



ACCIONES CLIMÁTICAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO



Resumen de Resultados y Lecciones Aprendidas

Estrategia de Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de
CÁMARAS GANADERAS de la Región Chorotega

Financiado por:



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

2017



© Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible & Fondo Multilateral de Inversiones.

Este documento **“Estrategia de Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega: Resumen de Resultados y Lecciones Aprendidas”**, ha sido financiado por el proyecto **“Fortalecimiento de la competitividad y desempeño bajo en carbono del sector café de Costa Rica”**, financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo y ejecutado por Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible. Queda permitido reproducir esta publicación parcial o totalmente, siempre y cuando se tenga consentimiento previo de Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible y el Fondo Multilateral de Inversiones y su autoría quede atribuida. La información y las opiniones presentadas en este documento, son las de los autores y no representan necesariamente la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.





Introducción:

En el marco del proyecto “Fortalecimiento de la Competitividad y Desempeño Bajo en Carbono del Sector Café en Costa Rica”, financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN) y ejecutado por Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible, en convenio con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), la Dirección de Cambio Climático del MINAE (DCC), el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFÉ) y el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA); se ha desarrollado esta estrategia, como parte de la acción: “Apoyo a Cámaras Ganaderas para fortalecer la implementación de la Estrategia Nacional de Ganadería Baja en Emisiones”.

Resumen de Resultados y lecciones aprendidas:

“Fortalecimiento de la gestión empresarial de Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega”.

6 de marzo al 30 de julio

El objetivo general de esta consultoría consistió en fortalecer las Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega, para que desarrollen una adecuada visión y gestión empresarial, generando capacidades organizacionales y sentando las bases conceptuales, estratégicas y operativas para favorecer la implementación de la Estrategia para la Ganadería Baja en Carbono de Costa Rica (EDGBC) y la NAMA Ganadería.

El alcance de la consultoría abarcó las 11 Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega, como una de las regiones priorizadas para el escalamiento nacional de la NAMA Ganadería.

Los resultados esperados fueron:

- Que los miembros de la Junta Directiva y funcionarios de las 11 Cámaras Ganaderas se capacitaran en el alcance y medidas propuestas en la Estrategia para la Ganadería Baja en Carbono de Costa Rica (EDGBC) y la NAMA Ganadería.
- Que las 11 Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega fueran evaluadas en cuanto a su estructura y desempeño administrativo, legal y empresarial.
- Que las 11 Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega contaran con la información, el análisis, la planificación estratégica y con las propuestas de mejora en su gestión administrativa, legal y empresarial.
- Que una muestra de mínimo cinco cámaras desarrollaran al menos una propuesta de mejora en su gestión administrativa, legal y/o empresarial.
- Que las 11 Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega



elaboraran un Plan de Desarrollo Empresarial (proyectado a 5 años).

- Que las 11 Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega elaboraran un Plan Operativo Anual y presupuestario de corto plazo (1 año).
- Que se estableciera un proceso de intercambio de experiencias exitosas, entre las Cámaras de la Región Chorotega y cámaras de otra región, generando un aprendizaje como partida para el escalamiento a nivel nacional.

Para el logro de este objetivo y de los resultados esperados enunciados, se realizaron las siguientes actividades y eventos para las 11 organizaciones meta de la consultoría:

- **Talleres #1:** “¿Cómo lograr que la ganadería sea rentable y sostenible?” Análisis de contexto y valoración de la Estrategia de Ganadería Baja en Carbono.
- **Talleres #2:** “¿A dónde estamos y para dónde vamos en la Cámara de Ganadería?” Auto diagnóstico organizativo y empresarial, formulación o revisión y actualización del Marco Estratégico de cada cámara.



Cortesía de Edwin Pérez. SIDE.

- **Talleres #3:** “Fortaleciendo la capacidad competitiva y empresarial de nuestra Cámara de Ganadería”. Formulación de Planes de Desarrollo Empresarial.
- **Talleres #4:** “Aprendamos de otras experiencias”. Gira a Pérez Zeledón. Intercambio de experiencias con dos cámaras de ganaderos de la zona sur.
- **Cinco asesorías complementarias:** Realizadas en las cámaras de Hojancha, Tilarán, Santa Cruz, Nandayure y Nicoya.
- **Talleres #5:** “¿Qué vamos a realizar en un año?” Desarrollo del Plan Operativo anual y presupuesto.
- **Acciones de mejora:** En 5 cámaras seleccionadas (La Cruz, Bagaces, Santa Cruz, Cañas y Hojancha).

