
- Hacer el seguimiento, y evaluación de cada grupo y promover su interacción.
- Asegurar los aportes propios de cada una de las instituciones al desarrollo de los productores y sus predios.
- Orientar y capacitar a los coordinadores y personal de las instituciones sobre esta acción conjunta, su proyección y sus requerimientos.

### Selección de grupos y elección de agricultores

Los grupos deben formarse sólo si existe una real demanda de los productores. Los criterios que se deben aplicar para seleccionar un nuevo grupo GTT son:

- Que los productores se ubiquen en una misma zona y que sean parte de una concentración de productores de AFC de una misma tipología.
- Que el grupo se constituya mayoritariamente por productores de la AFC y que tenga en común un rubro o sistema productivo que haya sido priorizado en Estudios de Desarrollo de Áreas de Producción.
- Que exista un grupo de productores que lo demande que tenga proyección asociativa o interés por lograrla.
- Que se disponga de una propuesta tecnológica para el rubro o sistema productivo del grupo y de un profesional con condiciones para asumir como coordinador del GTT.

## Reunión preliminar

Cuando la Comisión Regional acuerda formar un nuevo grupo en un lugar determinado, derivado de la demanda percibida, deberá procurar que concurren a una reunión preliminar aquellos productores de la AFC que puedan aprovechar mejor el GTT.

### Convocatoria

En primer lugar, se invitará a productores campesinos que hayan manifestado interés por constituir un GTT y aquellos con los cuales las instituciones que convocan (INDAP e INIA) hayan tenido una relación positiva. También se podrá invitar a productores con experiencia asociativa o a otros seleccionados a través de líderes de opinión contactados previamente.

La reunión preliminar debe ser orientada a que los participantes logren:

- Comprender bien lo que es un grupo GTT y las implicancias de formar parte de él.
- Conocer el compromiso de apoyo que INIA e INDAP ofrecen al grupo.
- Expresar sus motivaciones e inquietudes.
- Inscribirse en forma libre y responsable para formar el GTT.

Para lograr estos objetivos se recomienda tratar los siguientes temas y puntos específicos:

- Desafíos de la AFC y del rubro priorizado:
  - Antecedentes sobre la situación del rubro en la AFC regional.
  - Perspectivas y desafíos del rubro para la AFC.
  - Convenio INIA-INDAP e instrumentos de apoyo del INDAP disponibles.
- Bases de la metodología GTT, incluyendo:
  - Qué es un GTT de AFC.
  - El GTT visto en el contexto de un proceso de desarrollo.
  - El trabajo grupal y los responsables de su dinámica.
- Características y compromisos del agricultor GTT.

### **Inscripción de interesados y acuerdos para primera reunión**

Una vez presentada la información señalada y respondidas las dudas de los distintos participantes, se invitará a inscribirse para ser parte del nuevo GTT a quienes estén realmente interesados. La inscripción con los datos personales quedará registrada en una ficha común para todo el grupo (Anexo: Ficha 1. Constitución del Grupo GTT). Terminada la inscripción, se programará la primera reunión del GTT, fijando la fecha y hora, el predio y agricultor que actuará como anfitrión y un primer tema técnico de interés común a tratar en ella.

### **Formulación del proyecto GTT**

En el período que transcurre entre la reunión preliminar y la primera reunión del grupo recién constituido, el que será coordinador **formulará un proyecto de postulación** y lo presentará a la respectiva Comisión Regional para su aprobación, siguiendo la pauta definida en una ficha específica (Anexo: Ficha 2. Postulación a proyecto GTT). El proyecto se basará en la información entregada por los productores que confirmaron su interés en participar del nuevo grupo y en lo analizado y acordado en la Comisión Regional.

Dentro del documento de postulación, la justificación del GTT será el componente básico que respalde objetivamente su formación. Para ello debe incluir una reseña sobre: cuál es la importancia del rubro en la zona (comunales) donde operará el grupo; qué carácter y proyección tiene el grupo que se inicia, destacando si tienen alguna experiencia de trabajo común anterior; cuál es el potencial de la oferta tecnológica disponible y qué aportes se esperan como resultado de la operación del grupo.

Una vez aprobado por la Comisión Regional, se iniciará su operación administrativa y se incorporará al sistema general de proyectos del Instituto.

### **Inicio del GTT: primera reunión**

Si bien la descripción metodológica general de las reuniones grupales ya ha sido tratada, se hace mención especial de esta primera reunión por la importancia estratégica que tendrá. De su orientación y de la dinámica que logre dependerán

en gran parte la motivación y el compromiso que tendrán los participantes con el grupo. En esta reunión se debe lograr que el grupo resuelva las dudas que tenga sobre la metodología GTT, se formalice con la firma de su constitución, cuente con una directiva elegida y, en lo posible, con un reglamento operativo propio.

### Presentación de los participantes

Siendo ésta la primera vez en que muchos de los productores se encuentran ante una forma práctica y estable de interacción grupal, el coordinador deberá poner especial énfasis en facilitar la participación y que cada uno haga una breve presentación (su nombre, la ubicación y orientación productiva de su predio y la motivación para participar en el GTT). Esta actividad se podrá hacer al inicio de la reunión, luego de la presentación del predio que realice en forma conjunta el coordinador con el productor anfitrión.

### Visita al predio del anfitrión

Es recomendable que ya en esta primera reunión se realice una práctica de visita y análisis grupal del predio del anfitrión (elemento que es central de la metodología GTT). Como ya se ha indicado, el productor que será anfitrión en la primera reunión



**Foto 6.** Presentación del anfitrión: GTT La Junta, patagonia húmeda de la Región de Aysén. Maritza Gallardo presenta su predio y, en su casa, se discute en torno a lo expuesto.

lo seleccionará el coordinador, considerando especialmente su disponibilidad y que tenga un carácter que facilite la interacción. Previo a esta reunión, el coordinador visitará al anfitrión y preparará con él la información predial que se entregará y el recorrido a seguir en la visita.

Durante la presentación y visita al predio se procurará que los miembros del grupo se sientan partícipes de la problemática del anfitrión, para lo cual el coordinador podrá proponer temas que induzcan al análisis, discusión y participación de todos. Una vez terminada la visita y estando todos reunidos, conviene hacer una síntesis de lo visto y de los comentarios y recomendaciones que se hicieron al productor anfitrión.

### **Presentación del proyecto GTT**

En esta primera reunión como grupo, el coordinador, para motivar y comprometer el trabajo grupal, hará una breve presentación del Proyecto ya aprobado por la Comisión Regional, sus objetivos y su justificación, procurando que sobre esa base los asistentes analicen y planteen sus prioridades.

### **Programa de actividades**

Conocido el Proyecto y recibidos los comentarios y sugerencias del grupo, mediante una conversación con los asistentes, guiada por el coordinador a base de consultas sencillas, el grupo podrá identificar los temas que más le interesa tratar en los meses siguientes y definir en ese momento un programa tentativo de actividades (Anexo: Ficha 4. Programa Anual de Trabajo) Este programa contiene la secuencia de reuniones grupales, señalándose para cada reunión: fecha, temario y predio en que se realizará. En lo posible se debe cumplir fielmente lo programado, salvo que existan razones aceptadas por la asamblea que recomienden algún cambio en el transcurso del año.

### **Elección de directiva**

Para concluir la primera reunión y reforzar el trabajo y compromiso grupal, en forma previa a la realización de la Convivencia, el grupo elegirá democráticamente su Directiva. Esta actividad deberá ser introducida por el coordinador, quien explicará las funciones de cada miembro de la Directiva y los compromisos que asumen tanto quienes son elegidos en ella, como el resto del grupo respecto a ella.

### **Constitución del GTT**

Una vez elegida la Directiva, ésta procederá, con el apoyo del coordinador, al llenado completo de la Ficha 1, Constitución del GTT, en su versión definitiva. A partir de este momento el ingreso de nuevos socios o la salida de alguno, será una decisión absolutamente autónoma del grupo.

### **Acuerdos operativos o reglamento del grupo**

Constituido el GTT, se recomienda que, con el apoyo del coordinador, el grupo defina las normas básicas que facilitarán su funcionamiento. La existencia de estas normas son fundamentales para consolidar y proyectar el grupo, ya que la formalización de los acuerdos y compromisos que se tomen ordenarán su operación, al no tener que entrar a discutir los temas cuando se presenta cada problema particular. Tener estos acuerdos ya definidos facilita la gestión de los directivos y mejora la eficacia de las normas.

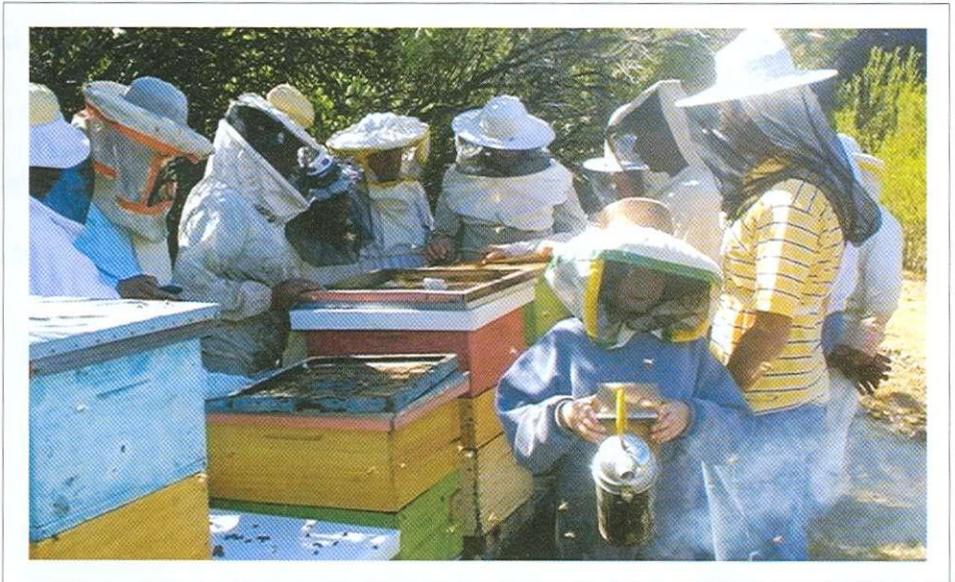
Las normas establecidas en el Reglamento Interno, propias de cada grupo, deben ser claras y sencillas, y asegurar un normal funcionamiento del GTT. Las normas más básicas y comunes que establecen los GTT están referidas a:

- Día y hora de las reuniones mensuales.
- Exigencias de asistencia a reuniones y posibles sanciones para quienes faltan.
- Duración de los directivos en el cargo.
- Criterios sobre posibles invitaciones a terceros para asistir a las reuniones.
- Cuota que se fije el grupo y destino de lo recaudado.

Nota: ésta y las reuniones siguientes quedarán registradas en un acta (Anexo: Ficha 5. Acta de Reunión Técnica).

### 1.3 EL GTT COMO PROCESO DE DESARROLLO

La definición de un Programa Nacional para la formación y desarrollo de GTT dentro de la AFC, obedece a la convicción de que este segmento del sector agropecuario nacional es, social y económicamente, muy relevante; y que la supervivencia de la pequeña empresa agrícola, su desarrollo e inserción en el mundo globalizado, dependen de su capacidad de alcanzar, en el más breve plazo, los niveles de competitividad que exige el mercado. Dentro de esta perspectiva el GTT será una metodología de trabajo grupal que contribuya a dinamizar el proceso de desarrollo que requiere cada agricultor y el sector de la AFC en su conjunto.



**Foto 7.** Trabajo práctico sobre base de una charla técnica: GTT Apícola Caleu, Región Metropolitana. La aplicación de lo aprendido permite una evaluación de las necesidades y logros alcanzados.

#### Fases en el desarrollo de un GTT

El GTT es una organización dinámica, no sólo por la interacción que hay entre sus miembros en cada una de sus actividades, sino también porque implica una búsqueda permanente de desarrollo de las empresas que lo conforman y la integración a las cadenas productivas y al mercado por parte de los agricultores. Considerando que desde el inicio hasta la meta que se desea alcanzar hay un

camino a recorrer, se han definido tres pasos o fases en el desarrollo del GTT. Cada fase tiene características y objetivos propios, de modo que el logro de una fase asegura solidez para el inicio de la siguiente. La duración de las fases difieren entre sí y también entre uno y otro GTT.

### Fase 1. Constitución y definición de opciones como grupo GTT

La primera fase corresponde al período que transcurre desde el inicio hasta que los productores lleguen a conformar un grupo estable. **Eso significa que el grupo debería alcanzar las siguientes metas:**

- Conocerse mutuamente entre los productores y fortalecer lazos de confianza.
- Constituirse formalmente como GTT, con directiva elegida y estabilidad en la participación de los miembros del grupo.
- Lograr un intercambio de experiencias personales de manejo de la producción, y de la gestión de sus empresas, durante las visitas a los distintos predios.
- Recopilar los antecedentes básicos iniciales de cada predio por parte del coordinador (Anexo: Ficha 6 Antecedentes del predio).
- Poder hacer un análisis grupal de su realidad como productores, reconociendo y definiendo sus principales requerimientos tecnológicos.



