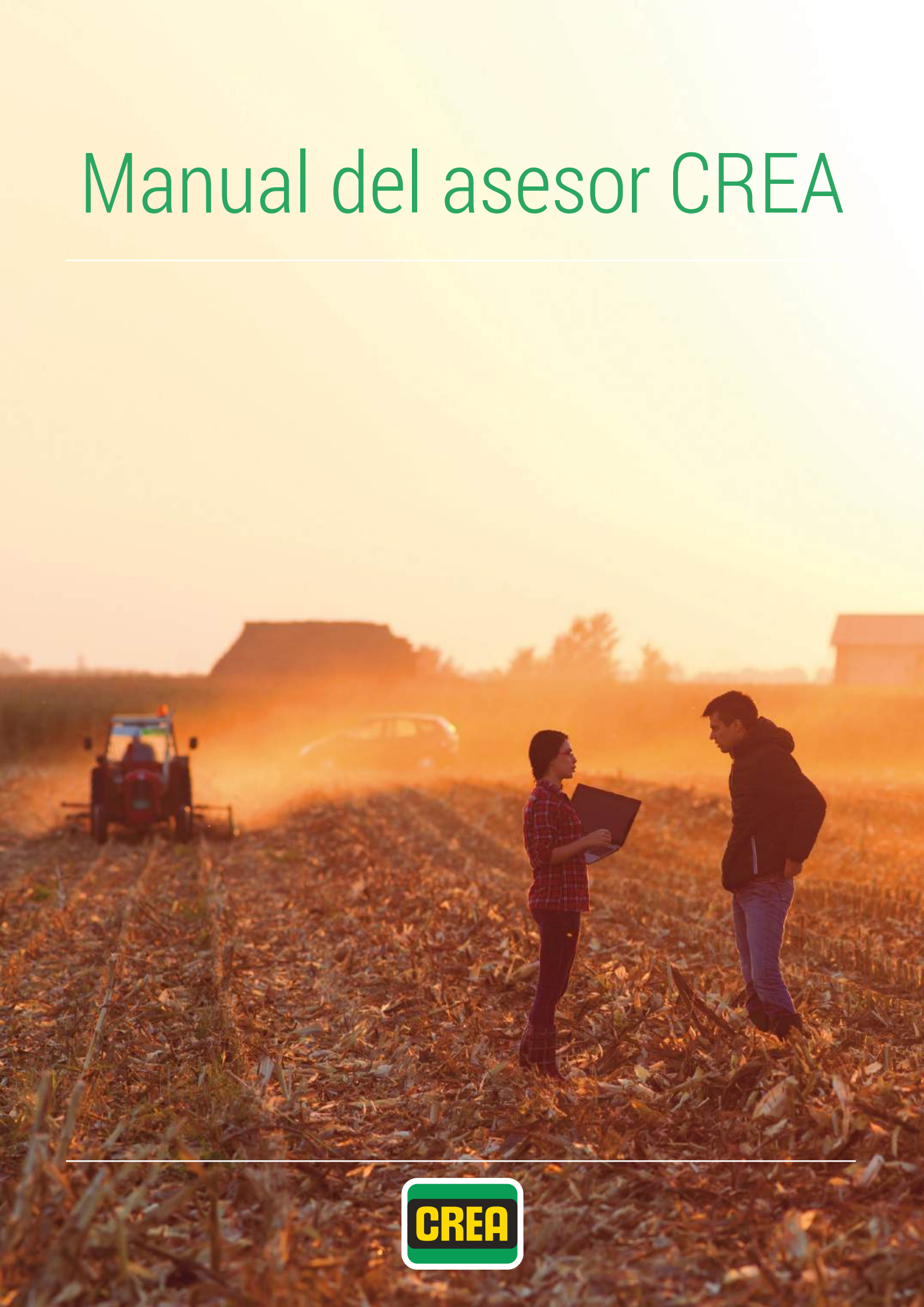


Manual del asesor CREA





Índice

Introducción	03	▶
Un poco de historia	03	▶
Principios de la metodología CREA	04	▶
El grupo	05	▶
Rol del asesor	06	▶
Modalidades de funcionamiento	07	▶
Funciones y responsabilidades del Asesor CREA	07	▶
Competencias del asesor	09	▶
Pilares de funcionamiento	10	▶
• La reunión CREA		
• La visita o contacto individual		
• El plan de trabajo		
• La Red CREA		
Mesa de Asesores	15	▶
Congreso de Asesores	16	▶
Marco ético	17	▶
Relación contractual	17	▶
Acuerdos con el asesor CREA	17	▶
Evaluación del asesor	18	▶



Introducción

Este manual fue elaborado con la intención de que sea una guía y fuente de consulta para asesores, miembros, y para la red del Movimiento CREA en su conjunto. Su objetivo básico es brindar orientación para lograr un mejor desempeño del asesor. Al mismo tiempo, se espera que se convierta en una herramienta válida para transmitir y mantener la esencia y los valores que se espera encontrar en un asesor CREA, dejando explícitos los acuerdos que existen al respecto. Por último, está pensado como un medio de divulgación y extensión de la metodología CREA en diversos ámbitos.

Un poco de historia



En el centro, con *bombacha* blanca, el primer asesor CREA, Jorge Molina.

En 1957, junto a un grupo de amigos y vecinos, Pablo Hary creó el primer Consorcio Regional de Experimentación Agrícola (CREA): el Henderson-Daireaux. Tres años más tarde, se fundaría la Federación Argentina de Grupos CREA (Facrea), que le confirió un marco institucional a aquella iniciativa que hoy nuclea a un importante sector del agro argentino.

El mismo Pablo Hary relataba cómo fueron aquellos inicios de la siguiente manera: “En 1960, siendo ya cuatro grupos, resolvimos fundar la Federación Argentina de Grupos CREA con el objeto de ayudar a crecer, encauzar y organizar la sumatoria de esfuerzos. También promover la difusión de una idea que nos parecía constructiva, beneficiosa para el país. Y no sólo beneficiosa desde el punto de vista de la mayor producción sino, y tal vez más, como medio de difundir un estado de ánimo que habría de ser socialmente favorable. No sólo por la mayor eficiencia productiva, desde ya, sino principalmente como una forma de inducir un cambio de mentalidad. Esto es más importante que aquello. Tan importante es que si falla, no se suple con leyes, estatutos ni reglamentos, por perfectos que sean”.

“Sólo una acción brillante nos permitirá trascender, hará que nuestra filosofía se contagie a los muchos que hoy andan por ahí inquietos, desmoralizados o aburridos. Así, cinchando todos juntos, podremos realizar esos grandes ideales que muchos proclaman, pero que pocos apoyan con esfuerzo efectivo”.

