

VERSIÓN AJUSTADA POR SPP GLOBAL PARA MEJOR  
COMPRESIÓN

# SPP ALINEACIÓN ESTRATEGICA RECOMENDACIONES

Por Percolab Coop   
el 28 de marzo de 2024



# EL PROCESO

El encauzamiento del proceso de alineación estratégica de la membresía, la estructura directiva y operativa de SPP Global.  
Ver el documento **ALINEACIÓN ESTRATÉGICA SPP: PROCESO** para en saber más.



## De Términos de Referencia:

Productos Esperados:

1. Diagnóstico de la situación de partida de SPP Global.
2. Propuesta de acciones estratégicas-operativas a corto-mediano plazo a implementarse
3. Informe de avances y propuesta de Ruta Crítica de planeación Estratégica participativa a mediano y largo plazo

El contrato debía empezar en noviembre del 2023.

A causa de un atraso de SPP comenzamos en noviembre y finalizamos hasta enero 2024

# ACCIONES ESTRATEGICAS Y OPERATIVAS

# ACCIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS

- 1. Reconstruir la confianza y el sentimiento de pertenencia:** Los cimientos de una organización sana y democrática son la confianza y la pertenencia.
- 2. Aclarar el modelo financiero:** ¿El modelo financiero actual es el más adecuado para el futuro de SPP?
- 3. Reforzar la voz de los productores:** ellos, son los dueños y gobernantes del SPP
- 4. Aclarar el modelo de gobernanza y la toma de decisiones del SPP:** ¿Cómo trabajan y deciden juntas los asociados?

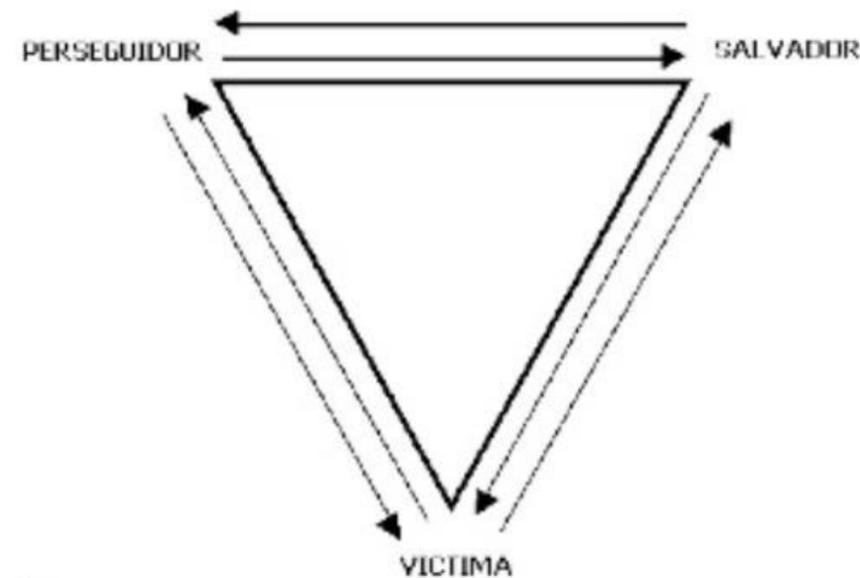
# 1. RECONSTRUIR LA CONFIANZA Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA



1. Desde sus orígenes, SPP contaba con un alto nivel de pertenencia y confianza creado por la naturaleza de su visión, sus valores y su posicionamiento único.
2. **Clima difícil:** Con el tiempo esto se ha ido diluyendo hasta el punto que hoy en día la confianza está comprometida y el sentimiento de pertenencia es frágil. Hay conflictos y comportamientos irrespetuosos, incluso acoso en el CD y en la AG y en algunos espacios esto se ha normalizado. La consecuencia es que el trabajo conjunto es lento y doloroso. Hay una sensación de desconexión entre lo que el SPP quiere ser y cómo está funcionando. Intuimos que todo el sistema puede desmoronarse. La capacidad organizacional se desgasta por esta situación. Un miembro señala: "Falta de correspondencia entre los valores y la estructura con la práctica, lo que lleva a la necesidad de rediseñar el modelo para que los valores coincidan con la práctica"
3. SPP parece haber avanzado en el ámbito externo respecto a la pertenencia, es decir, las contribuciones globales, el nuevo logotipo, el sitio web, etc., y esto puede potencializarse aún más.
4. Se ha avanzado poco internamente en una cultura de confianza y pertenencia. Ni siquiera está claro hasta qué punto eso se valora y se considera una prioridad. Durante los talleres ofrecimos procesos colectivos para fomentar la confianza y la pertenencia, chequeo inicial, historias, conversaciones en pequeños grupos, visuales, etc. Esto fue muy apreciado por los miembros presentes.

# 1. RECONSTRUIR LA CONFIANZA Y LA PERTENENCIA

## EL TRIÁNGULO DRAMÁTICO DE KARPMAN



Fuimos testigos de actitudes y comportamientos derivados de esta dinámica negativa durante nuestra fase de escucha. Compartimos este marco durante los talleres al reflexionar sobre el conflicto que habíamos observado. Este marco pareció resonar entre los miembros presentes.

¿Cuáles son las prácticas y protocolos compartidos que pueden ayudar a salir del triángulo dramático y evitar proactivamente caer en él?

“El cambio se mueve a la velocidad de la distancia”  
Stephen Covey

# 1. RECONSTRUIR LA CONFIANZA Y LA PERTENENCIA : ACCIONES CLAVES

*Aterrizar las normas y prácticas culturales para apoyar la confianza y la pertenencia. Ellas pueden ayudarles en momentos difíciles (y a evitar derrapamientos).*

## 1. Adoptar Chequeos iniciales de manera habitual para la escucha respetuosa y la conexión humana.

Tómense un momento para conectar con los demás, con ustedes mismos y con el propósito de por qué se reúnen. Que las personas sean testigos de lo que los demás dicen, sin reaccionar ni entrar en conversación. Esto crea las condiciones para la fluidez y la productividad posteriores.

Puede hacerse en grupos pequeños. Ejemplos:

- ¿Qué te inspira en este proyecto?
- ¿Qué necesitas soltar para estar presente en esta sesión?
- ¿Qué aprecias de ...

## 2. Utiliza salas de grupos pequeños para dar espacio a todos para pensar juntos

Cuando se reúnan en grupo pequeño, dejen espacio para pensar y dialogar. Por ejemplo, tómense 5 minutos para leer el documento en silencio, con los micrófonos apagados, e identifiquen 2 cosas que realmente aprecien y 2 cosas que podrían mejorarse. Dividan en grupos durante 15 minutos para intercambiar ideas. Vuelvan a sala principal con sus ideas.

## 3. Adoptar un protocolo de conversación difícil

Practiquen y acuerden un protocolo para explorar temas difíciles. Recomendamos el protocolo [Círculo de palabra](#) que utilizamos en los talleres y que los participantes apreciaron. Esto puede ayudar a dar amplitud a diferentes perspectivas sin caer en pensamientos binarios o debates disfuncionales.

## 2. CLARIFICAR EL MODELO FINANCIERO

### 1. Preguntas sobre el modelo financiero

Una y otra vez a lo largo de nuestro proceso, escuchamos preguntas en torno al modelo financiero. En los talleres fue el tema identificado y elegido para el círculo de debate:

**¿Cómo se financiará el SPP en el futuro?** Algunos comentarios recogidos en el círculo:

Lograr más autonomía financiera, para una mejor autogestión, sin depender de ningún grupo de poder, ya sean compradores, productores o eventuales financiadores.

Hay un gran interés en equilibrar las estructuras de poderes en SPP ajustando drásticamente los flujos financieros, evitar los abusos de las personas dominantes.