Foto 8. Convivencia: GTT Siete Lagos, Panguipulli, 10ª Región.

- Definir de las prioridades, objetivos y metas en su "Plan de Desarrollo" como GTT (Anexo: Ficha 7. Plan de mediano plazo).
- Disponer de una propuesta tecnológica básica dada por el INIA para el rubro del GTT.

## **Fase 2. Desarrollo tecnológico**

Una vez que el grupo alcanza las metas de la Fase 1, se concentrará en mejorar la competitividad del rubro o sistema productivo que comparten en cada uno de sus predios. El énfasis ahora estará puesto en la adopción de aquellas tecnologías que respondan a las principales deficiencias detectadas en cada uno de los predios en la Fase 1.

En esta Fase tienen especial importancia la innovación predial y las actividades de demostración de tecnologías, realizadas en un predio demostrativo establecido cada GTT (campos demostrativos GTT). En esta unidad, a la que todos los productores miembros del grupo harán seguimiento técnico y económico, una vez obtenidos los resultados, se realizarán días de campo u otras actividades de difusión para productores y técnicos locales (Ver 2.1).

Al término de esta fase, que puede durar entre 2 ó 3 años, se espera como metas:

- Registros y análisis de la información total del rubro y general básica de cada predio.
- Tecnologías estratégicas del rubro o sistema productivo del GTT demostradas y difundidas en su Campo de Validación.
- Adopción significativa de las tecnologías y procedimientos priorizados y difundidos, y evaluación de la adopción de ellos como grupo.
- Evaluación de los avances técnicos, de la eficiencia productiva y de los resultados en cada miembro del GTT.
- Consolidación como grupo, reflejada en la asistencia, participación y cumplimiento de las actividades, objetivos y metas comprometidos.
- Realización exitosa de alguna iniciativa o actividad conjunta que proyecte a sus miembros en forma asociativa.



**Foto 9.** Fase 2: GTT Papas Lebu, Región del Bío Bío junto a un GTT vecino, de Cañete, aprecian el resultado de las innovaciones tecnológicas que ambos están incorporando.

### **Fase 3. Empresas insertas en el mercado**

La consolidación del grupo GTT de la AFC como un actor competitivo y respetado dentro del mercado globalizado, constituye el objetivo central de la tercera fase, lo cual implica que los productores alcancen, al menos, las siguientes condiciones:

- Alta productividad de los socios en el uso de los recursos prediales y extraprediales.
- Capacidad para tomar decisiones individuales y grupales, en base a un buen manejo de la información propia y del medio.
- Disciplina en la gestión al interior de cada predio y para participar en proyectos grupales o en compromisos con la cadena agrocomercial.
- Motivación y capacidad para participar activamente en instancias asociativas.

Algunos de estos elementos, que son básicos para cualquier productor, deberían quedar cimentados durante la Fase 2, pero ahora le corresponderá al grupo avanzar con mayor autonomía, centrándose principalmente en:

- Mejorar aún más la calidad, eficiencia y competitividad de sus procesos productivos

propias, por lo que es muy importante que, en el menor tiempo, puedan configurar el proyecto común a mediano plazo como grupo. No siendo posible contar con un diagnóstico de cada predio al iniciarse el GTT, ni existiendo aún las condiciones para que cada uno exponga con plena confianza al grupo cuáles son sus problemas y realidades, la formulación del plan de trabajo inicial dependerá fundamentalmente de la capacidad de orientación y de liderazgo del coordinador.

Es importante que desde la primera reunión se defina un Plan Anual (Anexo: Ficha 4. Programa anual de trabajo), para lo cual sólo se dispondrá de la información básica (superficie total y superficie en el rubro común del GTT) recogida en el Acta de Constitución (Ficha 1). Además, la visita del grupo al predio del agricultor anfitrión será una buena instancia para analizar la situación del rubro y los problemas a los que los productores se ven enfrentados.

Si el coordinador considera que el grupo está en condiciones para responder una encuesta más completa, que permita dar una visión sobre la producción, nivel tecnológico y forma de comercialización de cada empresa y, también, de las prioridades que se plantea cada productor; podrá diseñar una ficha simple y entregarla a los asistentes para que la llenen en la misma reunión. Si así lo hiciera, el coordinador preparará una síntesis de ellas en base a las respuestas recibidas, y el grupo, en la siguiente reunión, podrá definir con mayor discernimiento cual será su Programa Anual de actividades (Anexo: Ficha 3. Presentación por productor).

## **Registro de antecedentes prediales y de la demanda del GTT**

Sobre la base de la información entregada por cada uno en la Ficha 3, el coordinador preparará una síntesis con los antecedentes del grupo (superficie disponible y productiva, superficie dedicada a cada rubro, problemas principales, etc.) y sus prioridades. Este resumen lo expondrá al grupo para un análisis participativo de la información acumulada, de modo que el grupo se ponga de acuerdo sobre los temas a tratar en las siguientes reuniones del año (Anexo: Ficha 4: "Programa Anual de Trabajo").

## **Estrategia de desarrollo del GTT**

Durante las primeras reuniones (Fase 1) el grupo de productores que integran un GTT deberá estabilizarse como tal y ser capaz de definir su orientación y prioridades. En este mismo período, el coordinador habrá reunido en forma sistemática la información básica de cada uno de los predios. Estos elementos permitirán que el grupo esté en condiciones de definir y comprometerse con objetivos comunes, y con metas técnicas, productivas y de desarrollo asociativo, que guiarán su trabajo en la Fase 2.

El desarrollo de un GTT a partir de este momento exige contar con mejor información y mayor capacidad de análisis grupal. La información preparada por el coordinador a partir de los informes de antecedentes prediales, reflejará en forma sintética la real situación de cada uno de los predios. Para que la información recopilada sea comparable y evaluable se deberá usar un lenguaje e indicadores objetivos y equivalentes, utilizando un formato común a aplicar en cada predio (Anexo: Ficha 6. Antecedentes prediales) y parámetros comunes para la medición de cada rubro.

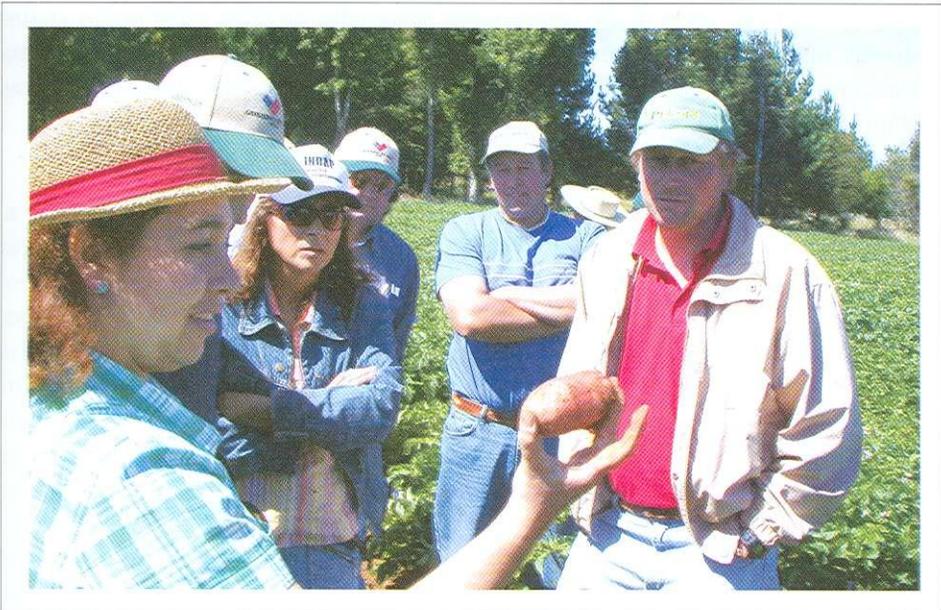
La realización de estos pequeños diagnósticos prediales es de responsabilidad del coordinador del GTT, quien obtendrá la información requerida en terreno y directamente de cada agricultor. Esta primera información reunida según el formato definido, deberá actualizarse y ser complementada en los años siguientes con datos de la gestión predial e información proveniente de análisis de laboratorio, mercados, etc.

### **Programación a mediano plazo**

Los antecedentes prediales y el análisis de ellos realizado como grupo permitirán formalizar un plan de mediano plazo (Anexo: Ficha 7. Plan de mediano plazo), definir los objetivos y las tecnologías estratégicas que deberán establecerse y difundirse en los Campos Demostrativos. La innovación tecnológica que se alcance durante esta fase, deberá contribuir efectivamente a que las empresas que forman el GTT se hagan competitivas y se inserten en las respectivas cadenas agrocomerciales.

### **Evaluación y ajustes del plan a mediano plazo**

Cada año el grupo, con la conducción de su coordinador, deberá realizar su autoevaluación integral. En esta actividad se analizarán: las actividades realizadas en el año, la asistencia de cada uno, las variaciones en los sistemas productivos



**Foto 11.** Recorrido de campo: GTT Papa Los Muermos, Región de los Lagos. Los productores y profesionales de INIA e INDAP analizan la producción de tubérculo semilla como una alternativa.

prediales y, especialmente, el avance alcanzado en cada una de las metas acordadas en su plan de mediano plazo. Del avance en el cumplimiento de sus compromisos originales el grupo tendrá su propia opinión, podrá revisar sus objetivos, metas y plazos, y formulará otros nuevos, más pertinentes y realistas. Para este trabajo se usará los antecedentes de las Fichas 6 y 7.

## **Informe anual del GTT**

El coordinador, basándose en la evaluación anual del GTT, en el seguimiento de cada predio y en lo observado por él durante el año en las actividades grupales y visitas prediales, deberá preparar al término de cada temporada un Informe de Avance (Anexo Ficha 8. Informe anual del GTT), en el que se sintetice y refleje, en forma clara, la marcha y avances del grupo, su desarrollo comprobado a base de indicadores, en los aspectos técnicos, productivos, económicos y de desarrollo asociativo. Este informe será un material esencial para el análisis y evaluación del

Programa GTT por parte de las autoridades regionales de INIA e INDAP, o cuales sean las instituciones responsables del Programa. Una vez analizado en esta instancia, se enviará con sus observaciones a las autoridades nacionales de ambas instituciones.

---

## 2. REFORZAMIENTO A LA ACTIVIDAD GTT

La experiencia de trabajo con la agricultura campesina y con distintos grupos GTT ha demostrado que uno de los factores más determinantes para que los productores conozcan una tecnología, se motiven y atrevan a adoptarla, es haber tenido la oportunidad de conocerla directamente en un predio, donde puedan conversar con su propietario, de practicarla, contar con el apoyo de profesionales, documentos e instrumentos, que les den facilidades para implementar las innovaciones. Del mismo modo, se ha podido constatar el impacto que tiene la actividad GTT en la renovación de las empresas, en el intercambio con distintos actores relacionados y en el conocimiento del mercado, de sus oportunidades y exigencias.

En tal sentido, se ha constatado lo importante que es complementar la actividad normal de cada GTT con las siguientes actividades:

- Campos demostrativos establecidos en cada GTT.
- Días de campo para la difusión de tecnologías ya validadas.
- Asesoría individual a los productores.
- Giras tecnológicas del grupo, para conocer otras experiencias.
- Reuniones entre grupos GTT con desafíos afines.
- Entrega de material de reforzamiento para la innovación técnica y la gestión.

### 2.1 ASESORÍA INDIVIDUAL

El grupo GTT debería permitir al productor campesino manejar su predio como una empresa innovadora. Sin embargo, la práctica ha demostrado que si bien los GTT aportan la línea base y abren nuevos caminos, los productores requieren de un apoyo técnico más directo y permanente a través de una asesoría individual que los ayude en la gestión de sus empresas. Esta acción podrá ser realizada por un operador externo al GTT (como un servicio de INDAP, de una agroindustria o comercializadora), por el equipo técnico de la organización de los propios productores, si la hubiere, o por un profesional que realice ambas funciones.

Los primeros años de práctica de la metodología GTT con productores de la AFC ha demostrado que la participación de los servicios de apoyo técnico (SAT) y de representantes de INDAP en las actividades de los GTT (reuniones, días de campo, etc.) han mejorado la eficiencia de todas estas acciones.

La asesoría individual a la AFC, que en sí misma es una actividad, puede ser también parte de una estrategia más amplia, si se realiza en forma sistemática y estrechamente relacionada con la actividad GTT y con programas de crédito o fomento del INDAP. Una acción coordinada da más posibilidades de lograr un proceso de innovación predial que mejore los sistemas productivos, la profesionalización y desarrollo de competencias de cada productor y una mayor competitividad e inserción de cada empresa en el mercado.