Aquel primer grupo tuvo en la persona del ingeniero agrónomo Jorge Samuel Molina a su primer asesor. Desde sus orígenes, ese rol fue clave para el buen funcionamiento y productividad de los grupos. Respecto del aporte que el asesor brindaba, Molina señaló: “El 90% del éxito de un CREA depende de sus miembros y el 10% del asesor”. Ante esta declaración, la respuesta de Pablo Hary no se hizo esperar: “No me atrevería a enmendarle la plana al Ing. Molina, pero sí completaría su idea diciendo que ese 10% es la levadura, y que la levadura no se mide por arrobas”.



Principios de la metodología CREA

CREA se define en su misión de la siguiente manera:

“Somos empresarios agropecuarios que trabajamos en grupo. Compartimos experiencias, generamos conocimientos y potenciamos ideas para el desarrollo sostenible de las empresas y del país”.

La organización se rige por normas, derechos, obligaciones y acuerdos, pero fundamentalmente, por una filosofía y una metodología de trabajo. Cada miembro CREA pertenece a un grupo de intercambio dispuesto a compartir experiencias. La capitalización de esas individualidades permite hallar solución a problemas comunes y, de esa manera, tomar mejores decisiones.

En el mismo sentido, las regiones –que contienen a los CREA– colaboran con los grupos que las conforman. Así, un socio se vincula con los integrantes de su grupo, pero también con todos los miembros CREA del país, con empresarios de diversas actividades productivas, con instituciones públicas y privadas, nacionales, provinciales y locales.

Desde sus inicios, el Movimiento creció a partir del trabajo en grupo y del método que los organiza. Ese es su mayor valor. La **cultura del dar es entendida como un beneficio para las empresas**; es parte de su sostenibilidad. En CREA se comparte información, experiencia, conocimientos, objetivos, visiones y también muchas horas de encuentro. Por eso, cuando se ingresa a un CREA es necesario tener una actitud de apertura mental y estar dispuestos al cambio.

La cultura institucional se ha transformado en un activo que va mucho más allá de una metodología de trabajo. Al gestionar numerosas miradas, contribuye a generar conocimiento colectivo orientado a resolver cuestiones complejas, lo que exige apertura y flexibilidad, hallando en la diversidad un valor que genera oportunidades.

En cada reunión CREA, en cada ensayo, en cada experiencia se comparte conocimiento y esta posibilidad tiene un efecto multiplicador que genera un proceso de mejora continua: todos los miembros comparten la información de sus empresas, no sólo en su propio grupo, sino también con todo el Movimiento, lo que les permite tomar mejores decisiones en sus empresas, pero también conocer en profundidad cuál es la situación del sector. Es de este modo que, gracias a esta particular metodología, los miembros CREA avanzan en los siguientes aspectos:

- Ajustar las tareas que desarrollan con mayor frecuencia en el establecimiento.
- Llevar adelante la gestión y la evaluación patrimonial de la empresa. Analizar su situación para delinear planes estratégicos.
- Incorporar nuevas tecnologías.
- Evaluar y ajustar presupuestos.
- Gestionar el conocimiento necesario para la toma de decisiones.
- Mejorar los resultados productivos y económicos.
- Incursionar en nuevas actividades a partir de la información generada por el intercambio.
- Mejorar la integración de la empresa a la comunidad.
- Trasladar el método a otros ámbitos de participación.

En definitiva, **CREA promueve el desarrollo personal para dirigir mejor, gestionar la empresa, liderar organizaciones intermedias o ser liderados en diferentes ámbitos.**



Si querés saber más:

Somos CREA: <https://www.youtube.com/watch?v=tPzC6SaN4Vo>



El grupo



Un grupo CREA está conformado generalmente por ocho a doce empresarios del sector agropecuario que se reúnen una vez al mes en forma rotativa en cada una de las empresas integrantes. En ese encuentro comparten experiencias y colaboran mutuamente en la toma de decisiones.

Cada grupo es coordinado por una dupla conformada por el presidente (un miembro CREA) y el asesor (un profesional contratado por el grupo).

El trabajo del equipo Asesor-Presidente y la generación de espacios de intercambio entre ambos para reflexionar acerca del funcionamiento del CREA es vital para la buena salud de un grupo.

La solidez de un CREA es construida por sus miembros a través de una serie de **compromisos básicos**:

- **Participar en reuniones y actividades grupales** (la asistencia es sagrada e indelegable).
- **Brindar información sincera** (de índole productiva y económica).
- **Compartir y colaborar** con lo que el grupo decida respecto a su plan de trabajo y a las decisiones que involucren al resto del Movimiento.
- **Aceptar y brindar propuestas.**
- **Hacerse cargo de la cuota societaria** (el compromiso es personal y el grupo es solidariamente responsable).
- **Generar confianza en un marco de confidencialidad** que permite exponer temas sensibles en cada reunión.

El trabajo de un grupo se consolida a través del acuerdo y de la explicitación de un compromiso, que es tanto individual como grupal y constituye un pacto de honor. Pacto que se firma al ingresar y se renueva anualmente antes del inicio de cada ejercicio.



Rol del asesor

El asesor CREA es, por lo general, un profesional vinculado a las Ciencias Agropecuarias y a las actividades que desarrollan las empresas que conforman dicho grupo. Además, tiene el plus de haberse capacitado en la metodología CREA. Esta capacitación se ofrece en forma permanente en los distintos ámbitos del Movimiento y le brinda al técnico las herramientas necesarias para desempeñar su función. El asesor no es en ningún caso un miembro del grupo, sino que es contratado por él.

Por otra parte, el asesor no debe ser considerado únicamente un promotor de la adopción de tecnologías y procesos, sino también un facilitador que contribuye a generar integración y desarrollo. Su rol exige **un compromiso afectivo** con las ideas que nutren al Movimiento CREA, el cual podría desnaturalizarse si se lo concibe de un modo excesivamente instrumental.

Una diferencia fundamental entre el rol de un asesor CREA y otras prestaciones de servicios similares está dada por el hecho de que su "cliente" es el grupo en su conjunto. La necesidad de alcanzar el equilibrio que supone mantener el **foco en el conjunto** sin perder de vista las individualidades es una característica distintiva de esta relación. Esto queda en evidencia cuando un asesor visita en su gira a un integrante del grupo: si bien interactúa directamente con él y atiende su problemática, trabaja también para el CREA, ya que en esa interacción brinda ideas y experiencias que ha recogido en otras visitas individuales, desempeñándose de esta manera como facilitador del intercambio entre los integrantes del grupo.