Es necesario analizar el flujo financiero del sistema y cuánto dinero se destina a la certificación y cuánto a lo que los actores consideran prioritario (promoción, fortalecimiento, etc.).

SPP se encuentra en un buen momento para corregir su visión y su flujo de ingresos.

Hace algún tiempo se propuso que el SPP fuera financiado al 100% por los productores y al 0% por los compradores..., pero fueron los compradores quienes se opusieron.... ¿Por qué....?

¿Cómo se financiara el SPP en el futuro sin el aporte del principal comprador que parece no compartir la visión de los demás?

2. **El modelo financiero es un tema de tensión** y reacciones emocionales y está ligado a cuestiones de poder. Debido al difícil clima de grupo y a la falta de un protocolo y una práctica compartidos, no ha sido posible explorar a fondo esta cuestión.

## 2. CLARIFICACIÓN DEL MODELO FINANCIERO

### ACCIONES CLAVES



- 1. Crear una visión compartida del modelo financiero actual**  
Preparen y compartan un resumen visual del modelo financiero actual .
- 2. Crear un mapa de posibilidades e inspiraciones de modelos financieros**  
Es importante ver lo que es posible, incluso aquellos modelos que parecen descabellados. (de nuevo, esquemas visuales)
- 3. Discutir las posibilidades de modelo financiero entre los Productores**  
Una vez que se haya visualizado y se haya aclarado la información, tengan una conversación utilizando el protocolo del círculo de conversación con una pregunta:

¿Qué modelo financiero puede llevarnos a la siguiente fase de SPP?

Es importante que los productores tengan la oportunidad de mantener esta conversación entre ellos, para poder hablar con libertad.

# 3. REFORZAR LA VOZ DE LOS PRODUCTORES



## 1. Liderar la visión, la misión y los valores

Puede ser un reto para las organizaciones de productores tomar la palabra o incluso manifestarse cuando los elementos fundamentales de las normas internas de SPP, etc., no están claramente asumidos por todos. Vemos que la complejidad de ciertos elementos claves puede ser un factor contribuyente

- a. La visión, misión y valores actuales son poco claros, largos y difíciles de recordar o carecen de chispa.
- b. El Reglamento interno de SPP Global está bien pensado, sin embargo la comunicación del mismo no está integrada y por lo tanto es muy extenso (39 páginas)

Algunos comentarios del proceso que demuestran esta necesidad:

- De ser necesario, actualizar objetivos, misión, visión y valores de SPP, para que cada miembro evalúe si se alinea con los propios y a partir de ello poder decidir si permanecen o no, para entonces tener diálogos constructivos de hacia dónde queremos ir con el SPP, sabiendo que todos tenemos un objetivo en común.
- Diálogo constructivo recordando los principios y valores de SPP y que sea en armonía.
- La visión necesita volver a revisarse, volver a los orígenes.
- Dar el poder al productor" y reconectar con la voz del productor.

## 2. Se requiere un clima de trabajo saludable

Existe un desequilibrio de poder y un clima conflictivo que contribuyen a que los pequeños productores no se manifiesten y hablen. Sabemos que los protocolos sencillos y claros inspiran confianza y al mismo tiempo, favorecen la inclusión de la voz de los mismos.. Es importante restablecer el equilibrio de poder.

## 3. REFORZAR LA VOZ DE LOS PRODUCTORES: ACCIONES CLAVES

1. **Simplificar y actualizar la visión, la misión y los valores** para que sean más edificantes, imaginamos algo así:

### **VISIÓN**

*El modelo de pequeño productor de producción ecológica está prosperando en todo el mundo para el café y más, con una justa y sostenible, comercialización y gestionada por los propios productores de manera autogestionada*

*(Nota: Evite incluir el propio nombre SPP dentro de la visión (una visión es aquello a lo que la organización se esfuerza por contribuir en el mundo))*

### **MISIÓN**

*Abrir / ampliar el camino a organizaciones de pequeños productores ecológicos con café de alta calidad y otros productos, fomentando una vida digna y contribución a un planeta sano para todos. Lo hacemos en colaboración con empresas y consumidores comprometidos y respaldados por una certificación independiente.*