### Objetivos de la asesoría individual

- Reforzar la actividad GTT, en el proceso de innovación en los predios de los productores.
- Apoyar en forma presencial los procesos de innovación tecnológica prediales.
- Apoyar en terreno el registro de información predial y la adopción de prácticas de gestión de los productores miembros del GTT afianzándolo como empresario.
- Apoyar el acceso a instrumentos de crédito, fomento o capacitación disponibles para las AFC.
- Hacer seguimiento individual a los procesos de innovación de los miembros del GTT.

### Operación de la asesoría individual

Son muchos los productores de la AFC que reciben alguna forma de asesoría técnica individual, proveniente mayoritariamente de INDAP. En la medida que los productores están más incorporados al mercado es más importante la asesoría técnica dada por equipos técnicos de agroindustrias, exportadoras y otras firmas que reciben su producción. Para un productor miembro de un GTT, tener una asesoría es de gran apoyo, pero siempre que exista coherencia y complementación entre las orientaciones de una y otra fuente.

Para lograr una complementación entre la actividad GTT y esta asesoría se requiere establecer relaciones de colaboración y confianza entre el coordinador y el asesor, procurando que éste participe como integrante permanente de las actividades en la que participen los agricultores que atiende.

## 2.2 CAMPO DEMOSTRATIVO DEL GTT

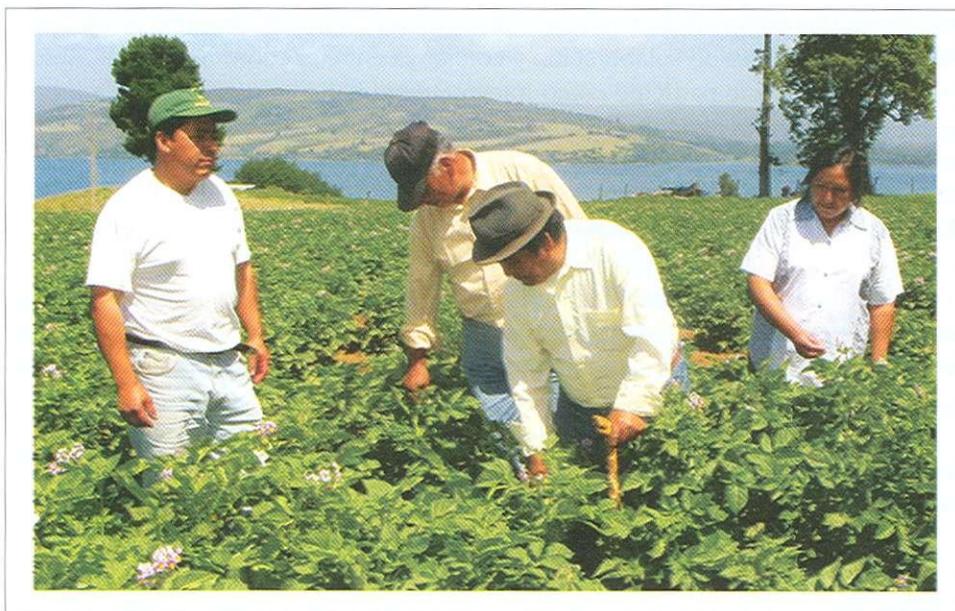
El establecimiento de campos demostrativos (CD) en predios de agricultores, forma parte de la estrategia de trabajo acordada entre INIA e INDAP para el desarrollo de la competitividad de la agricultura familiar campesina. En cada uno de estos campos el INIA ha asumido el desafío de establecer y evaluar, con los productores y en sus predios, las tecnologías de mayor impacto, para luego difundirlas y promover su adopción entre los agricultores del GTT y otros de su zona. Los CD son concebidos como una parte complementaria de las reuniones del grupo.

### Objetivos

Campo demostrativo de un GTT es un predio, o una parte de él, seleccionado entre los integrantes del grupo, donde se establecen dentro del sistema predial, tecnologías de mayor impacto. El CD es parte de la propuesta de desarrollo técnico productivo acordada por los miembros de un grupo GTT y su coordinador, para aplicar las ofertas tecnológicas y de gestión que permitan mejorar los sistemas de producción de los miembros del grupo.

En los CD se deben cumplir los siguientes objetivos:

- **Establecer** tecnologías ya validadas que hayan sido priorizadas por los agricultores del GTT por su alta incidencia potencial en el desarrollo y competitividad de sus predios.
- **Registrar** la información de lo realizado, evaluándolo y comparándolo con las prácticas comunes de los agricultores.
- **Generar información** y recomendaciones técnicas y de gestión acotadas a las condiciones específicas de esa tipología y zona de producción, para que sean difundidas.
- **Difundir** en el grupo y transferir entre los productores de la zona, las tecnologías y prácticas de manejo y gestión establecidas y evaluadas en el CD, relacionando



**Foto 12.** Campo demostrativo: participantes del GTT Cañete, Región del Bío Bío, evalúan el semillero de papa.

a ellas, cuando corresponda, los programas de apoyo disponibles para su implementación.

- **Retroalimentar** las actividades y programas de apoyo o fomento del INDAP y la investigación que realiza el INIA en la respectiva región.

## Operación del campo demostrativo

### Tecnologías a establecer

Al momento de definir un GTT, su estrategia y su Programación a Mediano Plazo, el grupo con el coordinador seleccionará aquellas tecnologías ya generadas que tengan mayor impacto potencial, y que aún tengan bajo nivel de adopción entre los productores de la AFC del grupo y de la zona. El coordinador definirá los indicadores a usar y la forma de registro y de evaluación de la información que se genere.

Por ejemplo, un GTT lechero podría seleccionar tecnologías específicas relacionadas a temas como:

- Formas de uso y manejo de praderas.
- Manejo del ganado en el campo (apotreramiento, cerco eléctrico).
- Fertilización de praderas.
- Cultivos suplementarios.
- Sistemas de rotación entre cultivos y praderas.
- Tecnologías de conservación de forrajes (ensilajes, manejo de rezagos).
- Uso de concentrados en función del potencial de costos y valor de la leche.
- Manejo y calidad de leche.
- Reciclaje de nutrientes, estiércol, purines.

Una vez definidos los temas prioritarios, se analiza las tecnologías disponibles y de mayor impacto. Posteriormente se establecen, registran y evalúan cuatro o cinco de ellos.

En la selección de las tecnologías que se establecerán en el CD, es deseable la participación de un representante del INDAP o de un operador técnico que atienda a productores de la AFC de ese sector, de manera de relacionar en todo momento las tecnologías priorizadas con los programas de apoyo disponibles que permitirán su implementación por parte de los productores.

### **Selección del predio**

Para el establecimiento y difusión de las tecnologías seleccionadas, el coordinador debe proponer un predio donde se realizará el plan de actividades y las demostraciones. En su selección se deberán considerar los siguientes factores:

- Disponibilidad e interés del agricultor por participar en la demostración de las tecnologías y para registrar la información que se genere.
- Representatividad del predio seleccionado y apoyo del grupo que tenga el productor.
- Ubicación y facilidad de acceso del predio.
- Disponibilidad del productor para acoger a otras personas y para aportarles sus conocimientos y experiencias en las actividades de difusión que se realicen.
- Compromiso del agricultor con su grupo (nivel de asistencia a actividades del GTT).

- Viabilidad del productor para acceder a los beneficios de los programas de fomento y crédito del INDAP (es importante para dar a conocer el potencial de los programas de apoyo disponibles).

Si se considera necesario, se podrá establecer alguna unidad demostrativa en otro predio del grupo: por ejemplo, si existe alguna limitación para el desarrollo de una tecnología específica en el predio seleccionado.

### Diseño y plan de actividades

Parte importante del éxito que se logre dependerá del diseño de las unidades de demostración y de todo el predio. En ese sentido, al momento de diseñar un CD deberán tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- El diseño y plan de trabajo se deberán hacer con la perspectiva de un período a mediano plazo (tres años).
- Las unidades demostrativas deberán tener un tamaño mínimo comercial (variable



**Foto 13.** Campo demostrativo: Integrantes del GTT Papas Lago Ranco, Región de los Lagos, establecen con sus propias manos las parcelas donde podrán comparar las distintas tecnologías.

según el rubro), ser evaluables económicamente, comparables con prácticas convencionales, fáciles de ver y creíbles.

- Es necesario mantener y hacer seguimiento de una superficie como testigo, donde se continuarán realizando las labores en forma tradicional, para poder evaluar objetiva y visualmente los resultados de las nuevas tecnologías. La superficie testigo debe estar, preferentemente, en el mismo predio. De no ser posible se usará como testigo algún predio vecino.
- Por ser el CD un lugar destinado a la transferencia tecnológica, su diseño deberá asegurar la accesibilidad y movilidad interna en visitas, demostraciones prácticas y días de campo.

## Responsabilidades en un campo demostrativo

El CD es responsabilidad compartida entre el coordinador y el propietario del predio, siendo determinante la relación de colaboración que se logre entre ambos. Es necesario definir desde el principio las funciones y responsabilidades de cada uno.

El **coordinador** es responsable de:

- Generar la información básica que le permita al GTT priorizar las tecnologías a validar.
- Definir, en conjunto con el propietario del predio, el diseño del CD y sus unidades de validación.
- Dar orientación técnica y de gestión del CD y supervisar las intervenciones técnicas programadas, mediante visitas frecuentes.
- Llevar registro y hacer seguimiento y evaluación del trabajo realizado en el CD.
- Lograr el apoyo de los especialistas y servicios tecnológicos que se requieran.
- Procurar que el Jefe de Área, u otro ejecutivo del INDAP, conozca y se comprometa con el trabajo realizado en el CD y evalúe las posibilidades de dar apoyo crediticio o de otros programas o servicios, a los productores del GTT.
- Hacer la evaluación técnica económica de cada una de las tecnologías, y los informes anuales de los resultados técnicos de mayor impacto y de la gestión del CD.

El agricultor **propietario** tendrá las siguientes responsabilidades:

- Definir con el coordinador el diseño del CD, y el plan de trabajo a realizar, detallando calendario de actividades y forma de financiamiento.
- Ejecutar en forma oportuna el trabajo productivo y las actividades de innovación acordadas.
- Con la orientación del coordinador, registrar toda la información sobre la operación del CD, desde el inicio hasta el fin de cada temporada.
- Una vez medidos los resultados, cosechar y comercializar todos los productos generados en el predio, los cuales son de propiedad exclusiva del agricultor.
- Participar activamente en la difusión de la tecnología validada, recibiendo, de acuerdo a lo programado, a quienes visiten el CD o participen en los días de campo que se realicen.

### **Registro de actividades y evaluación de resultados**

Como ya se ha dicho, al inicio el coordinador definirá los indicadores y los instrumentos que se usarán para el registro de información y seguimiento de actividades y resultados. Luego se operará de la siguiente forma:

- En cada unidad de validación el agricultor propietario del CD junto con el coordinador registrarán, en fichas elaboradas por este último, la información técnica y económica requerida para el seguimiento y evaluación de las unidades demostrativas y del sistema predial. Si las unidades testigos operan fuera del CD, el coordinador deberá asegurar el registro de esa información.
- El coordinador sistematizará la información obtenida y elaborará informes anuales, indicando la proyección esperada que tendría la adopción del trabajo del CD entre los productores de la zona.
- Los miembros del GTT, con la orientación del coordinador, analizarán en terreno los trabajos realizados y los resultados del CD. Sobre esa base, tomarán acuerdos y compromisos respecto a metas de adopción de las tecnologías validadas y a la realización de días de campo abiertos a otros productores.
- Si los resultados lo permiten, el coordinador formulará pequeños documentos escritos para la difusión de recomendaciones respecto a las tecnologías específicas establecidas y evaluadas en el CD y del manejo del sistema productivo predial.

## Presupuesto y financiamiento

- El coordinador con el propietario elaborarán un presupuesto anual de CD, donde se definirán los aportes financieros de las partes.
- El aporte que hará el Programa a la operación de cada CD y a la realización de días de campo deberán ser definidos al inicio de cada año, ajustándose a las instrucciones definidas en el Convenio entre las instituciones.
- El presupuesto de la operación del CD se basará en los recursos disponibles en el predio y en la capacidad de trabajo del agricultor.
- Los costos de operación de las unidades de validación serán financiados, básicamente, por su propietario. Este criterio busca asegurar la replicabilidad de las tecnologías en otros predios, la que dependerá, en gran medida, de que se haya trabajado en las mismas condiciones.
- Los costos provenientes de la asesoría técnica, análisis de laboratorios u otros servicios especializados que se requieran para el éxito de la innovación tecnológica o para hacer algunas evaluaciones de resultados, serán financiados por el Programa.
- Los recursos correspondientes a algunos insumos o materiales adicionales al manejo acostumbrado, que se requieran para las unidades de validación, podrán ser financiados parcial o totalmente por el Programa.
- Los costos derivados de la preparación, difusión y realización de días de campo, y de otras actividades de difusión que se realicen en el CD serán de costo del Programa.