Como resultado directo de las actividades expresadas anteriormente, las personas participantes en el primer taller valoraron su contexto, en términos de tendencias de mercado, condiciones ambientales, técnicas de producción y manejo, entorno político institucional y desafíos organizativos y gremiales. Adquirieron conocimiento sobre la Estrategia de Ganadería Baja en Carbono y su relación con los desafíos del contexto en términos de eco competitividad. Así mismo, por cada cámara, actualmente se cuenta con:



- **Auto diagnóstico organizativo y empresarial.** Fueron identificadas prioridades de mejora para su desarrollo y consolidación; se formuló, revisó y actualizó el Marco Estratégico, con componentes estratégicos y acciones prioritarias a cinco años.
- **Plan de desarrollo empresarial, con componentes estratégicos y acciones prioritarias a cinco años.** Las cámaras sin negocio, definieron una ruta de identificación y desarrollo de actividades económicas generadoras de ingresos. Mientras que, las cámaras con negocio definieron una ruta de fortalecimiento, consolidación y/o diversificación de sus actividades económicas.
- **Plan anual operativo y presupuesto, que contempla acciones de desarrollo organizativo y empresarial.**
- **Implementada una acción de mejora de fortalecimiento organizativo - empresarial** en las cámaras (La Cruz, Bagaces, Santa Cruz, Cañas y Hojancha.)

Las principales lecciones aprendidas por parte del equipo ejecutor sobre la metodología aplicada y el proceso en general, los aprendizajes para la implementación de la Estrategia de Ganadería Baja en Carbono (EGBC) y sobre las



cámaras se puntúan a continuación.

Lecciones aprendidas:

Sobre la Estrategia de Ganadería Baja en Carbono (EGBC):

- Tanto la EGBC y el tema de la ganadería sostenible, requieren de un mayor entendimiento en las cámaras, debido a la falta de estrategias de información y promoción.
- En estas organizaciones existe poca información y claridad en los procedimientos para interconectar las buenas prácticas y los cambios productivos, que supone este enfoque (exceptuando la Cámara de Hojancha, que más allá de la estrategia lo tiene incorporado en sus acciones). Por esto, se evidencia una brecha de apropiación y concientización, que se requiere resolver para que la Estrategia de Ganadería Baja en Carbono cuente con los avales y apoyos oportunos por parte de

las Cámaras.

Sobre las Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega:

- Hay interés y necesidad en las cámaras por los temas de fortalecimiento organizacional y empresarial, lo cual facilitó el desarrollo del proceso de la consultoría, pues se consideró oportuno.
- Existen condiciones diferenciadas entre cámaras con negocio y cámaras sin negocio, que requieren abordajes metodológicos diferentes. Entre las cámaras sin negocio se identificaron diferencias sustanciales que ameritaron ajustes adicionales a la metodología, para desarrollar el proceso de visión empresarial ajustado a las necesidades de cada cámara.
- Hay necesidad de fortalecer estructuras administrativas y organizativas para desarrollar una gestión empresarial más sostenida, en especial para las cámaras más avanzadas.

Sobre la metodología:

- En el caso de los talleres realizados, se requiere al menos una sesión más para profundizar y procesar los aprendizajes adquiridos y la elaboración participativa de los productos, además de una sesión para entrega y devolución final de los productos¹.
- Las sesiones de trabajo compactadas en un día por mes son pertinentes a los tiempos y rutinas de las personas participantes.
- Se valida la metodología, pues esta favoreció la oralidad

¹ La metodología implementada no pudo contemplar más talleres en razón de que los términos de referencia indicaban como fecha máxima de cierre el 31 de julio, por lo que se contaba con un período de ejecución de cuatro meses para desarrollar el proceso en 11 cámaras.

y la discusión grupal; contribuyó a la apropiación y creación de aprendizajes. Fue adecuado el método de “aprender haciendo”. Es oportuno y efectivo con este público, en tanto se adapte a sus condiciones. Este procedimiento permite que los/as participantes asuman protagonismo y se apropien del proceso.

- La implementación de las asesorías puntuales, adicionales a los talleres (en las cámaras en donde esto fue necesario), permitieron consolidar el aprendizaje y su aplicación.
- Se constató que la gira de intercambio fue una actividad fundamental para afianzar los mensajes e ideas que se aportaron en los talleres. La relación entre pares es fundamental para consolidar los aprendizajes en los temas de fortalecimiento organizacional y desarrollo empresarial.