Situación similar ocurre cuando recibe capacitaciones técnicas, en particular en la Mesa de Asesores o en cualquier otro ámbito de la red CREA. Estas actividades estarán orientadas a brindarle herramientas y distinciones que le permitan abordar las problemáticas y desafíos de todo el grupo. Asimismo, su colaboración en la **gestión del Plan de Trabajo** estará definida por su relación con el grupo como un todo, más allá de la relación que establezca con cada uno de sus integrantes.

Su rol predominante es ser **facilitador del intercambio** de ideas, experiencias y conocimiento dentro del grupo y entre este y la Red CREA, aportando en el cumplimiento de este rol sus propios conocimientos y experiencias, y siendo a la vez él mismo, beneficiario de esta interacción que le da acceso a un permanente desarrollo tanto profesional como personal.

Si bien es un técnico contratado por un grupo, su campo de acción corresponde al del Movimiento en su totalidad. El intercambio de información que se genera en cada reunión tiene un propósito de actualización, formación y reafirmación de la concepción institucional del **desarrollo empresario**. La participación activa del asesor en esas actividades es una condición necesaria para el éxito de su función y para el adecuado funcionamiento del grupo. Su figura es, por lo tanto, central en la vida del Movimiento.

Por cierto, el asesor no determina los procesos grupales ni puede sustituir con su motivación a la del grupo; sin embargo, debe actuar como un **desencadenador de procesos**. Su accionar estará condicionado por el interés del CREA, pero anticipando las posibles consecuencias de cada fenómeno de la vida grupal e institucional. Por esta razón, debe estar profundamente compenetrado de todo lo que ocurre en el Movimiento, ya que su tarea trasciende cualquier tipo de concepción técnico-productivista.



Si querés saber más:

Qué hace un asesor CREA:

<https://youtu.be/wUuQIUIXbfc>

Cómo es el trabajo del asesor CREA:

<https://youtu.be/knc5KeEcuyC>

Encuentro de Asesores 2018:

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLIFPcbngQnlmg1nyWpUJh54wU9KQj8sy2I>



Modalidades de funcionamiento



El trabajo del asesor es una actividad en continua evolución, por lo que la relación entre las funciones de asesoramiento y coordinación varía de acuerdo al desarrollo del grupo.

En cuanto a las modalidades de funcionamiento y al ejercicio de su rol, lo más frecuente es que cada CREA contrate **un único profesional** para cumplir con las tareas del asesor. Esta opción es la más habitual y la más extendida en todo el Movimiento.

En otros casos, existe, además, la figura del **“coasesor”**. En este caso, el asesor del CREA incorpora –de común acuerdo con el grupo– otro profesional para que lo acompañe cumpliendo tareas de apoyo, tales como recopilación y análisis de información, preparación de informes y seguimiento de ensayos. Por lo general, el coasesor es un profesional que se encuentra en los inicios de su carrera. Muchos asesores destacan que la posibilidad de haber sido coasesores en los comienzos de su trayectoria fue muy importante para su formación, encontrando en la figura del asesor con quien trabajaron un verdadero mentor.

Adicionalmente, la demanda creciente de conocimiento específico respecto de diversas temáticas que pueden afectar al grupo y a las empresas que lo conforman dio lugar al surgimiento de la modalidad del **“Equipo asesor”**, que implica la participación de dos o más técnicos que comparten la asesoría de un grupo, aunque cada uno se ocupa de cuestiones específicas (productivas, de gestión empresarial, etcétera).

Para que la participación de dos o más asesores genere una sinergia que facilite el trabajo del grupo es prioritario que exista entre ellos una excelente comunicación y que desde el CREA esté la convicción de que sus necesidades pueden ser satisfechas de mejor manera a través de esta interacción.

Es importante entender que las diferentes modalidades de asesoramiento deben ser siempre funcionales a la filosofía CREA, a la metodología y al propio rol del asesor.

Funciones y responsabilidades del asesor

Asesor del Movimiento CREA

- Su trabajo y su responsabilidad trascienden el ámbito del grupo.
- Desempeña el **rol de facilitador** en todos los niveles (la empresa, el grupo, la región, la sede central).
- Participa mensualmente en las reuniones de asesores de la región y en los eventos regionales y nacionales (congresos, jornadas, talleres, etc.).
- Comparte los **valores** con los miembros CREA.



- Genera, analiza y comunica temas técnicos del grupo, de la región y del Movimiento, lo que lo transforma en un nodo clave en la **gestión del conocimiento** de la red CREA. La **comunicación** es para el asesor un área de trabajo específica en todos los ámbitos CREA y extra CREA.
- Es un **referente técnico e institucional**, grupal y regional.
- Facilita el proceso del **pensamiento estratégico**, promueve una mirada de futuro y la generación de ideas.
- **Trabaja en equipo** con el coordinador regional, la mesa de asesores y el equipo de la región.

Corresponsable del funcionamiento grupal

- Vela por la **consolidación y crecimiento del grupo**.
- Es un coordinador de grupos, ideas y proyectos, con sustento técnico.
- Es corresponsable de la calidad de la reunión mensual de su CREA. Participa activamente en su preparación.
- Debe **detectar las necesidades** de los miembros, de las empresas y del grupo. Cuando se arma el plan de trabajo, trae a la conversación las necesidades de todos verificándolas con los miembros.
- Es responsable de que su grupo desarrolle un **plan de trabajo**, como también lo es de su armado, ejecución y seguimiento. Junto con el presidente planifica la confección del plan de trabajo e intercambia durante el año con el grupo acerca de su ejecución.
- Es responsable de **gestionar la información grupal** y del intercambio que se genere dentro del grupo, por ejemplo: debe recordar al responsable empresario las fechas de entrega, asegurarse de que la información acordada sea útil para el intercambio, de que sea debidamente procesada y llegue a los miembros en tiempo y formato homologado por todos.
- **Comunica** al grupo temas técnicos de la región y del Movimiento; por ejemplo en las reuniones y en el mano a mano en las recorridas y/o en el contacto individual con cada miembro del CREA.
- Es responsable de **mantener y difundir la metodología CREA** en todos los ámbitos relacionados con el Movimiento en los que le corresponda actuar, así como de lograr la **capacitación metodológica** de todos los miembros de su grupo.
- Trabaja en equipo con el presidente del grupo y con todos los miembros.
- El trabajo del **equipo Presidente-Asesor** y la generación de espacios de intercambio entre ambos orientados a pensar en el grupo y a actuar proactivamente es clave para el buen funcionamiento del CREA. (El área de Metodología y Desarrollo Personal ofrece talleres específicos para capacitar a la dupla Presidente-Asesor que se imparten en las Mesas de Presidentes y Asesores).