## 2.3 DIFUSIÓN DE TECNOLOGÍAS EN CAMPOS DEMOSTRATIVOS

### Objetivos

Es indispensable que la información generada en los CD no quede circunscrita al propietario o a los predios del grupo, sino que se difunda entre otros productores y equipos técnicos locales. Es por esto que, una vez evaluadas, validadas y formuladas las propuestas tecnológicas en un CD, es importante realizar actividades locales de difusión, especialmente a través de días de campo.

Estas actividades presenciales de difusión deberán cumplir los siguientes objetivos:

- Ser una instancia de análisis y aprendizaje para los miembros del GTT, de las tecnologías que ellos mismos consideraron prioritarias.
- Difundir las tecnologías estratégicas para un rubro, ya establecidas y validadas en el CD, a los productores y técnicos locales.
- Hacer un análisis objetivo de la orientación de la actividad de transferencia tecnológica que realizan los equipos técnicos locales, y evaluar el impacto y los factores limitantes que inciden en la aplicación de los programas y servicios de crédito del INDAP para la AFC.



Foto 14. Día de campo: GTT de Hortalizas, Región de la Araucanía.

## Operación de un día de campo

### Preparación de las actividades de difusión

El éxito de una actividad de difusión dependerá en gran medida del rigor con que se prepare cada detalle, de modo de lograr la comprensión de las tecnologías presentadas, una buena asistencia, un movimiento fluido de los participantes en el terreno y una participación activa de los asistentes. En este sentido se deberán tener presente al menos los siguientes criterios:

- La organización y ejecución del día de campo será de responsabilidad del coordinador del GTT.
- Para la difusión del DC se debe contar con el compromiso del Área de INDAP, de los operadores que trabajan en la zona y de los mismos miembros del GTT. Esta difusión se hará a través de invitaciones y contactos personales o aprovechando los distintos medios de comunicación disponibles.
- La base de las actividades de difusión será el recorrido del campo de demostración, el cual debe permitir una comprensión en detalle de las tecnologías que se están demostrando y los efectos y resultados económicos de su aplicación.
- Las presentaciones contarán con la participación del coordinador o de especialistas. Deben ser concisas, entregando la mejor tecnología disponible, abarcando sólo los temas y resultados más relevantes y evitando el lenguaje complejo o el estilo de exposición erudita o de tipo conferencia.
- La actividad debe ser una oportunidad de diálogo y de fortalecimiento de relaciones entre los productores y técnicos con los especialistas, los cuales estarán disponibles para las consultas que los requieran.
- Para reforzar la información entregada en el recorrido de campo, al inicio se entregará a los asistentes el programa de la actividad y material de apoyo técnico sobre los temas tratados.

### Señalética

Para facilitar el acceso de los interesados a las actividades de difusión y su orientación dentro del predio se emplearán tres tipos de señales:

- Un **letrero principal** expuesto hacia la vía pública que identifique el Campo demostrativo del GTT donde se realizarán las actividades de difusión.
- En los caminos de acceso de los visitantes al predio, se colocarán **señales camineras**. Su definición y ubicación deberá hacerse una vez que esté claramente definido el lugar de la actividad.
- Dentro del predio se pondrán **letreros menores** que indiquen el recorrido durante la actividad de difusión e identifiquen cada unidad demostrativa.

Otro elemento que se debe tener presente es la proyección de la imagen corporativa y la entrega de información propia de las instituciones que hacen posible la actividad de difusión (INIA e INDAP), información específica relativa a los temas tratados, al GTT, o a las instituciones y programas que apoyan a la AFC.

En cuanto al diseño y construcción del **letrero principal**, éste puede ser de lata y madera, o de cualquier otro material que garantice una durabilidad de al menos tres años. Lo más importante es que sea visible desde el exterior del predio y de un tamaño que permita su lectura con facilidad. Como una referencia, su dimensión puede ser de 0,8 x 1,2 metros.

El letrero principal debe indicar que se trata de un campo demostrativo de evaluación de tecnologías, dedicado a determinado rubro; el nombre del GTT y del agricultor propietario del campo, el logo del Ministerio de Agricultura y la referencia explícita a las instituciones INIA e INDAP (ver figura 1). Se recomienda uniformar al menos regionalmente la fabricación de estos letreros, tanto por razones de imagen corporativa como de costos.



Figura 1. Ejemplo de letrero principal de un Campo Demostrativo

## Registro y evaluación de actividades de difusión en el CD

- De cada actividad de difusión que se realice en el CD se llevará registro de asistentes, indicando su actividad, sexo dirección y teléfono, para mantener una base de datos y de contactos. Esta acción será organizada por el coordinador.
- Se elaborará y entregará a los participantes una ficha de evaluación de la actividad y sus contenidos.
- Se hará un análisis y seguimiento de cada actividad y una evaluación de sus resultados, revisándose las posibilidades y compromisos de adopción entre los participantes.

- Al término de cada año se realizará un taller, con participación de agricultores del GTT, personas que hayan participado en estas actividades, representantes del INIA y del INDAP, y operadores que trabajan con la AFC; para evaluar el trabajo realizado en el CD, sus resultados y, también, las propuestas tecnológicas.
- En este mismo taller se evaluará el grado de adopción de cada tecnología entre los miembros del GTT, y el potencial impacto de la adopción en la zona, definiéndose prioridades para las siguientes temporadas.
- Finalmente, el coordinador preparará un informe anual de las actividades realizadas en el CD, que entregará a nivel regional, con los resultados obtenidos, el grado de adopción entre los productores del GTT y el impacto esperado en la zona.

## 2.4 GIRAS TECNOLÓGICAS

La práctica del trabajo GTT con grupos de la AFC ha mostrado la importancia que tiene en la evolución de estos grupos y en la de sus miembros, la visita a experiencias distintas a lo que pueden ver normalmente en los predios de los integrantes del grupo.

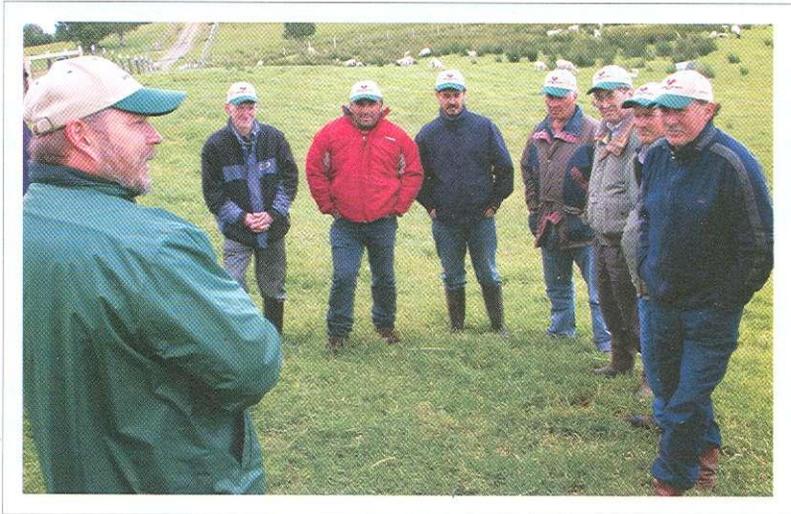
En el caso de un GTT de la AFC, una gira es una oportunidad de salir a conocer experiencias que están fuera de su área de conocimiento habitual, lo que abre su visión y la perspectiva para repensar sus empresas. Les permite también desarrollar un diálogo innovador y mayor cohesión al interior del grupo.

### Objetivos de una gira tecnológica

Una gira tecnológica permite:

- Conocer experiencias relacionadas a su actividad y que muestren la posibilidad de enfrentarla con una perspectiva empresarial diferente, especialmente en cuanto a cómo insertarse en las cadenas agroalimentarias.
- Conocer en terreno tecnologías de producción que sean innovadoras y de alto impacto; tanto en aspectos agronómicos, de buenas prácticas, de gestión empresarial y de comercialización; pudiendo los productores conversar directamente con quienes realizan dichas prácticas.

- Conocer otros eslabones de la cadena de producción, su funcionamiento y requerimientos. En este sentido es especialmente importante considerar en el programa de una gira las visitas a agroindustrias ligadas al sistema productivo del GTT.



**Foto 15.** Giras tecnológicas: Arriba, GTT Mechaico en visita al Campo Experimental Butalcura, Chiloé. Abajo, GTT Cerezos Codegua, en una visita a predios con cerezas de la Región de O'Higgins.

- Conocer el trabajo realizado por centros de investigación, su modo de operar, sus instalaciones y trabajo de terreno, y los resultados que se obtienen de la aplicación de tecnologías en distintas condiciones, relevando la importancia de la validación de ellas.
- Lograr una mayor cohesión y confianza en el GTT, como fruto del viajar juntos, y dialogar en torno a cada nueva experiencia observada y de analizar las posibilidades de adoptar algunas de ellas individualmente o como grupo.

### **Factores de éxitos de una gira tecnológica**

El éxito de una gira tecnológica dependerá en gran medida de la motivación que tenga el grupo por realizarla. Para ello será determinante que exista una directiva entusiasta y un grupo con alta participación y comprometido en el éxito del GTT. La gira tecnológica debe ser una iniciativa del grupo, el cual debe asumirla como parte del programa y buscar financiamiento. También puede contribuir la participación de algún miembro del INDAP o de un operador de transferencia tecnológica que sea cercano al GTT, ya que ello facilitará la realización de iniciativas futuras individuales o grupales.

Sin embargo, quizás el factor más determinante de los resultados que se logren sea la capacidad que tenga el coordinador para preparar, organizar y conducir la realización de un buen programa. En este sentido serán especialmente importantes:

- El conocimiento general del manejo del rubro y de la respectiva cadena agrocomercial que tenga el coordinador que organiza la gira.
- Su capacidad de establecer contactos estratégicos y de interés a visitar, con productores, agroindustria, agentes de comercialización e instituciones.
- La capacidad de organizar el programa junto con la Directiva, esto es: tiempo, transporte, alimentación y alojamiento; y la secuencia de actividades, de modo de lograr un buen equilibrio entre el número de experiencias visitadas, la profundidad de la información obtenida, los momentos de análisis con los anfitriones y de compartir entre el grupo.
- La existencia de momentos de diálogo del grupo en torno a lo ya visitado, en los cuales sea posible afiatar las ideas centrales, profundizar sobre inquietudes que hayan surgido y establecer las relaciones con la propia realidad.
- Asegurar también que existan algunos momentos de convivencia informal, que permita un mayor conocimiento y acercamiento entre los miembros del grupo.

Al término de una gira tecnológica, o de otra visita que realice el grupo, es muy conveniente realizar una encuesta de satisfacción de usuarios y aprovechar la siguiente reunión grupal para que cada uno comente, dando su punto de vista y destacando lo que más le sirvió o lo que cree podría aplicar. Si se hace una evaluación de la gira es recomendable que, en lo posible, se elabore un pequeño documento que sirva como recordatorio, donde aparezca: el programa con los lugares visitados, la lista de contactos personales o institucionales establecidos, algunas opiniones dadas por los participantes al hacer la evaluación, y algunas fotografías de la experiencia compartida.

## 2.5 REUNIONES ENTRE GTT

En el contexto del Convenio de cooperación entre INIA e INDAP se establece la necesidad de promover la interacción de los productores miembros de GTT, en actividades que contribuyan a un mayor intercambio y a un desarrollo asociativo que se proyecte más allá de cada grupo en particular, sea en torno a un rubro o cadena productiva común, o a un área geográfica compartida.

### Objetivos

- Favorecer el conocimiento mutuo, intercambio de experiencia y formas concretas de colaboración entre grupos GTT de la AFC.
- Favorecer el conocimiento mutuo, intercambio de experiencia y la colaboración entre INDAP, INIA, los productores y otros actores relacionados al tema de cada reunión.
- Evaluar la situación de los grupos, priorizar oportunidades, problemas y analizar soluciones posibles.
- Evaluar la situación técnica, económica y comercial del rubro y las perspectivas que éste ofrece a los GTT.
- Definir, con la participación de varios grupos, los temas prioritarios y estrategias compartidas y acordar proyectos específicos comunes para abordarlos.
- Retroalimentar, para su perfeccionamiento, los distintos programas de fomento y de crédito, y la actividad de investigación y de capacitación destinados a la AFC con información y opiniones de los actores directamente involucrados.

## Operación

La realización de una actividad entre varios GTT reunidos en torno a un tema común podrá ser por iniciativa surgida de los mismos grupos o como una actividad programada desde la Comisión Nacional del Convenio INIA-INDAP. Estas instancias serán las responsables de definir los objetivos y contenidos básicos de la reunión.



