

Cómo se construye un programa de Educación Cooperativa

José Llorente Támara

La educación es uno de los pilares del movimiento cooperativo. De tanto repetirlo se ha hecho una frase que no despierta emociones mayores. *Conserva, sin embargo, todo su contenido, porque la cooperativa es una empresa participada, y si sus dueños no comprenden el funcionamiento y el sentido de la misma, no podrá tabajar ni como sociedad ni como empresa.*

La necesidad de la educación cooperativa, en sus ideales, en su filosofía humanista, en los aspectos administrativos y financieros, es reconocida por todo el mundo como algo incuestionable.

Ese reconocimiento, las más de las veces, se queda en el mundo de los deseos, y no desciende al mundo de la práctica. En general, esa es la situación: bellas palabras y pobres realidades.

Para poder impartir una educación abundante y masiva a los socios de las cooperativas contamos con un instrumento muy eficaz. Se trata de la comisión de educación cooperativa. A mi entender es el instrumento para poder realizar bellos deseos de dar una educación cooperativa. No hay cursos, ni programas de radio, ni folletos, ni promotores, ni técnicos, ni líderes voluntarios que puedan sustituir y desempeñar el papel de la comisión. No es que todo ese trabajo sea inútil y se deba cercenar, sino que la comisión de educación lo canaliza a los socios, y sólo así adquiere valor y utilidad.

Parece un hecho evidente que en nuestro movimiento no funcionan bien las comisiones de educación existentes, que en realidad son muy pocas. Esta inoperancia e inexistencia puede encontrar su explicación en dos razones.

Primera. Los miembros de la comisión son gente promedio con no muchos años de experiencia cooperativa. Por otra parte la cooperativa no es fácil entenderla, y aún cuando se entienda, es bien difícil comunicar esos conocimientos a los demás. En una comunidad rural del país se dieron cursos sistemáticos sobre cooperativismo a líderes de diversos campos esparcidos por toda la zona, en un período largo de un par de años. Captaban bien lo que se les enseñaba, pero en contra de lo que creíamos, no se produjo una mejoría en las diversas localidades de donde provenían. Las cooperativas nacían pobremente y nunca se desarrollaron bien. Tras varias reflexiones se llegó a la conclusión de que estos líderes no sabían comunicar sus conocimientos. Se hizo un programa de cursillos relámpagos en las diferentes comunidades de donde

provenían, y se observó que no habían recibido instrucción y por medio de los cursillos las instrucciones comenzaron a tomar otro aire.

Segunda. Esas comisiones de educación fallan porque no trabajan organizadas, con programas y planes. Hacen cositas pero no saben hacer un plan de trabajo, que les diga lo que quieren y cómo lo quieren, a lo largo de un período. Este segundo aspecto es el que queremos estudiar en estas líneas.

Sobre estos aspectos de programar la educación cooperativa es casi *inexistente la literatura*. Por eso nos vamos a ceñir al estudio de un plan a nivel local y los pasos que se deben seguir en el mismo.

La comisión de educación, de cualquier tipo de cooperativa, a la hora de planear su programa debe recorrer el siguiente camino.

1. Reunión.

El primer paso es una reunión hecha sin prisas y bien pensada. Debe ser exclusiva de los miembros de la comisión de educación. No debe ser conjunta, como norma general, con el consejo de administración, aunque sea un apéndice del mismo, pues ellos tienen ya bastante trabajo en el desempeño de sus funciones y funcionan con tanta dificultad que no pueden atomizarse en actividades de este tipo.

En algunos países se nombran comisiones consultivas para trazar el programa conjuntamente con la comisión. En nuestro estado actual conviene simplificar el proceso, y sería funesto el crear una comisión asesora, que implica un tecnicismo superior, cuando nadie tiene experiencia para realizar ese asesoramiento dentro de la cooperativa y carecemos del personal mínimo requerido para componer la comisión de educación. Por otra parte nadie se va a sentir verdaderamente responsable, y lo que se va a conseguir es andarse peloteando el trabajo y la responsabilidad, sin que nadie lo tome en serio.