Facilitador del trabajo del empresario

- El asesor **trabaja con las empresas de su grupo** desde su función de técnico del CREA y no como consultor privado o director técnico. Su trabajo en las empresas parte de la visión y del plan de trabajo establecido en forma previa.
- Participa de la marcha de todas las empresas
- **Colabora con el miembro CREA** en analizar e implementar propuestas luego de la reunión.



Imagen CREA y comunicación

Nuestro nombre, nuestro logotipo y otras piezas secundarias, como los colores y las tipografías, son elementos que permiten comunicar en forma coherente quiénes somos y qué hacemos a los distintos públicos de la organización.

El manual de marca sintetiza los elementos visuales y verbales que debemos utilizar para proyectar la identidad de CREA y transmitir una imagen unificada.

Todos los que integramos el Movimiento somos actores clave para proteger el valor y la consistencia de la marca CREA. Te invitamos a leer esta guía, a usarla como fuente de consulta y a compartirla con proveedores y colaboradores que trabajen en piezas gráficas, digitales o en aquellos sitios donde la marca esté presente.

Manual de marca: https://www.crea.org.ar/descargas/marca/manual_de_marca_sep_2019.pdf



Competencias del asesor

El asesor CREA no es sólo un promotor de la adopción de tecnologías y procesos; es además un facilitador que contribuye a generar integración y desarrollo dentro del grupo. Para ello, debe contar con determinadas competencias, tanto técnicas como genéricas.

Las **competencias técnicas** son aquellas habilidades vinculadas a la tarea y al rol profesional de un asesor. Entre ellas figuran la formación metodológica e institucional, la capacidad para gestionar la información, la visión empresarial, la habilidad para detectar y resolver problemas. También debe contar con conocimientos técnicos adecuados a las necesidades de su CREA y a las actividades de las empresas que lo componen.

Las **competencias genéricas** son aquellas vinculadas al manejo de las relaciones interpersonales y a la gestión de las personas y del grupo: habilidad para comunicar, capacidad de escucha, facilitación, liderazgo y gestión de las emociones. Son estas habilidades las que van a permitir el desarrollo de relaciones basadas en el compromiso y la confianza, y la creación de un contexto favorable para que las cosas sucedan.

Entre estas competencias también se encuentra la capacidad de usar el lenguaje con responsabilidad y de comunicarse productivamente, ejerciendo una capacidad de escucha activa.

El asesor debe ser capaz de gestionar la diversidad y contar con un equilibrio emocional interno. Aprender y entrenarse en estas competencias es fundamental para el desarrollo profesional y personal del asesor CREA.

Facilitador

El asesor CREA desempeña el rol de facilitador a nivel de la empresa, del CREA, de la región y de la sede central.

Responsabilidad con el Movimiento CREA

El asesor es, ante todo un asesor del Movimiento CREA, por lo tanto, no debe limitar su trabajo y su responsabilidad a su grupo. También tiene responsabilidades para con la región a la que pertenece su CREA, con el Movimiento y con la red CREA en su conjunto.

Esto se debe inculcar desde el inicio de la formación de los futuros asesores y es clave que los miembros CREA lo tengan siempre presente, como así también que perciban la importancia y la necesidad de que su asesor sea un actor protagónico de toda la red. El asesor es un referente institucional y metodológico clave del Movimiento CREA.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la base de la metodología CREA. Los asesores deben saber ser parte de un equipo y formar a los integrantes en esta línea. Deben saber ser liderados y liderar cuando es necesario. Como se mencionó, el técnico trabaja en equipo con el presidente del grupo, con los demás integrantes, con el Coordinador Regional y con la Mesa de Asesores de su región.

Gestión de la diversidad

Esta distinción es fundamental para quien elige ser asesor de CREA. Los asesores deben saber gestionar la diversidad. Los desafíos que generan los cambios tecnológicos y las transformaciones sociales que estos conllevan exigen una multiplicidad de miradas y saberes que exceden con creces nuestras capacidades. Por esta razón, gestionar la diversidad y aprovecharla constituye una capacidad indispensable para el asesor CREA.

Desde el inicio, la relación entre el asesor y su grupo se basa en una elección mutua, que es la base de un compromiso que luego se enriquece y fortalece con la construcción de confianza y con una comunicación sincera y fluida.



Pilares de funcionamiento



Las actividades que desarrolla un asesor se relacionan de manera central con los cuatro pilares que sostienen el buen funcionamiento de un grupo:

- La reunión CREA
- La visita del asesor o contacto individual
- El plan de trabajo
- La red CREA

A continuación, se describen sus responsabilidades en relación a cada uno de estos ítems.

La reunión CREA

La reunión mensual es la actividad principal y una instancia fundamental en la vida de un grupo. A través del método CREA se logra un intenso intercambio de experiencias, ideas, estrategias, visión y conocimiento entre sus integrantes.

Uno de los objetivos de la reunión consiste, entre otros, en **dar respuesta a las inquietudes de la empresa anfitriona** (estudio de caso), las cuales deben estar correctamente planteadas. El grupo debe ayudarla a **proyectarse hacia el futuro** y a encontrar las formas de alcanzarlo. Este esquema de razonamiento resulta de utilidad, tanto para el anfitrión como para el resto del grupo.

Otra parte de la reunión está dedicada a tratar algunas cuestiones relativas al **funcionamiento del grupo** en sí mismo: como la ronda de novedades, temas institucionales, aspectos técnicos relativos a las actividades de las empresas miembro, presentación del análisis de campaña, etcétera.

Si bien los principales protagonistas de la reunión son los integrantes del CREA, el asesor desempeña un rol clave en la preparación y el desarrollo del encuentro. En su transcurso se evalúan la marcha de la empresa anfitriona, sus logros y sus fracasos, se analizan las técnicas agronómicas y económicas aplicadas, la situación patrimonial y su evolución en el tiempo. También se abordan la planificación y su presupuesto, los proyectos en carpeta y también, por qué no, los sueños de los empresarios.



Al momento de **establecer prioridades** es fundamental el trabajo previo con el asesor. Su participación en la preparación de la reunión mensual comienza meses antes de su realización. Durante este período, el técnico colabora con quien será el empresario anfitrión, asistiéndolo para que defina el tema central y los interrogantes que serán planteados durante el encuentro. Al mismo tiempo, colabora con el presidente del CREA en la preparación y definición de cuestiones grupales que también serán abordadas en la reunión.