**Foto 16.** Reuniones entre GTT: Encuentro Regional de GTT del Maule, con responsables y directivos de INDAP e INIA.

La preparación y desarrollo de una actividad entre GTT conviene que esté a cargo de una comisión operativa específica (que sea pequeña y ejecutiva), constituida por representantes de INIA e INDAP, que actúe como anfitrión y sea supervisada por la respectiva Comisión Regional y, en el caso de reuniones nacionales, por la Comisión Nacional del Convenio INIA-INDAP, quienes definirán los participantes e invitados y la fecha del evento, además de los temas centrales de este encuentro. El presupuesto deberá ser aprobado por la Comisión Nacional.

Para la preparación y ejecución de estas reuniones se definirá una Comisión Operativa formada por representantes de ambas instituciones la que tendrá entre sus responsabilidades:

- Proponer a la Comisión Regional el Programa de la Actividad.
- Definir y contratar el local de reuniones, alimentación y alojamiento de los participantes.
- Hacer y realizar las invitaciones a los participantes e invitados especiales.
- Organizar los detalles operativos durante el encuentro; tales como, inscripción de participantes, servicio de café, traslados durante la reunión, impresión de documentos de asistentes, conclusiones, etc.
- Preparar material de apoyo: carpetas, documentos, pendones, letreros, etc.
- Hacer informe operativo y económico de la reunión.

## Recursos

Serán financiados con recursos establecidos en el Convenio entre INIA e INDAP vigente:

- Costos de preparación de la actividad misma.
- Costos de traslado, alojamiento y alimentación de los productores representantes de GTT.
- Costos derivados de la implementación de la reunión.
- Costos directos especiales previamente aprobados.

Los costos de traslado, alimentación y alojamiento de los coordinadores, personal de INDAP y de INIA, deberán ser financiados por las respectivas instituciones. Al término de cada reunión, en las que participan varios GTT, los participantes realizarán una evaluación final de los objetivos propuestos, la actividad y los nuevos desafíos.

## 2.6 MATERIAL DE APOYO

Siendo el GTT una metodología de capacitación permanente es muy importante disponer de material de apoyo técnico que refuerce los temas tratados en las reuniones grupales, giras tecnológicas, y en las innovaciones tecnológicas que el grupo logre implementar. Estos instrumentos deben contribuir a alcanzar un mejor nivel de profesionalización de los integrantes del grupo y de aquellos a quienes irradie esta actividad.

Cinco son los tipos de material de apoyo más relevantes que refuerzan las distintas actividades de transferencia tecnológica realizadas en GTT de la AFC:

**Antecedentes de los predios:** en cada reunión grupal realizada en el predio de un productor, su empresa será el centro de esa actividad. Para que el recorrido y análisis que se haga resulte provechoso, para él y para el grupo, es de gran ayuda que cada uno cuente con la información básica de ese predio y, si es necesario, con información más completa de algún tema específico que se vaya a tratar. Esta información debe ser sistematizada y escrita con antelación a la reunión, lo que conviene se realice en un trabajo conjunto entre el agricultor anfitrión y el coordinador. Otra información predial que será de gran relevancia para el desarrollo del GTT son los antecedentes que reúna año a año el coordinador desde cada predio, la que permitirá hacer el seguimiento, la evaluación y la programación anual del grupo.

**Publicaciones INIA:** en las reuniones grupales normalmente se analiza en mayor profundidad algún tema técnico o de gestión específico, ya sea en terreno o en una charla, para lo cual es conveniente entregar información sencilla y práctica que respalde conceptualmente y que oriente respecto a los temas tratados. Las publicaciones correspondientes a la Serie Informativos de INIA, permiten reforzar la difusión en las reuniones del GTT, en los días de campo que se realicen en el Campo demostrativo del GTT. Es importante además disponer de manuales que permitan una visión integral del manejo del rubro del GTT; aunque aún no existe este material para cada caso. Además para todos los GTT se sugiere incluir como material de apoyo la revista Tierra Adentro.

**Guías para el trabajo grupal:** siendo por definición el GTT una forma grupal de trabajo, requiere de la realización de algunas actividades que permitan sistematizar y orientar esta forma de actuar. En ese sentido es recomendable que el coordinador prepare algunas fichas de trabajo grupal participativo, lo que es especialmente importante en los momentos de priorizar problemas o intereses de los miembros del grupo, de planificar las actividades, definir objetivos, metas y plazos, o de evaluar el grado de avance alcanzado por el GTT.

**Información de mercado:** en reuniones en que se traten temas de comercialización, gestión predial o se evalúe el negocio es muy importante que el coordinador enriquezca el análisis grupal con información escrita que quede a disposición de

los productores respecto a mercados, volúmenes, precios y calidad de producto. En esta área, como en temas técnicos, es importante orientar y facilitar el acceso de los productores a información disponible en Internet.

**Información institucional:** para que los productores logren materializar en innovaciones las tecnologías vistas en el GTT, resulta fundamental que tengan un acceso permanente a información sobre los distintos programas de fomento y de crédito disponible, especialmente del INDAP. También es importante que conozcan la información de proyectos de investigación, programas de capacitación y alianzas estratégicas en que opera el INIA.

---

## 3. GESTIÓN EMPRESARIAL

### 3.1 LA GESTIÓN: UNA TAREA IMPRESCINDIBLE

Si bien la mayoría de los agricultores dice conocer muy bien su empresa es muy frecuente encontrar productores que no saben realmente cuál es la situación de su negocio. Por ejemplo, un productor de carne debería estar al tanto de cuál es la carga animal y cuántos kilos produce por hectárea, cuál es el margen de ganancia por hectárea dedicada al rubro, o cuál es su estructura de costos de producción; pero, normalmente, no tiene esa información.

Cuando un productor de AFC, que por lo general maneja dos o más rubros, no evalúa su negocio en cada uno de sus componentes y desconoce cuál es su nivel de competitividad, no sabrá en qué gana ni en qué pierde, ni cuál rubro le aporta mayor beneficio económico por hectárea o por unidad de tiempo, que le dedica a su producción. De esta forma, si ese productor no registra y analiza la información necesaria puede privilegiar, sin saberlo, el rubro de peores resultados.

Hoy, de acuerdo al mercado, las pequeñas empresas agrícolas deben orientar su desarrollo productivo hacia donde tengan mejores oportunidades de consolidarse económicamente. Esto implica que, para tomar buenas decisiones y mejorar su rentabilidad, la AFC debe estar permanentemente analizando las nuevas oportunidades y su propia competitividad. Lo cual no significa, necesariamente que deba cambiar rubros, pero sí revisar la mejor orientación a los sistemas productivos y de comercialización, para mejorar los resultados económicos.

El productor que se profesionalice y capacite para gestionar su predio como empresa, conocerá cuáles son sus limitaciones y potencialidades como empresario y, también, se dará cuenta de las amenazas que puede enfrentar. En la medida que conoce su empresa y el medio en que se debe mover, podrá compararse con otros productores (actividad muy propia de un GTT) y evaluarse en relación a las exigencias del mercado. Sólo entonces podrá tomar decisiones de gestión adecuadas para mejorar su negocio.

Si se analizan distintas empresas, se puede reconocer que las mejores tienen en común que:

- Planifican con anterioridad el trabajo que se hará en el año.
- Realizan un mejor control de gestión y saben utilizar la información generada en el propio predio.
- Evalúan paso a paso lo que realizan durante la temporada agrícola.
- Revisan sus planes futuros sobre la base de sus resultados presentes e información de mercado.
- Trabajan basándose en resultados, es decir, definen metas productivas y económicas y se organizan aprovechando su propia experiencia.
- Manejan sistemas de información tecnológica laboral, de mercado, tributaria, etc.

Cada productor miembro de un GTT debe hacer propias esas prácticas para convertirse en empresario. Para iniciar este camino, de tomar buenas decisiones en cada predio, deberán tener información confiable de ellos, lo que les permitirá un trabajo grupal eficaz en el análisis y desarrollo de la competitividad (Fase 2), que se traducirá en mejor inserción en el mercado, mayores ingresos y un mejor nivel de vida.

### 3.2 PRIMEROS PASOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Para iniciarse como un empresario agrícola el productor deberá al menos:

- a) Conocer los **recursos** que posee: suelo, agua, clima, inversiones, financiamiento, recursos humanos, tecnología, etc. La cantidad y calidad de cada recurso y la capacidad de hacer un ordenamiento racional de ellos constituyen la base para el desarrollo de procesos productivos de una empresa agrícola y su inserción en el mercado.
- b) Estar atento a las **oportunidades** que se presentan y a las **exigencias del mercado** para los diferentes rubros o negocios. Así también, para un productor de la AFC será muy importante conocer los programas de apoyo estatal. Esto permite evaluar con realismo las posibilidades de negocio y planificar los pasos que es necesario dar para lograr los objetivos que se definan.

- c) Interiorizarse sobre la **cadena agroalimentaria**: agroindustria, mercados, créditos, carreteras, etc., y los factores que inciden en el negocio. En este sentido no basta que el productor conozca el modo de operar de la cadena agrocomercial, también debe tener la flexibilidad para adaptarse y saber responder a las exigencias que vayan surgiendo.
- d) Conocer su nivel actual de **competitividad** o el que podría alcanzar en cada rubro, los cambios que necesita introducir, los costos que éstos implicarían y los beneficios económicos y sociales posibles.

En un principio la mayoría de los agricultores GTT están centrados en introducir tecnologías, pero lo hacen sin tener la información adecuada para analizar, orientar y mejorar la gestión de sus empresas. Así sucede también en el funcionamiento de un GTT, donde lo más común es que los primeros temas tratados sean tecnológicos, pero, a poco andar, se plantean además, metas productivas, económicas, y de mejorar la gestión.

### 3.3 CAPACITACIÓN EN GESTIÓN

Para el aprendizaje de las prácticas básicas de gestión empresarial en la AFC es necesario realizar una **capacitación sistemática y progresiva**, que tomará como mínimo dos años. Paso a paso los productores irán descubriendo la importancia de contar con información adecuada para lograr una mejor gestión y resultados de la empresa. Este proceso de aprendizaje se realiza en la Fase 2 de desarrollo de los GTT y sigue básicamente la siguiente secuencia:

- Motivación básica sobre la importancia de aprender gestión empresarial.
- Registro y análisis de la información básica por rubro.
- Análisis económico por rubro: margen bruto.
- Análisis del resultado económico de la empresa.
- Toma de decisiones como empresa.

#### Motivación al grupo

Es función del coordinador del GTT introducir y motivar al grupo en el tema de la

gestión. Esto no será posible si él mismo no está convencido de su importancia. Para hacerlo conviene que en una reunión especial sobre el tema, presente y analice con el grupo, información concreta que permita a los productores darse cuenta que manejar algunos datos básicos ayuda a descubrir situaciones y tomar decisiones que pueden ser determinantes para el futuro de una empresa.

Por ejemplo, una acción motivadora es analizar y comparar los registros de varios rubros de un predio sobre la base de algunos indicadores básicos (cuadro1). Entre ellos se analiza la superficie ocupada por cada rubro, la productividad (producción por hectárea), el valor de esa producción o ventas, los costos directos e inversión total, y el margen bruto para una misma unidad de superficie.

**Cuadro 1.** Ejemplo de resultados básicos por rubro de una empresa agrícola

Rubro	Superficie (ha)	Producción por ha	Valor producción (\$/ha)	Costos directos (\$/ha)	Margen bruto (\$/ha)	Inversión total (\$/ha)	Rentabilidad (%)
Lechería	30	4.500 lt	598.000	428.000	170.000	3.500.000	4,9
Crianza	10	200 kg	140.000	70.000	70.000	2.300.000	3,0
Cerezas	3	8.000 kg	5.500.000	3.600.000	1.900.000	9.000.000	21,1
Total	43		35.840.000	24.340.000	11.500.000	155.000.000	
Promedio/ha			833.488	566.047	267.442	3.604.651	7,4

A partir de estos datos es posible analizar también la **rentabilidad de la inversión** destinada a la producción de cada rubro. Para calcularla se debe considerar el valor de la superficie y de las inversiones en plantaciones, ganado, maquinarias, construcciones, etc. en cada rubro. Luego, para saber cuánto es la rentabilidad del capital invertido por rubro, o del total del predio, se calcula qué porcentaje es el margen bruto de la inversión.

El ejemplo anterior indica que un productor que cuenta con esa información sabe, objetivamente, cuál es la situación económica de su empresa y la participación en ella de los distintos rubros, y estará en mejores condiciones para mejorarla. Pero, por el contrario, si un productor no tiene la información, corre el riesgo de tomar decisiones equivocadas, gastando sus recursos escasos en un rubro que no le da utilidades, mientras castiga o incluso elimina uno que puede ser más rentable. En otro sentido, si el productor desconoce el nivel técnico de la producción de los rubros que maneja, en relación al nivel de otros productores, tampoco sabrá si la

raíz de su problema es de la rentabilidad que tiene el rubro, o si éste se debe al nivel técnico en que se encuentra su explotación. En consecuencia, el coordinador deberá hacer notar que la buena gestión y el éxito de una empresa, necesariamente requiere de un análisis más completo.