La reunión inicial para trazar el programa va a llevar un buen tiempo, pues hay que hacerlo con todo detalle sin que quede nada en el aire, pues de lo contrario nunca se llevará a la práctica. En una reunión, pongo por caso, de una hora es imposible trazarlo. Requiere medio día o quizás el día entero, pero esto no sucede nada más que una vez al año. Porque vamos a especificar lo que vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer. No basta decir que el programa va a consistir en aumentar socios por medio de círculos de estudios. Si todo esto es nuestro programa, nunca se hará nada. Partiendo del supuesto que ese sea el esqueleto del programa, de esa reunión inicial hay que tener claro cuántos socios vamos a aumentar y los círculos de estudio que vamos a tener, si ese es el instrumento escogido, cuántos son los círculos de estudio, en qué barrios, en qué casas, con cuántas personas cada una, quiénes son esas personas, quiénes son los directores, de dónde van a venir los materiales, la hora en que se van a tener y en qué días.

El programa para que sea efectivo tiene que ser detallado y preciso. No nos debe asustar el empleo del tiempo. Por ahora es nuestra mayor riqueza, sobre todo en la zona rural. Lo importante es invertirlo en construir una cooperativa vigorosa, en vez de andar brujuleando por calles y galleras.

Una reunión larga, bien precisa en sus detalles es el primer paso en la estructuración de un programa de educación.

2.— *Descubrimiento de los problemas.*

El primer trabajo de esa reunión inicial es descubrir la realidad actual de la cooperativa, y formularla en una lista con todos los problemas que se descubran.

El cooperativismo es un movimiento de gente adulta y la educación debe partir de lo concreto.

Además para que sea continua, como repetimos a cada rato que debe ser, y no estar repitiendo siempre lo mismo, hay que observar la realidad existente y cambiante. Se debe hacer sobre esas situaciones que confrontan los socios y que les tienen despiertos y abiertos a todo enfoque que les oriente y les enriquezca.

En nuestro medio la educación ha sido predominantemente ideológica y la debemos llevar a su fundamentación viva que es la realidad.

Este enfoque nos indica que nadie, sino personas de la cooperativa que vivan y sientan la misma, se pueden encargar de la educación.

Como primer paso hay que hacer un inventario de las situaciones y problemas. Es una especie de pedrea que van a hacer todos los componentes de la comisión. Casi se podría sugerir la utilización de la técnica usada en dinámica de grupo del "torbellino de ideas" o "brainstorming", donde se hacen aportaciones sin discusión de las mismas. Un ejemplo: es una cooperativa de ahorro y crédito y el presidente de la comisión pregunta a los miembros cuáles son los problemas que pueden servir de base a la educación. Los miembros aportarán problemas tan dispares como poca asistencia a las reuniones, no hay ahorros regulares, no hay devolución de préstamos, ambiente de desconfianza entre socios y administración, no reunión regular de los comités, y problemas por el estilo.

En esta primera fase no conviene dar explicaciones, solamente hacer aportaciones escuetas. No conviene discutir si el problema es grande o pequeño o comenzar a discutir si realmente existe o no. Tampoco se deben hacer evaluaciones. Solamente se aportan situaciones-problema, y el secretario de la comisión va haciendo una lista de los mismos.

Con esto ya tenemos la base para el programa. No se va a hacer con todos y cada uno de los problemas enumerados. Es sólo una primera fase de recogida, de acumulación de datos.

3.— *Información.*

Una vez que hemos inventariado los problemas, antes de estar en capacidad de escoger el que va a ser objeto del plan de educación, se necesita una mayor profundización de los mismos, pues no es lo mismo lanzar un programa sobre un asunto trivial que sobre algo medular en la cooperativa.

Para lograrlo es necesario informarse bien sobre todos los aspectos y

AGN
ver las relaciones que existen entre ellos, y su incidencia en la marcha general de la institución.

Hay en la cooperativa una serie de fuentes donde recoger los datos. La primera es el consejo de administración. Es sabido que éste es el padre de la comisión de educación, y no la asamblea general de socios como sucede con los otros comités. Es también el responsable de la educación en una cooperativa, pero como no pueden especializarse en esa función por sus múltiples trabajos, delegan en una comisión que ellos mismos crean.

Si el sistema funciona, nadie hay mejor informado en una cooperativa que el consejo de administración. Decimos si el sistema funciona porque mensualmente el consejo recibe informes del tesorero, del consejo de vigilancia, del comité de crédito, del administrador y de la propia comisión de educación. Con esa información gobierna la cooperativa y la educa. La información se la transmite a la comisión de educación por un mecanismo lógico: el vicepresidente del consejo de administración suele ser presidente de la comisión de educación. Y así aporta todos sus conocimientos al seno del organismo encargado de la educación. Esta es la primera base y la más seria de información sobre la realidad existente. El representante del consejo de administración que suele ser el vicepresidente juega un papel preponderante en esta fase aportando todos sus conocimientos.