*(Nota: Eliminar la noción de "lucha" que aparece en la versión actual)*

### **VALORES**

1. Propiedad y gestión de los productores: participación y autogestión
2. Integración local: cultura local, economía local y valor añadido local
3. Producción a pequeña escala y medios de vida dignos
4. Cuidado de la salud del productor
5. Respetar la madre naturaleza

*(Nota: Reducir los 19 valores actuales a un puñado)*

## 3. REFORZAR LA VOZ DE LOS PRODUCTORES: ACCIONES CLAVES

### **2. Simplificar e integrar el Reglamento interno**

Crear una sola página que integre los 4 tipos de miembros, y sus respectivos métodos de toma de decisiones, quórum. (todos iguales a menos que haya una buena razón para la diferencia) y una sola página que integre todos los comités del SPP y el enfoque compartido de funcionamiento – ambos a través de un esquema. De este modo se reduciría el peso psicológico y físico del documento (actualmente 39 páginas).

### **3. Crear espacios exclusivos para productores**

Se trata de espacios en los que los productores pueden hablar juntos de forma abierta y auténtica, idealmente utilizando un protocolo como el círculo de conversación. Sea cual sea el protocolo, asegúrense de que se utiliza el mismo en reuniones más amplias para crear una cultura compartida. De este modo se facilita el uso de la palabra.



## 4. ACLARAR EL MODELO DE GOBERNANZA Y LA TOMA DE DECISIONES

### 1. La toma de decisiones es un espacio tenso en el SPP.

Existe un modelo de toma de decisiones que se puede deducir leyendo el reglamento interno completo y que se basa en la toma de decisiones por consenso; sin embargo, este método no se estaba utilizando cuando nosotros presenciamos la toma de decisiones.

En su lugar, se está recurriendo a la votación, que no está en la visión, y cuando ésta tiene lugar, es sin ningún acuerdo o procedimiento sobre cómo debe funcionar, lo que provoca pérdidas de tiempo y confusión.

2. Hay 4 tipos de miembros, uno de los cuales son las OPP, organizaciones de pequeños productores. Esta voz debe estar en el centro de todas las decisiones, y debe ser escuchada y gozar de confianza. Las contribuciones de los no productores deben servir de apoyo a la voz de los productores. En la actualidad esto no está fluyendo por una serie de razones, como la dinámicas de poder, la falta de protocolos y prácticas compartidas y los no productores que defienden sus perspectivas. Esto es problemático.

3. El conflicto en las reuniones del Consejo Directivo ha ido en aumento y no parece haber ningún mecanismo o cultura de regulación de conflictos para calmar las tensiones o hablar de ello, por lo que se ha producido un derrapamiento.

4. Parece haber un deseo de ampliar la comunidad con la participación de más socios interesados y al mismo tiempo un deseo de mantenerse cerrados al clima actual. Ver comentario: "Incorporar a más miembros, tanto productores como compradores, que quieren compartir la visión del SPP y sus valores, para hacer crecer el movimiento de forma global, que sea más conocido al nivel mundial, y tratando de reequilibrar los poderes para una mejor autonomía y independencia del SPP, para poder encaminar de forma positiva todo esta gran idea de un comercio diferente y respetuoso."

5. A pesar del deseo de estar en un sistema de gobernanza autogestionada, como la mayoría de las cooperativas, la estructura jerárquica que se aplica por los dirigentes crea una confusión de liderazgo.