Una vez definido el foco y los interrogantes que se plantearán al grupo, el asesor debe trabajar junto con el anfitrión en la preparación de la información relevante para el análisis del caso. Utiliza las herramientas necesarias para ayudar a preparar y presentar la información de manera que resulte entendible y funcional al tratamiento de los temas propuestos. Cuando le es requerido, colabora también en cuestiones vinculadas con la convocatoria y la logística de la reunión.

Junto con el anfitrión y el presidente, el asesor elabora el orden del día, acordando los tiempos necesarios para cada actividad, que son chequeados posteriormente con el moderador. Esta función la desempeña, generalmente un miembro del grupo que es designado para controlar que los tiempos y objetivos de la reunión se mantengan dentro de lo previsto.

Durante la presentación del caso el asesor debe estar atento a lo referido por el anfitrión y ofrecer los **fundamentos técnicos** necesarios, ayudando a mantener el foco. El mensaje debe llegar a todos y se deben despejar dudas siempre que haga falta. Es necesario destacar que este rol nunca es protagónico. **El protagonista es siempre el anfitrión.**

Como parte de la presentación del caso, a menudo se incluye una **recorrida a campo** para observar temas vinculados con el objetivo de la reunión. Esta recorrida incluye paradas previamente establecidas que ofrecen elementos de análisis que buscan enriquecerla. Luego, hay un espacio para el **trabajo en grupos**, etapa en la cual el asesor debe seguir aportando su actitud de **facilitador**, atendiendo al buen funcionamiento de los grupos de trabajo, aunque sin participar en forma directa. Aclara dudas cuando es necesario, está atento a los tiempos.

Cuando llega el momento de la puesta en común el asesor debe asegurar que todos los aportes lleguen con claridad al anfitrión, quien en este momento debe limitarse a escuchar con apertura los aportes que sus compañeros le brindan con generosidad. También puede colaborar con el registro de los aportes que hacen los grupos de trabajo, un insumo fundamental para el trabajo que realizará junto al anfitrión en la próxima visita.

Temario tipo de una reunión CREA

1. Ronda de novedades.
2. Presentación del caso (análisis de la empresa).
 - Presentación de información y objetivos.
 - Recorrida a campo.
 - Trabajo en grupos.
 - Conclusiones y propuestas.
3. Institucionales o temas de interés del grupo.
4. Análisis de un problema o de un tema técnico.
5. Evaluación de la reunión.

La visita o contacto individual

Además de las actividades grupales, el trabajo individual del asesor con cada miembro CREA exige ser planificado con antelación. Es necesario que ambos tengan en cuenta qué es lo que esperan de él como resultado de este trabajo conjunto y cuáles son los interrogantes que deberían ser respondidos al final del día.

Este es el segundo momento importante en la vida de un CREA: durante un determinado tiempo, el miembro CREA, solo o con su equipo, se encuentra en forma individual con su asesor, con una frecuencia que varía según las regiones y las actividades que se



desarrollan en las empresas de ese grupo. Lo más habitual es que ese encuentro tenga una frecuencia mensual, aunque también existen grupos que, por el tipo de actividad que desarrollan, tienen una frecuencia diferente, bimensual o trimestral.

Un aspecto clave es **alinear expectativas entre el asesor y el miembro CREA** para establecer claramente qué espera cada uno de ellos como resultado de esa actividad. Acordar cómo se va a organizar esa visita y qué se va a hacer en cada empresa es altamente recomendable, además de ser una práctica habitual que hace al rol del asesor y al buen funcionamiento de un CREA.

Durante la gira suele haber un espacio donde se presentan enfoques técnicos propios de la actividad, cuestiones vinculadas a la empresa, temas relevantes del plan de trabajo del CREA y, no menos importante, pueden aparecer temas que no estaban planificados, pero que es conveniente rescatar para tratarlos en profundidad si es necesario.

En este momento, es importante saber **formular preguntas clave**, un atributo que distingue a un buen asesor. (Existe capacitación y entrenamientos disponibles para potenciarlo). También es interesante sumar la experiencia de otros miembros o casos similares que aporten claridad.

Citar la fuente de la información que fundamenta las recomendaciones del asesor (por ejemplo, la Mesa de Asesores o una visita a otro grupo) legitima la importancia de la red CREA. Habitualmente hay un momento en que se **analiza la información presentada para proceder a la toma de decisiones**. Se revisan, por ejemplo, ensayos zonales, presupuestos, la evolución de índices del sistema, datos y planillas para el CREA, para la región o para el grupo que permiten alimentar la red.

Los temas abordados, junto con las conclusiones y recomendaciones efectuadas por el asesor deben quedar debidamente plasmados en un informe escrito. A continuación, se comparten contenidos, recursos y algunos consejos a tener en cuenta durante el trabajo individual del asesor con el miembro CREA.

Novedades del asesor: Se considera novedad a todos aquellos avances que puedan ser de utilidad para el propietario de la empresa. Estos pueden provenir de material bibliográfico, de actividades de extensión en las que el asesor haya participado o puede ser, simplemente, el aprendizaje resultante de su actividad cotidiana o de dudas o experiencias de otros miembros del grupo u otros grupos de la zona. A su vez, dichas novedades pueden consistir en temas técnicos, empresariales, de logística, de personal, etcétera.

Esta es una instancia en la que se pone en evidencia el valor de la red CREA: el asesor hace de nexo, facilitando la circulación de la información. Es, además, una buena oportunidad para detectar problemas recurrentes, comunes a todos los miembros del grupo, que pueden ser incluidos en el futuro plan de trabajo.





Novedades del dueño de casa: el primer aspecto que debe considerar el dueño de casa es responder a las preguntas del asesor: ¿qué pasó en este último mes que pueda ser de utilidad para el grupo? ¿Qué problemas se presentaron? ¿Fueron solucionados? ¿De qué manera?

La respuesta será determinante al momento de diseñar el trabajo que se realizará sobre la empresa. Un ejemplo puede consistir en analizar una reciente propuesta de financiación de insumos o visitar un determinado sector del campo para ver cómo se solucionó un problema.

En todos los casos, el asesor será responsable de hacer circular esta información dentro del grupo y también de trasladarla a la región. A partir de las novedades del dueño de casa y de las que se presenten en el resto de la visita, deberá ser capaz de identificar aspectos de interés para el CREA o que estén vinculados al plan de trabajo futuro.

La última reunión CREA: si la reunión anterior estuvo bien preparada y si el grupo trabajó en forma comprometida, los aportes realizados deberían ser tema de trabajo de los meses siguientes para la dupla miembro-asesor. Juntos deberán revisar las contribuciones de cada integrante, evaluar las decisiones a tomar y efectuar un seguimiento.