Pero no es la única fuente. Otra de gran importancia son los oídos y ojos de los miembros de la comisión de educación. Deben estar atentos a la vida de la cooperativa, a las quejas y críticas de los socios para que puedan realizar sus funciones con eficiencia. Incluso las frías informaciones adquiridas en el estadio anterior adquieren sentido y dimensión por este contacto vivencial con socios y cooperativa.

Otras buenas fuentes de información son la inspección de la federación respectiva, del Idecoop, y las visitas de promotores y líderes cooperativistas. Muchas veces por estar inmersos en la realidad no se advierten fallos que un viajero casual puede notar con prontitud.

La comisión de educación debe estar abierta a todas estas fuentes, para evitar los clichés y las frases hechas, que impedirían la puesta en práctica de un programa efectivo.

Al finalizar este punto, con la recogida de información sobre los problemas clasificados, en la mente de los miembros de la comisión se produce un ordenamiento casi natural.

4.—*Visión global.*

En este momento los miembros de la comisión de educación insensiblemente habrán obtenido una vista de conjunto de la situación de la cooperativa con la aportación de los problemas y la información sobre los mismos. Puede ser que alguno tuviese una visión muy fragmentaria o estuviese sin una idea clara de la problemática de la asociación, pero de esta forma se ha perfeccionado o adquirido, y se ha llegado, sin pretenderlo, a una uniformidad en el enfoque de la realidad.

Sería muy conveniente que ahora el presidente de la comisión hiciera una especie de resumen, y que los demás miembros le completasen hasta lograr definir el estado actual. Esto no es difícil lograrlo cuando se trabaja sobre hechos reales y concretos. La realidad misma orienta. No sucede lo mismo cuando un grupo o comité se mueve en el plano de lo ideológico, donde las discusiones se pueden hacer infinitas sin llegar nunca a ponerse de acuerdo.

5.— Selección de un problema.

En el punto anterior estábamos planeando para escoger el sitio de aterrizaje. Algo parecido a lo que hacen los cosmonautas: orbitar la luna, buscando el sitio seguro donde posarse. No da lo mismo cualquier sitio, como tampoco seleccionar cualquier problema para trazar el programa.

La situación presente de la cooperativa está ramificada. Tiene aspectos múltiples y variados. Es imposible hacer un programa viable sobre toda la realidad. Se perderían los realizadores del mismo y los beneficiarios. Si se ha hecho la recopilación anterior y hemos recogido la información sobre todos sus aspectos es para llegar a una selección. Buscar un problema, mejor uno que varios, sobre el que estructurar el programa de la comisión.

Debe quedar bien claro que es imposible hacerlo sobre todos y en general no conviene sobre más de uno. También que no es lo mismo escoger arbitrariamente el tema de la campaña. Debe haber uno importante, el que interesa a los socios, porque está afectando toda la vida de la cooperativa y la permanencia del asociado en la misma. Un ejemplo. Si una cooperativa de consumo está vendiendo a precios más altos que los demás comercios de la comunidad y ha producido, como es lógico, un malestar general, no podemos hacer una campaña educativa sobre el método parlamentario o los principios cooperativos. Esos aspectos en ese momento no interesan a nadie.

El tema debe ser radical, en el sentido original del término, es decir raíz de donde se derivan los demás problemas. Sigamos con el ejemplo anterior. En una cooperativa de consumo como la descrita anteriormente, los socios no van a capitalizar, no van a comprar, no van a asistir a las reuniones, no pagarán cuotas de federación, etc. etc. Cuál es la raíz de esta conducta? El alto precio de venta. En una cooperativa así sólo hay un tema sobre el que se puede comenzar el programa de educación: el arreglo de los precios. Una vez iniciado, lo demás irá mejorando de una forma sistemática.

Además todos esos elementos se pueden ir incrustando sobre el eje central, que en el ejemplo propuesto es el problema de los precios, y a su luz se pueden ir desarrollando y tratando. Pero no pueden arreglarse mientras el tronco del cual dependen no comience a mejorar.