De acuerdo con lo aprendido se esbozan las siguientes recomendaciones:

Generales:

- Desarrollar acciones de formación y divulgación de la Estrategia de Ganadería Baja en Carbono, para alcanzar mejor conocimiento y aceptación de parte de los ganaderos.
- Recurrir a metodologías de formación innovadoras y adaptadas, que partan de las necesidades sentidas de los ganaderos, en códigos comprensibles para esta población (mediación de la estrategia) para avanzar en la implementación en finca.
- Facilitar asistencia técnica para la implementación de las mejoras requeridas.
- Generar mecanismos financieros de apoyo a la



incorporación de nuevas prácticas y tecnologías adaptadas a las condiciones locales.

Para el escalamiento:

- Garantizar la asistencia técnica a las cámaras, ya sea estatal o mediante mecanismos para que estas generen ingresos y puedan contratar de manera privada.
- Acompañar los procesos de cambio en finca, ya que estos, si bien, son técnicos, también hay un fuerte componente cultural y de tradición productiva.
- Acompañar la consolidación organizativa y empresarial de las Cámaras (Hojancha, Santa Cruz, Cañas y Tilarán), especialmente en la elaboración de manuales de procedimientos, reglamentos financiero-contables, manuales de contabilidad, entre otros, para mejorar sus posibilidades de incursionar como banca de segundo piso si así lo quisieran.
- Incorporar una unidad de servicios financieros en las cámaras con un mejor perfil, para llegar a convertirse en administradores de fondos de Banca de Desarrollo. Estas cámaras son las de Hojancha, Santa Cruz, Cañas y Tilarán. Sin embargo, solo Hojancha y Tilarán incorporan



este tema en sus Planes de Desarrollo Empresarial (a modo de indagaciones y estudios de factibilidad).

- Se recomienda que dadas las condiciones para que una cámara incursione en el campo crediticio a modo de experiencia piloto, se tome en cuenta la limitación por asuntos de geografía y por cultura localista de la zona, ya que ninguna tendría cobertura regional, por lo que las expectativas deberían dimensionarse a nivel cantonal o sub regional. En este sentido, podrían tener un mayor alcance en Cañas y Santa Cruz, dada su ubicación e influencia en zonas aledañas.
- Desarrollar procesos de fortalecimiento organizativo en las cámaras de menos afianzamiento organizativo y empresarial (La Cruz, Abangares, Bagaces, Carrillo, Nandayure, Nicoya). Estas tienen este desafío contemplado en sus planes estratégicos, además del reto de lograr incursionar en actividades económicas que les generen ingresos y que quedaron contempladas en sus planes de desarrollo empresarial (PDE).
- Implementar en las cámaras de mayor consolidación organizativa y empresarial (Tilarán, Hojancho, Cañas, Liberia y Santa Cruz), mejoras fundamentales en sus

estructuras administrativas y empresariales, para garantizar sostenibilidad de sus negocios, además de realizar los estudios e indagaciones necesarias para hacer crecer lo que ya tienen o bien diversificar. Estos aspectos quedaron contemplados en sus planes de desarrollo empresarial (PDE).

Para la replicabilidad en otras regiones:

- Se recomienda considerar las diferencias existentes, entre cámaras de una misma región para contemplar abordajes metodológicos particulares y mejorar resultados.
- Incluir en estos procesos de formación, la Estrategia de Ganadería Baja en Carbono (EGBC) para su análisis. Se debe incluir al inicio y en un segundo momento del proceso, cuando las cámaras tienen más claridad de sus necesidades y desafíos. Esto les permitiría identificar con mayor pertinencia los contenidos de la estrategia y apropiársela.
- Se requiere informar de la Estrategia indicando de forma concreta las acciones y procesos que implica su ejecución, en el ámbito de acción de las cámaras (qué implica, qué sigue, “qué nos toca hacer como cámaras”, “cómo se hace escuchar nuestro punto de vista”).
- Es importante contemplar recursos suficientes (de tiempo y financieros), para una sesión final de devolución y entrega de los productos elaborados a cada Cámara, pues esto permite mayor apropiación.
- Se reitera la importancia del intercambio con experiencias más consolidadas, para efectos de reforzar los aprendizajes y favorecer el conocimiento entre cámaras.
- Es fundamental, el seguimiento externo de los procesos, para fomentar la práctica de planificar evaluar y realizar los ajustes necesarios.

© Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible & Fondo Multilateral de Inversiones.

Este documento “Estrategia de Fortalecimiento de la Gestión Empresarial de Cámaras Ganaderas de la Región Chorotega: Resumen de Resultados y Lecciones Aprendidas”, ha sido financiado por el proyecto “Fortalecimiento de la competitividad y desempeño bajo en carbono del sector café de Costa Rica”, financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo y ejecutado por Fundecooperación para el Desarrollo Sostenible.