## Registros y análisis básico

Para gestionar cualquier empresa se requiere de registros, es decir, de una toma ordenada y sistemática de información. Al menos se encontrarán dos dificultades entre los productores de la AFC para implementar estos registros:

- El poco convencimiento de los productores sobre su necesidad y utilidad del esfuerzo que se requiere para llevar los registros para la empresa.
- La falta de hábitos y capacidades de los productores para llevarlos al día.

Dada esta realidad es necesario tener presente que aprender a llevar registros constituye un proceso que requerirá de una acción decidida del coordinador y, de ser posible, de una colaboración sistemática de los operadores que hagan el apoyo técnico individual. Conviene que en el trabajo de capacitación se combinen los aportes de la información de cada productor y la información más completa obtenida en el campo demostrativo. Al evaluar en grupo la información disponible, los productores pueden descubrir en mejor forma los beneficios que trae llevar registros, detectar los problemas existentes y analizar sus causas y las posibles soluciones.

### Registro inicial

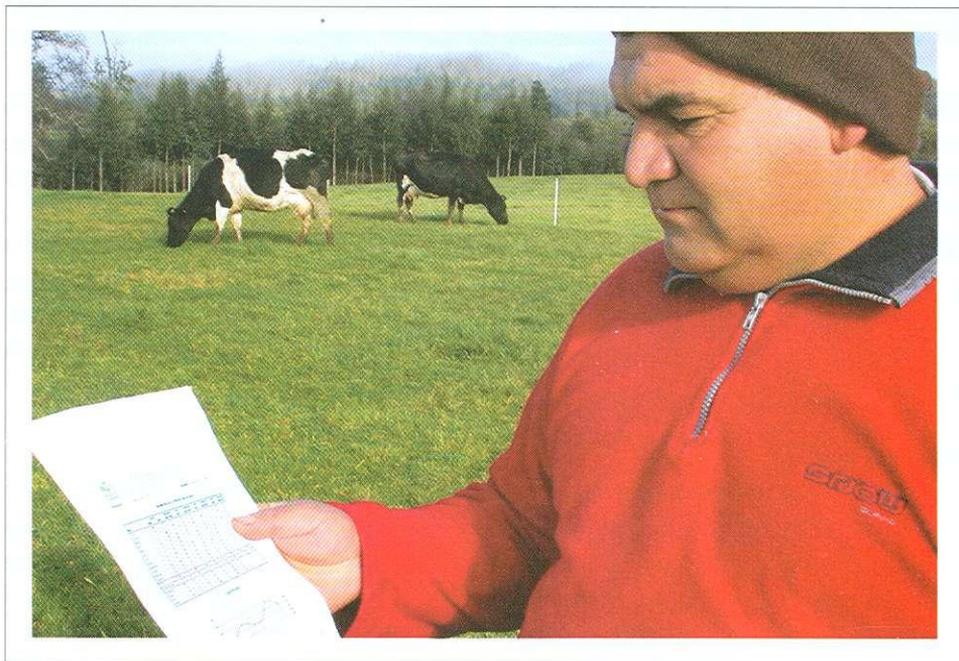
En una primera temporada es recomendable que los productores comiencen por anotar día a día, en una ficha simple, las actividades, insumos, producción y ventas de todo el predio o sólo del rubro común a su GTT (cuadro 2). El seguimiento de esta información por rubro e ítem, permitirá que el grupo haga un análisis mensual de las labores y actividades realizadas: fechas, dosis, tecnologías aplicadas, producciones obtenidas, etc.

**Cuadro 2.** Ficha de registro simple de labores e insumos

Fecha	Labor	Rubro	Insumo o servicio				Jornadas trabajadas	Valor total
			Cuál	Cantidad	Unidad	Costo Unitario		
3 / 06	Aradura	Papa	Tractor	1,2	ha	40.000		48.000
3-12/06	Poda	Durazno				8.000	8	64.000
	Fertilización	Cebollas	Urea	200	kg			

**Análisis de la información**

Mediante el proceso de control de gestión, después de cada período productivo, es posible conocer si se han cumplido las metas propuestas, evaluar los resultados, reconocer posibles razones que expliquen los resultados y evaluar el desempeño de la empresa durante la temporada.



**Foto 17.** Registros de producción: Heriberto Garrios GTT Máfil, Región de los Lagos, revisa un informe de planta lechera, para su trabajo de gestión.

Esta información permite también valorar el trabajo del propio agricultor, que normalmente no es considerado en una empresa de la AFC, siendo que es su

principal recurso. Para hacerlo el coordinador deberá relacionar esta información con los indicadores de nivel técnico, de rendimientos y de calidad de productos que hayan sido definidos para el respectivo rubro.

La información registrada por cada productor en la temporada, según la ficha del cuadro 2, podrá ordenarse en forma resumida por rubro, actividad, tipo de insumo, etc. y luego usarse como base para su análisis y seguimiento en el grupo, y para la evaluación de resultados por rubro.

**Cuadro 3.** Ejemplo de ficha técnica de presupuesto y/o resultado por rubro. (Ejemplo)

RECURSO INSUMO	Cantidad/ha	Unidad medida	Precio Unidad	Valor (\$/ha)	Cantidad	Costo (\$)	Mes Ejecución
Predio:		Santa Marta		OBSERVACIONES:			
Potrero:		El Canal					
Temporada:		2005 / 2006					
Rubro:		Trigo					
Superficie (Ha)		* 10,0					
<b>SEMILLAS</b>							
Variedad	200	Kilo	100	20.000	2.000	200.000	Sep
<b>FERTILIZANTES</b>							
S.F. Triple	200	Kilo	200	40.000	2.000	400.000	Sep
Sulpomag	100	Kilo	200	20.000	1.000	200.000	Sep
<b>HERBICIDAS</b>							
MCPA	1	Litro	4.000	4.000	10	40.000	Oct
<b>FUNGICIDAS</b>							
<b>INSECTICIDAS</b>							
<b>OTROS</b>							
<b>MAQUINARIA</b>							
Siembra	0,8	Hora	8.000	6.400	8	64.000	Sep
Aplicación herbicida	0,4	Hora	6.000	2.400	4	24.000	Oct
<b>SUB TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>				92.800		928.000	
MANO DE OBRA	8	Jornada	8.000	64.000		640.000	
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS (\$)</b>						1.568.000	
PRODUCCIÓN (QQM)	45	qqm	11.200	504.000	10 ha		
<b>INGRESOS POR VENTAS (\$)</b>						5.040.000	

Al empresario agrícola le interesa conocer los resultados tanto productivos como económicos del predio y de cada uno de sus rubros, como también, el aporte que hace cada uno de ellos a la empresa. En los meses siguientes del GTT, de acuerdo a la práctica lograda llevando registros y analizándolos como grupo, los productores estarían en condiciones de avanzar.

Al empresario agrícola le interesa conocer los resultados tanto productivos como económicos del predio y de cada uno de sus rubros, como también, el aporte que hace cada uno de ellos a la empresa. En los meses siguientes del GTT, de acuerdo a la práctica lograda llevando registros y analizándolos como grupo, los productores estarían en condiciones de avanzar gradualmente en el registro de una información más completa y de llevar una mejor gestión económica de sus empresas.

### Registros específicos

Considerando que existen características muy distintas entre rubros, no será suficiente usar los mismos instrumentos para registrar, analizar y evaluar, con mayor profundidad la información en todos ellos. Por esta razón, especialmente en los rubros más complejos, tales como bovinos de leche o frutales, se deberán desarrollar instrumentos específicos para cada uno. Así, en el caso de los rubros ganaderos, de leche o carne, que deben llevar una información más compleja que la de los cultivos, se opera normalmente según "estado de resultados" siguiendo los componentes y subcomponentes propios del rubro. En estos casos se deberá registrar la información en distintas fichas, buscando ordenar temáticamente y, de ese modo, facilitar el análisis de la información por parte de los productores.



**Foto 18.** Análisis de información: GTT Leche Quitratúe, Región de la Araucanía revisa los resultados obtenidos en terreno.

## Evaluación económica por rubro

Habiéndose realizado con el grupo un análisis técnico productivo del rubro, corresponde luego analizar los antecedentes y resultados económicos de esa producción (cuadro 3), calculando el margen bruto que éste genera. Para hacerlo se ordenará la información según los siguientes componentes:

**Ingresos:** estos se originan por la venta de los diferentes productos y subproductos de los rubros del predio. Así, por ejemplo, los ingresos en cultivos anuales, hortalizas y frutales, provienen de la venta de cada producto principal y de sus subproductos. En el rubro lechería, los ingresos estarán dados por el valor de la leche producida, al que deberán sumarse las ventas de terneros, vacas de desecho y vaquillas. En general, en el caso de rubros ganaderos, es necesario hacer un ajuste anual por cambios en el inventario de animales; es decir la diferencia que exista en el valor de los animales entre el final y el inicio de la temporada, por cambios en el número de cabezas de ganado o en el peso de los animales. Los ingresos generados por ventas sólo deben considerar el valor neto (no deben incluir el valor del IVA de la venta).

**Costos directos:** corresponden al valor de todos los recursos utilizados en el proceso productivo y de venta. Por definición, los costos directos son todos aquellos que se originan por el proceso productivo y que son posibles de asignar separadamente a cada rubro. La suma de los costos directos de producción del conjunto de los rubros constituirá el costo directo de la empresa, cuyos principales componentes en la AFC son, normalmente: la mano de obra, los insumos y el uso de maquinaria o equipos. Los gastos en bienes y servicios documentados con factura deberán considerar solamente el valor neto. Aquellos costos en bienes o servicios que no sean cancelados deberán estimarse según su valor en el mercado.

**Fuerza de trabajo predial:** en la metodología de control de gestión propuesta para predios de la AFC, se debe considerar que el productor y su familia son la base de la fuerza de trabajo predial y que, para el análisis económico este trabajo constituye un **costo directo como salario** (aunque no se pague). No hacerlo implicará sobrevalorar y distorsionar los resultados. Este ítem de costo es pocas veces considerado en la AFC, aunque normalmente, si se considera según su valor en el mercado resulta ser de gran relevancia (cuadro 4).

**Cuadro 4.** Uso de Mano de obra por rubro y sus costos

Rubro: \_\_\_\_\_ Predio: \_\_\_\_\_ Temporada: \_\_\_\_\_

Fecha	Labor o actividad	Jornadas	Costo

**Cálculo de margen bruto**

Determinados los ingresos y los costos directos de producción de la empresa y por rubro, se podrá conocer el **margen bruto (ingresos menos los costos directos, por rubro o totales de predio)**. Disponiéndose del registro de los distintos costos directos de cada rubro es posible ordenarlos en los principales ítem, lo cual permitirá conocer la importancia de cada uno de ellos en la estructura general de costos del rubro y del predio (cuadro 5).

Conocido el margen bruto de los distintos rubros de la empresa se puede hacer una comparación económica entre ellos. El **margen bruto por hectárea** que se calcula dividiendo el margen total del rubro por el número de hectáreas que ocupa ( $MB / ha = MB/superficie$ ) es el parámetro que permitirá este análisis.

**Cuadro 5.** Margen bruto de la empresa y por rubro

ITEM	RUBRO 1 Leche	RUBRO 2 Trigo	RUBRO 3 Frambuesas	TOTAL
Superficie (ha)				
Ingresos:				
Ventas				
Ajustes inventario*				
<b>Total ingresos</b>				
Costos:				
Mano de Obra				
Insumos				
Maquinaria				
Otros				
<b>Total costos directos</b>				
<b>Margen bruto</b>				
<b>Margen bruto por ha</b>				

## Análisis de resultados de la empresa

Disponiéndose de la información de actividades y costos en los distintos rubros, el GTT podrá avanzar hacia el análisis económico completo de la empresa. Para hacerlo es necesario introducir algunos conceptos económicos básicos que se usarán para el cálculo del estado de resultados (cuadro 6).

**Cuadro 6.** Cálculo del resultado de una empresa agrícola

	Indicadores	Rubro Lechería	Rubro Trigo	Rubro Frambuesas	Total empresa
+	Ingresos por ventas				
+	Ajuste de inventario	XXX	XXX		
-	Costos directos de producción				
=	<b>Margen bruto o Utilidad bruta</b>				
-	<b>Gastos generales del rubro</b>				
-	Otros gastos (Contribuciones, intereses etc.)				
=	<b>Margen Neto</b>				
-	Impuestos				
=	Utilidad o pérdida operacional después de impuestos				
+	Incentivos del Estado				
=	Utilidad o pérdida operacional después de imptos. e incentivos				

**Gastos generales o indirectos:** son aquellos que se originan por la marcha de la empresa en su conjunto, independientemente de los rubros que se exploten en ella. Entre estos están el pago del contador, uso de vehículos, mano de obra en labores generales, energía eléctrica, gastos de administración, teléfono, materiales de oficina, derechos de agua, patentes, etc. En predios de AFC también se puede incluir en gastos generales la parte del sueldo del propietario, que corresponde a su rol de administrador, la que se cargará sólo para lograr una evaluación más exacta de los resultados de la empresa. Al restarle los gastos generales al margen bruto, se obtiene el **margen neto**.