Este es el momento preciso para tomar una decisión sobre el tema, base del programa. Y no se puede dar un paso adelante mientras no lo determinemos. Pues todo lo que viene detrás es concretar sobre ese tema escogido. Si se hace una mala elección en este momento, y se escoge un tema periférico y por lo tanto no atrayente para los socios, nadie salva al programa del fracaso. Esto no es un problema de votos, sino de reflexión seria

para dar con el punto neurálgico que necesita ser arreglado en la cooperativa. No podemos engañarnos con cositas, sino encontrar el problema medular de la misma.

La comisión de educación en este paso debe hacer una reflexión conjunta, donde todos participen, sopesando unos y otros problemas, hasta llegar a un acuerdo. No se puede pasar de ligero este punto. Todo lo anterior ha sido en vano, y lo que viene es inútil, si se hace una mala elección. Por eso la comisión debe dar todo el tiempo que sea necesario y poner todo el cerebro de que disponga en este paso.

6— Metas y objetivos.

En el paso anterior hemos seleccionado el asunto sobre el que vamos a estructurar nuestro plan de trabajo. Vamos a poner por ejemplo, el *aumento de capital en la cooperativa*. Eso no basta para poderlo realizar. Es necesario señalar metas y objetivos, inmediatos y a largo plazo. Desde ahora en adelante nos vamos a mover en un plano eminentemente concreto de detalles como números, personas y lugares.

La diferencia entre este punto y el anterior es bien simple. Antes determinamos aumentar el capital, porque lo consideramos problema raíz en el conjunto de la cooperativa. Ahora avanzamos y decidimos cuánto capital queremos recolectar en un año, cifra exacta, mes por mes y trimestre por trimestre. Y por qué pasos nos vamos a ir moviendo hasta llegar a esa cifra. Se trata de fijar metas concretas y claras.

¿Por qué debemos fijar metas concretas y precisas? Porque debemos saber exactamente lo que queremos para poderlo conseguir. En psicología social se establece que las metas concretas son operacionales, y las metas abstractas no lo son. Cuando un grupo conoce su posición actual y su posición deseada, comienza a moverse en esa dirección y se produce el fenómeno de locomoción, y a medida que va consiguiendo posiciones, se siente más atraído a buscar las nuevas.

Ordinariamente la construcción de edificios donde las paredes se ven físicamente atraen más que metas intangibles. Puede ser que una cooperativa pague altas cantidades de dinero para hacer un edificio, cuya utilidad es baja, pero la gente se siente atraída a contribuir porque ve los resultados y los toca. Esa misma cooperativa no puede recoger las cuotas de la federación, por más esfuerzo que se haga, aunque sean menores las contribuciones y mayor la utilidad, porque los socios nunca han podido tocar los resultados.

Con estos presupuestos podemos afirmar que un programa eficiente requiere metas concretas. Un programa consistente en "el mejoramiento de la cooperativa" no funciona. Un programa teniendo como meta el aumento de 10,000 pesos de capital sí funciona.

En nuestro medio hay una tendencia marcada a establecer metas abstractas, y así el grupo no se moviliza, porque no sabe a dónde va y qué quiere. Tampoco se disuelve, porque lo mismo que no consiguió nada, tampoco se dejó de cumplir nada, pues nadie sabía lo que quería y así no se pueden exigir responsabilidades y probar fracaso.

En nuestros contactos con grupos cooperativos hemos observado que se produce una confusión entre meta concreta y meta noble. Cuando en una cooperativa se enuncia una meta noble, por ejemplo que el año 1969 sea el año de la dignidad humana, y se pregunta si es una meta concreta casi unánimemente se contesta que sí. Pero esto se consigue disipar con gran facilidad con unos minutos de práctica tras una ligera explicación.

Este es uno de los pasos vitales al trazar un programa de educación. Lo podríamos llamar el aterrizaje en cosas concretas.

Es necesario que los componentes de la comisión de educación conozcan a ciegas estas metas trazadas. Que sea algo como natural en ellos. Lo mismo debe pasar con los socios de la cooperativa. Es necesario que los miembros de la comisión sepan comunicarlas claramente a los socios. Un método muy bueno son las gráficas en un lugar público de la cooperativa donde los socios vean lo que se quiere y lo que se va consiguiendo.

6.— Estructura del programa.