## 4. ACLARAR EL MODELO DE GOBERNANZA Y LA TOMA DE DECISIONES : ACCIONES CLAVES



- 1. Experimentar un protocolo de toma de decisiones colectivas**
  - Asegúrense de que el protocolo está en consonancia con los valores y la visión de la organización. Sin un protocolo, lo más probable es que dominen los instintos corporativos de toma de decisiones.
  - Sugerimos el [Proceso de Toma de Decisiones Generativo por Consentimiento](#) (existe en español, francés e inglés). Para empezar, aplíquenlo con pequeñas decisiones colectivas
- 2. Practicar la toma de decisiones colectiva sólo entre productores**
  - Empezar con los productores y luego ampliar a un grupo más extenso.
- 3. Ayudar a los productores a decidir qué modelo de decisión desean**
  - Basándose en las experiencias anteriores, los productores estarán más capacitados para aclarar los elementos claves del modelo de toma de decisiones. Esto incluye los espacios de toma de decisiones, los tipos de decisiones, el método de toma de decisiones para cada tipo de decisión, los tipos de miembros que pueden participar en cada tipo de decisión, la diversidad mínima (quórum) necesaria para que una decisión se considere acertada.
- 4. Iniciar una reflexión y experimentación sobre cómo SPP Global puede encarnar por sí mismo sus formas de autogestión.** Al hacer esto intencionadamente, la estructura jerárquica y la cultura de gestión se adapta a la realidad emergente.
- 5. Reflexionar sobre cómo la voz de los productores podría estar más presente** en las reuniones del Consejo y en la AGs. Esto es importante para abordar de forma proactiva los comportamientos disfuncionales o las dinámicas de poder.

# ACCIONES OPERACIONALES y ESTRATÉGICAS: RECOMENDACIONES GENERALES

Avanzar con aquellos miembros que deseen cocrear respetuosamente con los productores en el centro, al servicio de la visión y la misión, incluso si esto significa dejar ir a algunos socios.



# ACCIONES OPERACIONALES ET ESTRATÉGICAS: RECOMENDACIONES GENERALES

Hemos mencionado muchas acciones a poner en marcha.

Esperamos que SPP se acompañe de un apoyo externo para implementar estas acciones.

Aquí les compartimos algunos consultores autónomos que podrían ofrecer este tipo de apoyo en español, con cultura apreciativa y horizontal:

- Rowan Simonsen [rowan.simonsen@gmail.com](mailto:rowan.simonsen@gmail.com)
- Patricia Garcia [pgarciaz@yahoo.com](mailto:pgarciaz@yahoo.com)
- Mira Bangel [mirabangel@gmail.com](mailto:mirabangel@gmail.com)



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL FUTURO

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL FUTURO

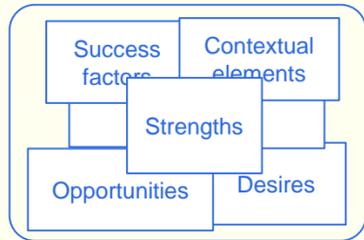
Cualquier proceso futuro de planificación estratégica debe servir de apoyo al SPP Global y al ecosistema de miembros para experimentar, practicar y desarrollar una cultura compartida en el espíritu de una autoorganización democrática. Este ha sido un elemento faltante y el sistema está sintiendo las repercusiones ahora mismo.

En el futuro, todo trabajo estratégico debe integrar lo siguiente:

1. Proceso apreciativo
2. Un proceso participativo con los productores en el centro
3. Un proceso creativo y visual con salida visual.

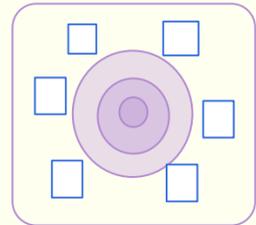
# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL FUTURO

## Un proceso apreciativo



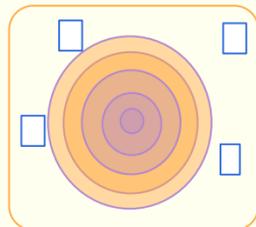
### Enfoque apreciativo

Comience por crear imágenes que resuman las fortalezas, los factores de éxito, los elementos contextuales, las oportunidades importantes, lo que les enorgullece y los deseos de las partes interesadas sobre lo que se puede aprovechar. **Sugerimos centrarse en los 4 resultados mencionados anteriormente: cultura y pertenencia (interna y externa), modelo financiero, voz del productor, gobernanza y toma de decisiones.**



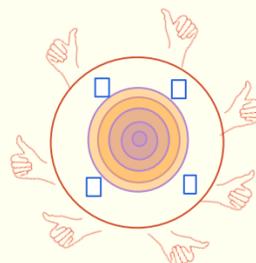
### Futuro deseado

Un alegre proceso co-creativo para aclarar las principales prioridades de transformación en un plazo de 3, 4 o 7 años. Lo ideal es limitarlo a 4.