Para hacer un análisis comparativo del margen neto por rubro, es necesario definir cómo se distribuyen los gastos generales entre ellos. Si, por el contrario, en un

predio se explota un solo rubro, entonces el 100% de los gastos generales deben ser cubiertos por ese rubro. Pero, como normalmente en la empresa se trabaja más de un rubro, un criterio bastante usado, aunque no es el único, es distribuir los gastos generales en proporción a los costos directos de cada rubro.

**Otros gastos:** finalmente existen gastos correspondientes a intereses por deudas (crédito INDAP), pago de contribuciones, arriendos y gastos que no están directamente relacionados con la producción y la administración de la empresa, pero que afectan el resultado final. Al igual que los gastos generales, éstos pueden distribuirse entre los rubros en proporción al costo directo de cada uno de ellos en el total del predio.

En relación al **tema tributario**, es necesario tener presente al menos lo siguiente:

- Las empresas de la AFC, en general, tributan por renta presunta, es decir en relación a la tasación de sus predios.
- Toda empresa que participa en el mercado formal debe haber hecho iniciación de actividades y operar con el Impuesto al Valor Agregado (IVA). El productor debe comprender: primero, que el IVA es un impuesto al consumo y no a la producción, segundo, que no debe ser considerado como un costo de la empresa y, tercero, que como comprador debe exigir factura.
- Si la empresa ha obtenido bonificaciones, subsidios o incentivos del Estado para operar, aunque sean ingresos reales, no deben considerarse en el cálculo del resultado operacional.

## Resultado operacional

Al término de la Fase 2, una vez determinado el margen bruto, los gastos generales y otros gastos, cada productor estará en condiciones de determinar el resultado operacional de su empresa. Este podrá ser positivo o negativo, tratándose, en el primer caso, de una utilidad o ganancia y, en el segundo, de una pérdida operacional

En términos generales, al analizar costos y resultados de una empresa, los costos directos y el margen bruto reflejan la eficiencia productiva, mientras que los gastos generales su eficiencia de administración. Si, por ejemplo, una empresa se encuentra muy endeudada, su pago de intereses será mayor que otra sin deudas, situación que afectará el resultado final. Eso no significa que exista una ineficiencia productiva.

Por tal razón es conveniente separar los gastos generales para explicar mejor los resultados de la empresa.

### **Análisis de la información y resultados**

Al término de cada temporada se hará un cierre, para lo cual conviene revisar y completar la información de las fichas con información de las facturas y otros registros que tenga el productor. Una vez asegurada la objetividad de la información, las fichas de estado de resultados predial y por rubro reflejarán realmente los ingresos y costos de un ejercicio. De esa manera el agricultor tendrá una noción clara de las utilidades o pérdidas que ha tenido la empresa y puede analizar cuáles son las razones de esos resultados.

**Costos por producto:** con la información del monto total de cada uno de los componentes de estado de resultados es posible determinar los costos por producto. Por ejemplo, costos e ingresos por hectárea, por kilo de carne, por litro de leche, por quintal, o por la unidad de análisis que mejor sirva para cada rubro o situación. El resultado por unidad de producto, permitirá una visión más detallada de sus costos de producción, de su competitividad, y de su beneficio económico.

**Resultado por hectárea:** la información del resultado por hectárea permite comparar entre diversas alternativas, por ejemplo, un rubro ganadero con otros rubros de la empresa. Como el suelo es el recurso más fijo en la empresa, la hectárea es la unidad de producción y de referencia más utilizada para evaluar y comparar productividad.

Finalmente, los resultados por rubro o a nivel de toda la empresa, pueden evaluarse en términos productivos o económicos. Estos podrán ser positivos o negativos, dependiendo de la situación de cada predio y de la situación inicial y metas que tenga el empresario en su plan de mediano plazo. Así, por ejemplo, mientras un productor de leche puede estar satisfecho con un resultado de 5.000 litros de leche por hectárea, para otra empresa, de más alta productividad, esa meta puede ser de 10.000 litros, y sus criterios de evaluación serán diferentes.

**Seguimiento y evaluación:** el análisis de resultados por rubro, donde se refleja la estructura de costos directos de producción de la temporada (participación de cada ítem en el costo directo total) permitirá hacer una **comparación con otras temporadas**, por lo que será una actividad fundamental del GTT y de los programas de asesoría

técnica individual, para apoyar la gestión de cada miembro. Para hacerlo será necesario diseñar un cuadro en que se muestre los diferentes costos directos de cada rubro, y el peso relativo de cada uno de ellos en el total.

Como conclusión se puede señalar que el análisis de los resultados retroalimenta con información clara y confiable el sistema de control de gestión de la empresa. Si, por ejemplo, el resultado es una pérdida operacional, esto significa que la empresa no alcanzó a cubrir los costos de operación de la temporada, y habrá perdido parte de los recursos que son necesarios para financiar la operación de la temporada siguiente.

Considerando que los productores de la AFC que participan en grupos GTT corresponden a empresas que están asumiendo los desafíos que implica la globalización, resulta fundamental para su futuro, **avanzar a la brevedad** en el aprendizaje y adopción de cada una de las prácticas de análisis mencionadas.

### 3.4 TOMAR DECISIONES EN LA EMPRESA

#### Sistema de control de gestión

La gestión apunta a lograr una toma de decisiones que permita un mejor funcionamiento de la empresa, constituyendo el manejo de la información que usa y los instrumentos con que opera, lo que se denomina el Sistema de Control de la Gestión. La implementación y manejo de un sistema de control de gestión predial requiere de capacidades personales y superar dificultades para:

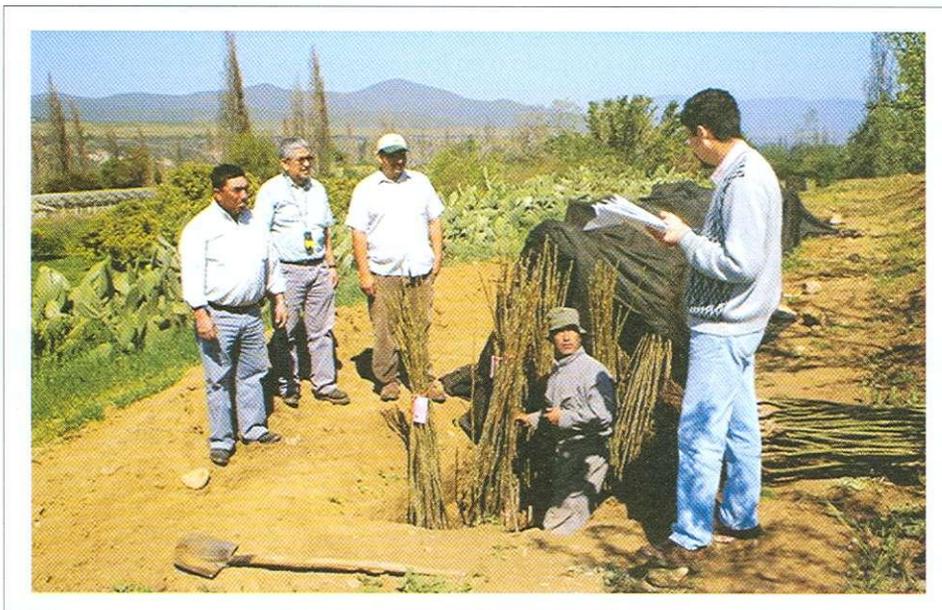
- Entender la forma de ingresar información en fichas.
- Mantener constancia en el registro de información.
- Mantener un orden en la documentación contable.
- Hacer el cierre anual del resultado operacional.
- Analizar los resultados y uso de esa información al tomar decisiones.

Sobre los dos primeros puntos, conviene tener en cuenta que para el registro de la información predial, algunos agricultores pueden contar con la ayuda de alguien de su grupo familiar, más ordenado y sistemático en el manejo y registro de información, que conviene se incorpore en el trabajo de la gestión predial.

El registro defectuoso de los datos en las fichas técnicas es el error más frecuente que se observa en la operación de un sistema de control de gestión por parte de los agricultores. Siempre hay que preocuparse en la calidad de la información que se registre, ya que de ella dependerá la calidad de las decisiones que se tomen. Ante falencias que se observen, principalmente durante la primera temporada de registro, quien asesore al productor debe apoyarle en forma sistemática en su proceso de aprendizaje, especialmente a aquellos productores que tengan un menor nivel de educación formal.

### DetECCIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS

El propósito del control de la gestión del predio es ayudar a alcanzar los objetivos y metas propuestas por el propio agricultor; sean éstas productivas, sociales, económicas o ambientales. El análisis de la operación y de los resultados es lo que permite al productor detectar situaciones que son o que generan algún problema, y tomar las decisiones necesarias y en forma oportuna.



**Foto 19.** Decisiones de cambio: entrega de plantas de nogal a agricultores de Grupos GTT participantes en un proyecto de desarrollo territorial de la provincia del Choapa, Región de Coquimbo.

Del análisis de distintas empresas, los problemas más comunes de gestión que se detectan son: altos costos de producción, baja rentabilidad de un rubro, alta proporción de productos sin la calidad exigida por el mercado, períodos críticos para la mano de obra predial y bajo nivel de uso de tecnologías debido a problemas financieros. Esta lista será mayor, en la medida que el productor maneje una información más completa y haya desarrollado mejor su capacidad para analizarla.

El trabajo grupal del GTT, en que se comparte y discute la información conocida sobre sus realidades, es la mejor escuela para desarrollar en los productores una capacidad de análisis de la información. En estas actividades resulta interesante analizar situaciones de conflicto al interior de cada predio y, especialmente, las relacionadas con **dos factores estratégicos: financiamiento y trabajo**, por constituir ambos recursos escasos.

Al disponer de sus evaluaciones técnicas, económicas y productivas, el productor podría aprender a revisar y a programar sus actividades anuales, dando a su predio soluciones y orientaciones de mediano plazo. Así, si en algún período del año se hace crítica la disponibilidad de recursos financieros o de mano de obra, estos deberán solucionarse oportunamente, ya que incidirán de manera determinante en los resultados del predio en su conjunto o en los ingresos que logre el grupo familiar.

**Flujo de caja:** El productor se encuentra muchas veces ante el conflicto de no saber dónde orientar el escaso dinero de que dispone. De modo que si lo destina a un rubro, castigará otro. Así, por ejemplo si compra semilla certificada, tal vez no le alcanza para otros insumos o si invierte en una plantación, disminuirán por un tiempo sus ingresos y los recursos necesarios para la operación del resto del predio.

El flujo de caja es un instrumento de planificación y evaluación por el cual se anotan mes a mes en un calendario (cuadro 6), todos los ingresos y todas las salidas del predio, conociendo cuanto es el saldo o el déficit esperado o real que resulte mensualmente. La detección de situaciones deficitarias puede hacer recomendable modificar el plan de trabajo predial.

Si existe un déficit financiero y éste no se puede modificar con cambios en el plan de trabajo o mediante algún crédito, será necesario modificar la estructura de producción vigente (pueden cambiar los rubros y/o la superficie de ellos) ya que no hacerlo a tiempo, siempre significará importantes pérdidas. De este modo, al llevar el flujo de caja, el productor podrá presupuestar y posteriormente evaluar los requerimientos financieros de su predio en el año.

**Cuadro 7.** Flujo de caja: presupuesto por rubro (Ejemplo en miles de pesos)

RUBROS	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	total
LECHE	70	70	60	80	90	90	100	100	80	80	60	100	990
PAPAS								330	40	40	40	80	530
PERAS	120	30	20	20		50	10	20	40	30	40	30	410
Total gastos	190	100	80	100	90	140	110	450	160	150	140	210	1930
Ingresos	250	120	120	100	80	80	80	80	280	120	120	880	2310
Saldo	60	20	40		-30	-60	-30	-370	140	-30	-20	670	
Saldo acumulado	60	80	120	120	90	30	0	-370	-230	-260	-280	390	390

### Flujo de mano de obra

Una situación familiar ocurre con la fuerza de trabajo predial, ya que las distintas labores a realizar, normalmente no se distribuyen en forma homogénea a lo largo del año, sino que se concentran en algunos períodos, generándose una situación de conflicto de intereses que debe resolver el productor. Así, por ejemplo, si durante un período se ocupa toda la mano de obra en cosecha y comercialización, se dejarán de hacer otras labores, perjudicando otros rubros.