Una vez que sabemos lo que queremos por la determinación concreta de las metas, ahora tenemos que saber cómo lo vamos a conseguir.

A la hora de dar este paso hay una serie de elementos que debemos tener en cuenta.

Lo primero es saber a qué tipo de personas se dirige el programa. No es lo mismo un programa de devolución de préstamos, que se orienta hacia socios, que otro de aumento de socios, que se orienta hacia no-socios. Las actividades del segundo no tienen como base la reunión de socios, sino la comunidad o el barrio. Este detalle va a condicionar totalmente las actividades que van a ser desarrolladas. En el caso de socios asistentes a las reuniones el programa puede basarse en charlas, discusiones, clases... todo ello tenido en el lugar de la reunión. En el caso de no-socios habrá que pensar en círculos de estudio, reuniones de barrio, un cursillo especial, películas de cine...

Ya sabemos las personas a quienes se dirige el programa y que en cierta forma nos condicionan los medios que vamos a utilizar. Para decidirnos por unos medios sobre otros debemos tener en cuenta los recursos con que contamos en la comunidad: personas e instrumentos de trabajo. Si no contamos con los líderes suficientes que conozcan básicamente la técnica del círculo de estudio no la podemos elegir como medio para lograr las metas precisadas. Lo mismo, si nadie sabe dirigir un curso, esa no puede ser la elección para realizar las metas propuestas.

A veces sucede que no hay en la cooperativa personas capaces de utilizar ciertas técnicas de comunicación, pero existen esas personas en la comunidad, y están dispuestas a ayudar. Por ejemplo, el maestro, un universitario, un promotor de desarrollo de la comunidad, un sacerdote... Si estas personas tienen la capacidad y la disposición de ayudar se las puede utilizar, pero siempre su trabajo se debe realizar bajo la dirección de la comisión de educación que es la responsable del programa.

Teniendo en cuenta estos tres aspectos: personas a quienes va dirigido el programa, recursos con que contamos y ayudas exteriores a la cooperativa, ya podemos definir concretamente lo que vamos a hacer.

Aquí la comisión de educación debe detallar lo que va a hacer, quien y cómo lo va a hacer.

Vamos a poner un ejemplo. Supongamos que del paso anterior salió como meta concreta el aumento de 120 socios en el año y un capital de 3,000 pesos. Una vez que se han hecho las gráficas con el plan, ahora toca elegir el medio más eficaz y más fácil. Supongamos que se determina que es el círculo de estudios y las charlas por los barrios. La comisión de educación debe determinar el número de círculos de estudio y de charlas, en qué barrios se van a dar (con nombres concretos), en qué locales (especificar los mismos) quienes los van a dirigir (de nuevo nombres y apellidos), de dónde se van a traer los materiales, y un sinnúmero de detalles más. Pero se debe tener en cuenta que si no salen determinados de la comisión de educación nadie los va a concretizar y sin esto las metas no se van a realizar.

7.— *Concientización.*

Es necesario que tanto los miembros de la comisión de educación como los componentes de la cooperativa sepan los objetivos y las metas del programa sin vacilar.

Para eso la comisión de educación debe buscar una fórmula que lleve a la conciencia de los socios las finalidades exactas del mismo. No puede haber ningún tipo de movilidad hacia metas si no hay conciencia de lo que se está pretendiendo y de lo que se busca tanto en los directores como en los sujetos del programa. Habrá que usar slogans, propaganda... para crear conciencia clara de lo que se busca y a dónde vamos.

— *Evaluación del programa.*

Una evaluación es necesaria sobre la marcha del programa y normalmente la debe hacer la comisión de educación. A veces se pueden reunir conjuntamente con el consejo de administración, e incluso con los socios.

La mejor época para hacer una evaluación es al cumplirse el período parcial de una meta. Puede ser temporal, al cumplirse un trimestre o un semestre, por ejemplo; o también al obtener ciertos objetivos, como número de socios o de capital.

En esa especie de paradas evaluativas un aspecto muy importante que se debe considerar es si a este paso actual, con los resultados presentes, se van a obtener los resultados finales previstos por el programa.

También se debe pensar si se están logrando los aumentos cualitativos, es decir si hay un mejoramiento en la calidad de las personas y la sociedad. Cuando buscamos un aumento de x número de socios estamos tratando de mejorar la calidad de la cooperativa, pero si sucede que los nuevos socios no están comprendiendo bien, la cooperativa se debilita, y sería conveniente pensar en modificar el programa.