La próxima reunión CREA: si se le quiere sacar al grupo el mayor provecho posible, la reunión CREA no debería, en ningún caso, planificarse la semana anterior o 15 días antes a su realización. Prepararla con esta antelación implicaría atajar una pelota enorme. Por el contrario, la propuesta consiste en atajar mes a mes una pelota mucho más pequeña y manejable, lo que derivará en un resultado notablemente superior. Si se procede de este modo, 15 días antes se tendrá la reunión prácticamente organizada.

La preparación de la próxima reunión debe empezar ni bien finaliza la anterior, concediéndole una dedicación de un año: este es un período clave para registrar datos productivos, identificar problemáticas y clarificar objetivos. Es el tiempo necesario para diseñar, en definitiva, un plan con sus correspondientes ajustes y definir claramente las preguntas que luego se le van a plantear al grupo, aportando la información necesaria para que éste pueda expresar todo su potencial y ofrecerle al dueño de la empresa una devolución que sea de verdadera utilidad.

La recorrida a campo: la recorrida debe ser diseñada en función de objetivos específicos, como analizar el estado de situación general de la empresa, la evolución de una situación particular que la atraviesa u otros aspectos que resulten de interés para el grupo. A su finalización, debe ser posible efectuar un diagnóstico que permita abordar los problemas que se presentan en forma explícita, como así también otras cuestiones que puedan permanecer bajo la superficie.

Los problemas a considerar no siempre son de índole técnica o financiera. También pueden involucrar cuestiones vinculadas a la logística de la empresa, a la formación del personal, al manejo del *stock*, a la toma de decisiones, etcétera.

Pensar la empresa: el asesor trabaja junto con el miembro CREA en la visión y objetivos de su empresa, así como en la elaboración de un plan de acción y en el control y posibles ajustes que se realicen en dicho plan. Se trata, básicamente, de un trabajo de análisis y síntesis que exige salir de la actividad diaria para considerar la pertinencia y efectividad de las acciones realizadas y también de las que se llevarán a cabo en el corto y mediano plazo. El resultado de las últimas reuniones CREA de la empresa y de las demás empresas del grupo ofrece un valioso marco de referencia para esta actividad.

Gestión de la información: durante la visita individual el asesor asegura que se estén consignando los registros necesarios (productivos, económicos, etc.) en tiempo y forma. Estos son insumos básicos para generar un tablero de comando de la empresa, pero, además, representan un compromiso con el plan de trabajo del grupo.

En ambos casos, la generación de información confiable es un insumo vital para tomar mejores decisiones, tanto de corto como de largo plazo, a nivel individual o grupal. El asesor es el responsable de velar por la calidad de la información que se genera y de compartirla con el grupo y con toda la red CREA.

Pensar en el CREA: además de analizar el caso de la empresa en cuestión, durante la visita el asesor debe pensar en el grupo y considerar qué aspectos pueden ser trabajados en el marco del plan de trabajo general.



El plan de trabajo

Este es otro pilar fundamental para la vida y el trabajo de un CREA. Es una instancia donde se ponen de manifiesto el rol del asesor y sus competencias.

Básicamente, el plan de trabajo debe responder a las necesidades comunes que tiene el grupo. En este sentido, consiste en una descripción anticipada de las acciones y medios a utilizar para llegar al futuro que se desea alcanzar.

¿Cuál es la necesidad de un plan de trabajo? Para el grupo, su existencia permite atender las siguientes cuestiones:

- Identificar necesidades y demandas comunes (**¿QUÉ?**)
- Desarrollar hipótesis de solución. Implica definir las acciones necesarias, determinar los costos y su financiación (**¿CÓMO?**)
- Designar responsables de llevarlas a cabo (**¿QUIÉNES?**)
- Establecer un plazo de concreción (**¿CUÁNDO?**)

Al asesor, le permite ordenar el trabajo, establecer las prioridades del CREA, orientar la búsqueda de información, hacer foco y ser más eficientes en el asesoramiento.

Entre los aspectos que debe cubrir un plan de trabajo figuran los siguientes:

- Debe ser simple, concreto y factible.
- Debe involucrar acciones de animación, viajes, ensayos o demostraciones prácticas y un análisis económico.
- Debe designar a los responsables de llevarlo a cabo (miembros CREA).
- Debe definir qué, cómo, cuándo, dónde y quiénes.
- Debe prever un monitoreo periódico de su marcha.

Qué aspectos no debe cubrir:

- Acciones a muy largo plazo.

El plan de trabajo debe tener un enfoque sistémico, que incluya como mínimo los siguientes aspectos:

- Tecnología: problemáticas técnico-productivas referidas a las actividades desarrolladas por los miembros del CREA.
- Empresa: problemáticas asociadas a la empresa y al empresario.
- Aspectos metodológicos vinculados al funcionamiento del grupo: comunicación, participación, intercambio, animación.
- Aspectos institucionales: vinculación del grupo con la región y con la sede central.

Hay diferentes **dinámicas y metodologías** que permiten construir un plan de trabajo. Todas exigen la participación activa de los miembros del grupo. El diseño del plan de trabajo del grupo exige una dedicación de una jornada, una reunión o incluso un retiro grupal específicamente destinado a su elaboración. Entre los aspectos clave para construir un plan de trabajo con el grupo figuran los siguientes:

- Generación de clima (crear contexto)
- Generación de un espacio de reflexión.
- Mucho intercambio con el otro.
- Valorar lo realizado para construir hacia adelante.
- Método para generar consenso.
- Generar productos concretos y resultados medibles.
- Desempeñar correctamente el rol de facilitador.

Las dinámicas más frecuentes parten de un trabajo personal que puede ser realizado a través de una encuesta individual que contenga preguntas disparadoras como: ¿cuáles son los objetivos de su empresa en los próximos tres años? ¿Cuál es el rumbo que debe seguir el grupo, de manera que repercuta en la consecución de mis objetivos? ¿Qué estoy dispuesto a hacer para lograr los objetivos?



En relación al funcionamiento del CREA, otras cuestiones a resolver pueden ser: ¿qué prácticas es necesario mantener? ¿Cuáles conviene abandonar? ¿Cuáles se pueden incorporar?

Posteriormente, será necesario efectuar un trabajo en grupos para intercambiar opiniones respecto a lo trabajado en forma individual para hacer una puesta en común y luego priorizar los temas que se verán plasmados en el plan para el año próximo.

Existen diversos métodos y dinámicas grupales que se pueden utilizar, como así también formas de priorización. Entre las más habituales están: Café mundial, GUT, Diálogos apreciativos, Método de las tres I (inspiración-imaginación-impacto), Niveles de Comunicación de Berra, etcétera. La mayoría de ellas fueron implementadas en distintos Congresos de Asesores.