### Prioridades y acciones

Convergir en 4 prioridades clave y vías de acción que pueden llevar a las SPP al futuro deseado. Este no es un plan de trabajo. El desafío aquí es hacer una distinción clara.



### Decisión colectiva

Representación visual holística del plan final. Las partes interesadas tienen la oportunidad de realizar una ronda final para mejorarlo y luego proceder a una decisión colectiva utilizando cualquier protocolo que se haya establecido.

**Como muchas organizaciones, SPP puede caer en la cultura de la culpa y la crítica, que quita vitalidad al trabajo y también compromete la capacidad de aprender e innovar. Se requiere un proceso y una cultura apreciativos.**

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL FUTURO : UN PROCESO PARTICIPATIVO CON PRODUCTORES EL CENTRO

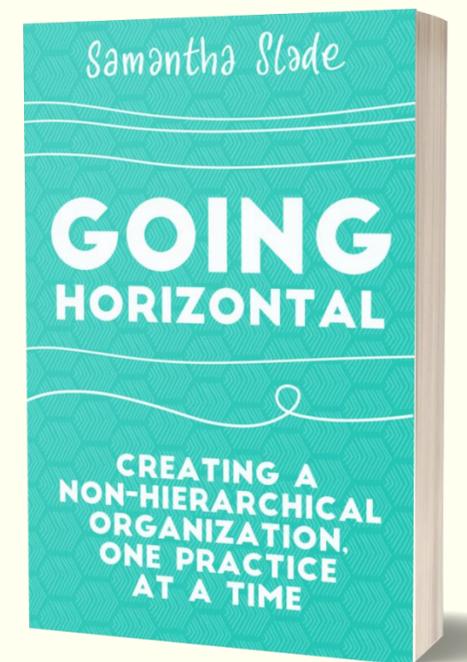
La voz de las organizaciones de pequeños productores es fundamental para SPP. Es necesario darle tiempo y espacio a su voz y a sus historias.

En un espacio ideal esto podría ocurrir con los 4 tipos de miembros. Si esto no es posible entonces

Quién debería participar en este proceso con los miembros y la comunidad en general son quienes deseen estar en una cocreación respetuosa junto con los productores en el centro.

Utilicen los procesos que experimentaron en los 2 talleres:

- Aclarar el propósito y fluir cada vez (imágenes)
- Pónganse al día: imágenes para resumir lo que se ha hecho y las personas se toman un momento en los grupos pequeños para conectarse en torno al trabajo y lo que resuena.
- Compartir historias, identificar fortalezas y conectarse
- Identificar preguntas y asociarlas a las vivencias propias.
- Practicar los círculos de conversación para el diálogo respetuoso y la exploración.



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL FUTURO

## Un proceso creativo y visual con un resultado visual.

SPP, al igual que muchas organizaciones e incluso cooperativas, se ha acostumbrado a las hojas de cálculo occidentales y a los documentos extensos cuya integración resulta agotadora.

Hay formas más holísticas de expresar un plan estratégico. Recomendamos encarecidamente romper con el formato tradicional del plan estratégico y crear un documento visual que inspire a las personas y hable con corazón de la visión real.

Algunos ejemplos:

- [Chartered Human Resources association Strategic plan](#)
- [Cote First Nation strategic plan](#) y Indigenous Justice strategic plan (visual)





# Percolab Coop



**CONSCIOUS  
COURAGEOUS  
CREATIVE  
COLLABORATION**