Un aspecto que no debemos descuidar es el preguntarnos las razones por las que el programa está yendo bien o está yendo mal. Es evidente que si el programa marcha bien y sabemos por qué marcha bien, el éxito está asegurado. Solamente un imprevisto le puede hacer fallar.

Lo mismo en el caso contrario. Si marcha mal y sabemos por qué marcha mal es muy fácil modificarlo.

En la evaluación de un programa de educación se deben examinar estos tres factores: las metas (ver si se están logrando)

- los instrumentos que se usan (ver si son eficaces)
- las personas.

Un programa de educación no debe ser intocable. Más bien la posición debe ser la contraria: estar siempre atentos a ver qué cambios son recomendables tanto en el enfoque general como en los medios. Esta debe ser una de las grandes vigilancias de la comisión de educación. Todos los meses en su reunión mensual deben revisarse como algo de rutina si el programa se va cumpliendo o exige modificaciones.

Por eso la verdadera educación sólo la puede impartir una verdadera comisión de educación que viva en el lugar de los hechos. La lejanía no es ninguna buena ayuda para realizar un buen programa de educación.

— *Financiamiento del programa.*

La gran ventaja de este tipo de programas es su bajo coste, sobre todo, si lo comparamos con otros tipos de educación cooperativa, como los cursos en internado que se caracterizan por sus altos costes, consecuencia de viajes, manutención, profesorado, empleomanía.

Pero sin necesidad de compararlos con nadie son en sí muy baratos, pues se basan en un liderazgo voluntario que trabaja gratis, no hay desplazamientos, los métodos normalmente son poco costosos, como por ejemplo los círculos de estudio, las reuniones, las charlas en las asambleas.

A pesar de todo esto es evidente que se van a necesitar ciertos recursos, para comprar cartulina, folletos, materiales didácticos.

La comisión de educación, al hacer el programa, debe calcular esos gastos y presentarle un estimado al consejo de administración, para que se apropien los fondos necesarios para su ejecución.

Estos fondos deben provenir del montante destinado a educación, y normalmente son más que suficientes para realizar este tipo de trabajo.

No hay que tener miedo en gastar los fondos en ese tipo de programas, pues es donde mejor están utilizados.

De vez en cuando se deben hacer evaluaciones sobre los gastos, pues tanto se puede pecar por gastar más de la cuenta, como por gastar menos y tratar de ahorrar en detrimento de la cooperativa.

Como resumen de todo lo anterior y como guía para el trabajo de una comisión de educación podemos presentar un plan de trabajo para la comisión de educación.

I. *RECUESTO DE PROBLEMAS.* (Enumerar los principales problemas de la cooperativa)

- 1.—
- 2.—
- 3.—
- 4.—
- 5.—
- 6.—
- 7.—.....

II. *INFORMACION SOBRE LOS PROBLEMAS.*

- a— aportaciones del presidente.
- b— aportaciones de los demás miembros.

III.— *RESUMEN.* (El presidente de la comisión con ayuda de los miembros hace un resumen de la situación actual de la cooperativa)

IV.— *SELECCION DE PROBLEMAS.* (escoger aquellos problemas que van a ser objeto del plan de trabajo, preferentemente uno)

- 1.—
- 2.—
- 3.—

V.— *METAS.* (qué queremos conseguir con el plan)

- 1.— Meta general del período:
- 2.— Meta mensual.
- 3.— Meta trimestral.

C o r t e s í a d e

ALMACENES DUMIT

Calle Padre Adolfo,

frente al Palacio D. Zoilo

La Vega

- 4.— Meta semestral.
- 5.— Meta a los nueve meses.

VI.— *MEDIOS*. (Qué voy a hacer para lograr esas metas y cómo lo voy a hacer)

LO QUE VOY A HACER *COMO LO VOY A HACER.*

v.g. círculo de estudios

cuántos,
cuándo
quiénes,
días,
horas . .

VII.— *CONCIENTIZACION*. (Medios que vamos a utilizar para que las metas estén claras en la mente de directivos y socios).

VIII.— *EVALUACIONES*.

- 1.— Metas: se han conseguido?
- 2.— Instrumentos: son funcionales?
- 3.— Personas: trabajan eficientemente?