Es importante distribuir actividades y responsabilidades entre todos los miembros del grupo. El asesor y el presidente son responsables de gerenciar el cumplimiento del plan de trabajo y mantenerlo vivo durante todo el año.

En la misma oportunidad en que se diseña el plan de trabajo se define la agenda anual, que comprende, además de las reuniones mensuales, las actividades regionales y las de la sede central a fin de tener una agenda organizada. Esto ayuda a administrar los tiempos del asesor y también los de los miembros.

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	Responsable

La Red CREA

Un aspecto que reviste un carácter diferencial en la formación profesional de un asesor CREA es el hecho de pertenecer a la red del Movimiento. Esta red está formada por múltiples nodos constituidos por la suma de todos los asesores, miembros, grupos, mesas técnicas y también por las distintas unidades organizacionales de la sede central. Constituye uno de los **sistemas de intercambio y generación de conocimiento** más importantes del país.

Dentro de esta red, el rol del asesor es fundamental: no sólo se sirve de ella, sino que es un actor muy importante a la hora de aportar información y contribuir a su mantenimiento. Al asesorar a un CREA, a una región y al Movimiento, recibe pedidos por parte de distintos actores de la red, que le demandan la incorporación de datos para alimentarla. Este rol es central.

Es conveniente conversar con el CREA acerca de la pertenencia a la red, ya que este es un aspecto que insume tiempo. La red tiene la virtud de ser, a la vez, **destino de aporte y fuente de consulta**. Todo lo que puede contribuir a lograr un mejor desempeño del rol del asesor está contenido en ella.

Cabe destacar que no se trata de una red meramente informática; es, al mismo tiempo, un tejido de relaciones con otros, con los demás asesores, con otros CREA, con otras regiones. Así, es posible decir que, más allá de que alimentar la red sea una exigencia estrictamente vinculada a su trabajo como asesor, a su vez, esta red potencia su propio desempeño.

Mesa de Asesores

La Mesa de Asesores está constituida por los técnicos de los grupos que integran una región CREA, quienes se reúnen mensualmente con una agenda y un plan de trabajo determinados. Constituye, por lo tanto, **un ámbito fundamental de capacitación y referencia metodológica**, al ser uno de los espacios de intercambio, contención, motivación y actualización más importantes, vital para el buen desempeño del asesor.

Cada Mesa de Asesores es liderada por el **Coordinador Regional**, que es el responsable institucional de su funcionamiento, de la elaboración del plan de trabajo y de la capacitación (técnica, económica, empresarial y metodológica). El coordinador es el referente institucional y metodológico de los asesores, y debe velar por su buen desempeño.

Las Mesas de Asesores son, en definitiva, una usina técnico-empresarial y metodológica que debe dar respuesta a las diferentes demandas de los miembros CREA. En este sentido, existen algunos puntos que, de cumplirse correctamente, pueden ser tomados como indicadores de su buen funcionamiento:



- La asistencia, así como la participación activa de todos los asesores de una región.
- El diseño de un plan de trabajo y su nivel de cumplimiento.
- La calidad y la profundidad de las conversaciones que se mantienen en la Mesa y con el coordinador.
- La capacidad de anticipación y contención.
- El trabajo en equipo y el nivel de respuesta ante pedidos procedentes de la red CREA.
- El clima de trabajo: la posibilidad de pasarla bien, de trabajar con orden y bajo nivel de conflicto.

Congreso de Asesores



Cada tres años, CREA organiza el Congreso Nacional de Asesores que convoca a todos los técnicos del Movimiento. Allí se reúnen a reflexionar acerca del rol del asesor con una mirada de faros largos. Es un **espacio de encuentro** y capacitación donde se instalan los temas vigentes en la organización.

Los para qué de los Congresos de Asesores se resumen a continuación:

- Crear y **recrear el compromiso de CREA con sus técnicos** y el de éstos con el Movimiento.
- **Estrechar relaciones** entre las diversas generaciones de asesores, entre regiones y con el Movimiento en su conjunto.
- Hacer tangible la red CREA.
- **Generar confianza** e involucramiento para ampliar la mirada.
- Es un acto comunicacional y de **reconocimiento verbal y público** muy fuerte del Movimiento CREA hacia sus asesores.

Los asesores son uno de los pilares del funcionamiento CREA, por lo que estas acciones tienen un impacto inmediato en los grupos y en los integrantes del Movimiento.



Marco ético

Además de la ética profesional que cualquier práctica lleva implícita, el asesor tiene los **valores** que CREA definió como marco de referencia y sostén de la metodología:

- **Integridad:** mantener la coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.
- **Compromiso:** es aquello que nos mueve a aplicar nuestra capacidad, esfuerzo y entusiasmo para llevar adelante nuestras responsabilidades.
- **Respeto,** más allá del disenso.
- **Trabajo en equipo:** ejercicio del diálogo, intercambio y búsqueda de consenso que permite lograr ideas superadoras y resultados de excelencia.
- **Solidaridad y generosidad:** pensar y actuar según la necesidad de los demás, buscando aportar un beneficio a través de la intervención desinteresada.
- **Búsqueda de la excelencia:** para CREA ninguna meta es definitiva.

El trabajo en grupos se apoya en estos valores que, si bien están desde los inicios, se terminaron de definir junto con determinados comportamientos observables, gracias al aporte de los miembros durante el proceso de Planeamiento Estratégico CREA 2015. Los valores acordados permiten establecer ciertos comportamientos esperables en los integrantes del Movimiento. Cuando los valores y sus comportamientos son conversados y ajustados en el grupo junto con el asesor, así como en las Mesas de Asesores, los resultados metodológicos se ven potenciados y derivan en mayor producción.

Se propone sostener esas conversaciones al menos cada dos años, validando los valores y los comportamientos observables que se esperan en cada Mesa de Asesores. A nivel del grupo se sugiere conversar explícitamente junto con el asesor los valores y comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos que se proponen.

Relación contractual

El asesor CREA es un profesional independiente que es contratado por un grupo por una cantidad de días a concertarse en cada caso.

Durante el proceso de definición del perfil, así como en la búsqueda y selección del candidato, el grupo cuenta con el apoyo de la región y de la asociación. Juntos acuerdan las tareas, el tiempo de dedicación y la remuneración, considerando también el tiempo que insumen las giras (contacto individual con cada empresa del grupo). Se sugiere redactar el acuerdo y actualizarlo ante eventuales modificaciones. Asimismo, es necesario prever la posibilidad de revisarlo y actualizar honorarios y viáticos.