El plan de distribución de la disponibilidad y uso de la mano de obra se hace en la misma forma que la programación del flujo de caja (cuadro 7), mediante lo cual el productor podrá presupuestar y posteriormente evaluar los requerimientos de trabajo de su predio para saber oportunamente si necesita contratar mano de obra extra a lo largo del año.

**Cuadro 8.** Flujo de Mano de Obra

RUBROS	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	total
LECHE													
PAPAS													
PERAS													
Total													
Ingresos													
Saldo													
Saldo acumulado													

## Gestión Agrocomercial

El resultado de la empresa y de cada uno de sus rubros estará, finalmente, determinado por la colocación y venta de los productos en el mercado. El precio obtenido por la producción, las condiciones y calidad del producto y las condiciones definidas en los contratos de comercialización, son algunos de los factores que determinarán los ingresos que obtenga la empresa. Si bien no se tratará en este manual el manejo de estas variables, por ser muy específicas para cada rubro, producto y zona, la comercialización y los ingresos programados y alcanzados siempre serán un tema central en cada GTT.

Para analizar la Gestión Agrocomercial de los predios y del grupo en la planificación anual de actividades es muy conveniente considerar algunas visitas a agroindustrias, invitaciones a actores que participan en diversos eslabones de la cadena y acceder a estudios en distintas fuentes de información de mercado, de modo de lograr un trabajo grupal sistemático de análisis de las condiciones y oportunidades que éste ofrece y de los resultados económicos que ha obtenido cada miembro del grupo.

Es fundamental para un GTT tener siempre presente que los logros técnicos y productivos, y aquellos alcanzados por una buena gestión predial, se deben ver coronados por una gestión comercial que permita el desarrollo sustentable de cada una de sus empresas. En la medida que el grupo logra mayor unidad y confianza, compartirá mejor la información que dispone cada miembro y estará en mejores condiciones para insertarse y negociar en forma asociativa con los distintos actores de la cadena agrocomercial.

## Conclusiones

Los factores que más estimulan la adopción de la gestión como actividad de la empresa son:

- Que siempre se oriente a resultados, lo que motiva el uso de un sistema de control.
- Constancia y oportunidad en el registro y evaluación de la información.
- Orden en el manejo de la documentación contable de la empresa.
- Haber conocido y evaluado resultados productivos y económicos importantes para él.

- Haber usado la información resultante para mejorar la eficiencia productiva y administrativa del rubro o del predio.

Durante la segunda fase y también durante la tercera, los productores tendrían que desarrollar las competencias necesarias para llevar un sistema de control de gestión. Esta **capacitación** debería comprender lo siguiente:

- Capacitación a productores (as) acompañándolos en el registro de información de las actividades productivas y en el aprendizaje del uso de su sistema de control de gestión.
- Apoyo al productor y a quien le ayude con la información en terreno, por un periodo de al menos dos temporadas agrícolas.
- Mediante la interacción del trabajo grupal, apoyo a los productores en el uso e interpretación de la información, para mejorar la eficiencia productiva y administrativa de su negocio
- Si existen las condiciones, capacitar a los productores (incluidas sus esposas e hijos) en el manejo de planillas Excel para administrar el sistema de control de gestión.

Finalmente, se pueden aplicar algunos **criterios simples** para evaluar el nivel de las competencias adquiridas y aplicadas por cada productor, como sistema de control de su gestión:

- Criterio 1: si ha sido capaz de completar las fichas de registro de información.
- Criterio 2: si ha sido capaz de determinar los resultados productivos y económicos del negocio.
- Criterio 3: si sobre la base del análisis de la información generada, es capaz de hacer mejoras o ajustes en el sistema productivo.
- Criterio 4. si, habiendo alcanzado una gestión integral de calidad en el predio y con el resto del GTT está en condiciones de competir asociativamente en el mercado.

El esfuerzo del agricultor al realizar el registro de información del predio sólo se ve justificado, si al final puede observar que, como producto de su buena gestión, logra mejorar sus resultados en forma continua. De lo contrario, si el productor no percibe como resultado de su gestión un logro, no tendrá la motivación para

continuar realizando un control formal de sus negocios y le será difícil avanzar hacia una empresa más competitiva.

## FICHA 1. CONSTITUCIÓN DEL GRUPO GTT

NOMBRE DEL GTT:		FECHA DE CONSTITUCION:	
UBICACIÓN:	RUBRO:	REGIÓN:	
DIRECTIVA DEL AÑO:		PRESIDENTE:	
		SECRETARIO:	
		TESORERO:	

	Sexo		NOMBRE DEL INTEGRANTE	RUT	DIRECCION	NOMBRE DEL PREDIO	SUPERFICIE (HA)		FIRMA
	F	M					TOTAL*	RUBRO	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
COORDINADOR DEL GRUPO									

## 4. ANEXOS

## FICHA 2. POSTULACION A PROYECTO GTT

### I.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL PROYECTO:	REGIÓN:
FECHA DE INICIO:	DURACION:
COORDINADOR:	% TIEMPO DEDICACIÓN
FUENTES DE FINANCIAMIENTO: 1) FONDO INIA-GTT 2) Agricultores 3) Proyectos Externos	

### II.- OBJETIVOS:

GENERAL:

ESPECIFICOS:

- 1.-
- 2.-
- 3.-

### III.- JUSTIFICACION:

1. IMPORTANCIA DE RUBRO EN LA ZONA:

2. PROYECCIÓN DEL GRUPO:

2. POTENCIA DE OFERTA TECNOLÓGICA DISPONIBLE:

4. APOORTE ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD GTT:

## FICHA 3. PRESENTACIÓN POR PRODUCTOR

(AÑO ANTERIOR)

FECHA:

<b>NOMBRE PRODUCTOR:</b>		<b>RUT:</b>	
<b>PREDIO:</b>	<b>LOCALIDAD/COMUNA</b>	<b>NOMBRE DEL GTT:</b>	
<b>RUBROS PRINCIPALES</b>	1°	2°	3°

FORMA DE ACCEDER AL PREDIO

**SUPERFICIE PREDIAL:**

<b>SUPERFICIE TOTAL:</b>		Ha
<b>SUPERFICIE CULTIVADA:</b>		Ha
<b>SUPERFICIE REGADA:</b>		Ha

**PRODUCCION PREDIAL:**

RUBRO	SUPERFICIE		PRODUCCIÓN		DESTINO DE LA PRODUCCIÓN			
	CANTIDAD	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDAD	DEST. 1	%	DEST. 2	%

**TEMAS TÉCNICOS QUE QUISIERA TRATAR EN EL GTT:**


**PRINCIPALES DESAFÍOS QUE SE PLANTEA SOLUCIONAR EN LOS PRÓXIMOS AÑOS:**






GTT:

## FICHA 5. ACTA DE REUNIÓN TÉCNICA

LUGAR:	HORA INICIO:	HORA TERMINO:	FECHA:
TEMA:	ESPECIALISTA:	PROCEDENCIA:	

**ASISTENTES:**

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
16

**PRINCIPALES TEMAS TRATADOS**

**COMENTARIOS Y ACUERDOS**

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL GTT

FIRMA DEL COORDINADOR DEL GTT

## FICHA 6. ANTECEDENTES DEL PREDIO (A registrarse al menos los años 0 y 3)

### ANTECEDENTES GENERALES DEL PREDIO

PRODUCTOR:	RUT:	GTT:	CÓDIGO:
NOMBRE DEL PREDIO:		ROL:	REGIÓN:
LOCALIDAD:	COMUNA:	AÑO AGRÍCOLA:	RUBRO DEL GTT:
COORDINADOR:			

### RECURSOS E INVERSIONES PREDIALES

RECURSOS NATURALES	Ha	TENENCIA:	Ha
SUPERFICIE TOTAL		PROPIA	
SUPERFICIE PRODUCTIVA		ARRENDADA	
SUPERFICIE REGADA		EN MEDIERÍA	

### DISPONIBILIDAD DE TRABAJO

	MESES/AÑO	Nº	% DE APORTE
TRABAJADORES PERMANENTES			
TRABAJADORES DE TEMPORADA			
TRABAJADORES FAMILIARES			

### DOTACIÓN DE GANADO

ESPECIE - CATEGORÍA	ESPECIE - CATEGORÍA	Nº

### PRODUCCIÓN PREDIAL

#### PRINCIPALES RUBROS

RUBRO	Ha	PRODUCCIÓN	UNIDAD

### MAQUINARIAS E IMPLEMENTOS

TIPO	Nº	TIPO	Nº

### CONSTRUCCIONES Y EQUIPAMIENTO

DESCRIPCIÓN	Nº	MTS 2	AST.

### PLANTACIONES

ESPECIE - VARIEDAD	AÑO DE PLANTACIÓN	Ha

### NIVEL TÉCNICO PRODUCTIVO DE RUBRO PRINCIPAL

INDICADOR	NIVEL	INDICADOR	NIVEL

NOMBRE DEL GRUPO:

FECHA:

## FICHA 7. PLAN DE MEDIANO PLAZO

FICHA PARA UN TRABAJO A REALIZARSE UNA VEZ AL AÑO, ESTANDO EL GRUPO YA ESTABILIZADO

OBJETIVOS (MEDIBLES)	INDICADOR DE LOGRO	SITUACIÓN INICIAL	META ESPERADA		EVALUACIÓN ANUAL	
			CANTIDAD	AÑO DE CUMPLIMIENTO	SITUACIÓN ACTUAL	AVANCE
<b>TÉCNICOS:</b>						
<b>PRODUCTIVOS:</b>						
<b>DE ASOCIATIVIDAD:</b>						

## FICHA 8: INFORME ANUAL DEL GTT

AÑO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL GTT: \_\_\_\_\_

Nº MIEMBROS: Mujeres \_\_\_\_\_ Hombres \_\_\_\_\_

COORDINADOR: \_\_\_\_\_

FECHA INICIO: MES \_\_\_\_\_ AÑO: \_\_\_\_\_

### 1.- Actividades y avance del GTT

Actividades grupales y asistencia durante año 200 \_\_\_\_\_

Enero	Febr.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octub.	Noviem.	Diciem.	Promed.

#### Avance de la Primera Fase:

- N° de predios del grupo con diagnóstico predial inicial realizado: SI \_\_\_ NO \_\_\_
- N° de predios del GTT visitados y analizados en reuniones del GTT: SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Definición del grupo de sus objetivos y metas (Guía 3): SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Evaluación grupal de su desarrollo como GTT realizada: SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Propuesta técnica para Sistema productivo definida por INIA para el GTT: SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Acciones asociativas destacables: SI \_\_\_ NO \_\_\_

- a) Se ha logrado que parte de los miembro realicen la compra de algunos insumos en forma conjunta.
- b) En algunos manejos de los huertos se han organizado de tal manera de utilizar maquinarias y herramientas, para dichos trabajos, en forma conjunta.

#### Avance de la Segunda Fase:

- Evaluación grupal de la primera temporada como GTT realizada: SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Evaluación grupal de la segunda temporada como GTT realizada: SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Evaluación grupal de la tercera temporada como GTT realizada: SI \_\_\_ NO \_\_\_
- N° de tecnologías estratégicas validadas y difundidas SI \_\_\_ NO \_\_\_
- N° de productores con Registro de información técnico productiva predia SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Promedio de tecnologías priorizadas adoptadas por productor del GTT SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Reconocimiento grupal del mercado y de la cadena del rubro principa SI \_\_\_ NO \_\_\_
- N° de días de campo realizados en el 2005 \_\_\_; N° de participantes en ellos SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Desarrollo asociativo: Capacidad para seguir operando con Autonomía SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Acciones asociativas destacables: SI \_\_\_ NO \_\_\_

### 2.- Desarrollo básico del sistema productivo del GTT

Variable	Unidad o Indicador	Situación Inicial	Situación Actual	% Variación
Superficie o N° de animales				
Rendimiento por unidad				

3.- Avance del Plan a Mediano Plazo del grupo (Guía 3):

OBJETIVOS	INDICADOR DE LOGRO (Medibles)	SITUACION INICIAL	META ESPERADA	SITUACION última temp.	% DE AVANCE

4.- Evaluación del CRI sobre el GTT:

- Cumplimiento del Plan Anual: %
- N° de actividades con asistencia superior al 60% de los miembros del GTT:
- N° de actividades grupales del año con apoyo de un especialistas INIA:
- N° de actividades grupales del año con participación y apoyo de INDAP
- Grado de aplicación de la metodología GTT: Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo
- Deficiencias metodológicas detectadas: No se detecto Ninguna
  
- Avance del Grupo en relación al las exigencias de la Primera Fase: Logradas \_\_\_\_ No logradas \_\_\_\_
- % de avance y logros del GTT en relación al conjunto de sus metas definidas: %

5.- Observaciones, Desafíos y Recomendaciones del grupo para el trabajo 2006:

Coordinador del GTT

Director Regional INDAP

Director Regional INIA