Acuerdos con el asesor CREA

El asesor construye relaciones profundas con sus asesorados, cuyas características van cambiando con el paso del tiempo. Puede ocurrir que acuerdos inicialmente bien delimitados permanezcan así para algunos, pero no para otros. También puede suceder que, frente a cambios en el entorno o en los requerimientos de tareas, se generen nuevos marcos y sus necesarios ajustes, visto tanto desde la óptica del asesor como desde la de los miembros del CREA.

Las siguientes pautas son el resultado de un trabajo llamado Acuerdos y no acuerdos del asesor CREA, preparado para el Congreso de Asesores 2015 por Eduardo Mercovich y la Unidad de Metodología y Desarrollo Personal. Allí se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de acordar las condiciones de trabajo y contratación del asesor CREA.

- Acordar los honorarios, gastos de movilidad y viáticos.
- Definir los tiempos físicos, los horarios límite de duración de las reuniones, visitas, recorridas y del contacto individual del asesor y los miembros CREA.
- Establecer con claridad las horas de análisis, informes, recolección de información para CREA
- Dejar claramente establecido el pago de honorarios y viáticos para asistir a la reunión de asesores.
- Incluir en el acuerdo el tiempo y costo dedicado a la capacitación y a las actividades de la región y de CREA.



- Acordar la regularidad de la evaluación de desempeño.
- Acordar la regularidad de revisión de honorarios y con qué índice se ajustarán.
- Acordar la regularidad de revisión de gastos de movilidad y viáticos.
- ¿Está incluido algún seguro de viaje?
- Como asesor, ¿cobra todos los meses lo mismo?
- Como asesor, ¿cobra 11 o 12 meses al año?
- Como asesor, ¿tiene vacaciones preacordadas?
- Tener estos acuerdos por escrito.

Evaluación del asesor

En el marco del plan de trabajo, cada año se evalúan los distintos roles dentro del grupo: el del presidente, el del tesorero y también el del asesor. El objetivo de este proceso obedece a la **búsqueda de mejora continua** del funcionamiento del CREA. Para ello es necesario enmarcar la "evaluación" del asesor dentro del funcionamiento general del grupo y de las expectativas acerca de su rol, las cuales deben ser acordadas con claridad en forma previa, indicando qué se espera en cada caso.

El asesor es una figura central en la vida del grupo. Al convocar profesionales que desempeñen este rol, el Movimiento debe hacer uso de su prestigio y perfeccionar en forma permanente los mecanismos para su formación e inducción. De este modo, se asegura una adecuada comprensión de los modos de acción institucional y un adecuado desempeño del rol a través de una mayor integración del asesor a la vida técnica e institucional del Movimiento. Esto se logra a través de la realización sistemática de reuniones de evaluación de desempeño de todos los roles y del funcionamiento a nivel de grupo.

En línea con la evaluación del funcionamiento del grupo CREA y de los roles, se recomienda realizar una evaluación de desempeño, según la siguiente planilla propuesta por la Unidad de Metodología y Desarrollo Personal.





Herramientas para evaluar el buen funcionamiento de un grupo CREA

La siguiente encuesta procura evaluar el trabajo de un grupo CREA. Por lo tanto, es esperable que forme parte del plan de trabajo y de los acuerdos establecidos previamente entre los distintos actores.

A continuación, se enumeran las preguntas correspondientes a cada rol. Si lo deseás, consigná debajo de cada respuesta tus propios comentarios.

1. LOS MIEMBROS Y EL GRUPO CREA

Según tus expectativas, ¿cómo evaluás tu compromiso y el del resto de los miembros respecto al CREA?

	Supera	Cumple	Puede mejorar	No alcanza
Tu compromiso				
El de los demás miembros				
El del presidente				
El del asesor				

2. LA REUNIÓN CREA

¿Cómo evaluás estos aspectos de la reunión según tus expectativas?

	Supera	Cumple	Puede mejorar	No alcanza
Es de utilidad para mi empresa				
Me mantiene actualizado				
Me permite conocer las líneas estratégicas del Movimiento				
Organización general de las reuniones				
Información compartida				
Clima de las reuniones				
Mi opinión respecto a la última reunión es:				

3. PLAN DE TRABAJO

¿Cómo evaluás estos aspectos del plan de trabajo?

	Supera	Cumple	Puede mejorar	No alcanza
Temas incluidos				
Seguimiento				
Participación de los miembros				
Impacto de las acciones del plan en mi empresa				

Tu propuesta para la mejora del plan de trabajo:

.....

4. LA RED CREA

Calificá el nivel de integración del grupo a la red del Movimiento

	Supera	Cumple	Puede mejorar	No alcanza
Participación en las acciones regionales				
Participación en acciones del Movimiento				

Tu propuesta de mejora respecto a la integración a la red:

.....



5. PRESIDENCIA – PRESIDENTE

¿Cómo se lleva adelante la presidencia en el grupo?
(Independientemente de quién ejerza hoy este rol)

	Supera	Cumple	Puede mejorar	No alcanza
Responsabilidad para con el funcionamiento del grupo				
Atención a las necesidades de cada miembro en relación al grupo				
Nexo con el Movimiento en su conjunto				
Se asume como un referente CREA hacia fuera				
Trabaja en equipo con el asesor				

Tu propuesta de mejora respecto a la presidencia:

.....

Parte 2. EL ASESOR

6. ¿El grupo CREA acordó claramente con el asesor cuáles son las necesidades y expectativas respecto a lo que se espera de su trabajo? ¿Están escritas?

	Sí	No	No sé
Fueron planteadas y acordadas			
Están escritas			

7. ¿Cómo evaluás el rol y el comportamiento del asesor respecto a las expectativas y acuerdos que fueron planteados?

	Supera	Cumple	Puede mejorar	No alcanza
Implementa la metodología CREA				
Ofrece asistencia en la preparación de la reunión				
Participa de la reunión con enfoques que asisten al trabajo del grupo				
Planifica las visitas				
Hace equipo con el presidente del grupo				
Vela, junto con el presidente, por el buen funcionamiento del grupo				
Efectúa un seguimiento del plan de trabajo				
Impacto del trabajo individual del asesor con el miembro CREA				
Solidez técnica				
Comprensión sistémica de la empresa				
Análisis económico				
Compromiso con la red CREA				
Proactividad				

8. ¿La gira con el asesor tiene un impacto relevante para tu empresa?

Casi siempre	
Algunas veces	
Pocas veces	
Nunca	

Tu propuesta de mejora respecto al asesoramiento:

.....

¡MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR!



www.crea.org.ar

