

El Sector Agropecuario apoyando el desarrollo Organizacional y Empresarial de las Organizaciones de productores y productoras en la Región Central Occidental.

Ing. José Luis Campos Alvarado, MAG, Coordinador Programa Extension, Región Central Occidental

Ing. Jorge Castillo Lizano, MAG, Coordinador Unidad de Gestión de Proyectos, Región Central Occidental

Antecedentes:

Desde inicios de la década de los 90 el mundo se ha vuelto más pequeño, globalizado y extremadamente competitivo, lo cual ha obligado a los Estados y a las empresas de toda índole y de todo el mundo, a desarrollar estrategias y alianzas para enfrentar los cada vez más exigentes y normados mercados, producto desde luego de fenómenos mucho más complejos que son de índole eminentemente político y social.

Desde luego las actividades agropecuarias, sus empresas así como las Instituciones de soporte han tenido que realizar transformaciones en sus sistemas productivos y en sus esquemas organizacionales y empresariales, para poder iniciar una dura carrera por alcanzar los parámetros de competitividad y sostenibilidad que les garantice seguir en los mercados

En la Región Central Occidental del Ministerio de Agricultura y Ganadería se ha desarrollado una estrategia de trabajo con las Organizaciones de productores y productoras agropecuarias y las Instituciones del Sector Agropecuario, que contempla varios elementos que le han permitido sostenibilidad y avances significativos a lo largo de los últimos 8 años en el campo de la gestión organizacional y empresarial.

El Plan Regional de Desarrollo Agropecuario:

La estrategia contempló la formulación de un Plan de Desarrollo Agropecuario, el cual tuvo como base un diagnóstico local y regional de problemas y soluciones que afectaban a las organizaciones de productores y productoras. Este plan regional es producto de un proceso de diagnóstico participativo y de concertación entre organizaciones de productores, Instituciones del Sector Agropecuario, y otras como el INA, MINAE, SALUD. El diagnóstico inicial se realizó en cada una de las Agencias de Servicios Agropecuarios de la Región, posteriormente se realizó un análisis a nivel regional del mismo y se discutió con líderes de las organizaciones lo cual enriqueció los diagnósticos locales, dando lugar a la formulación de un documento, el cual fue dado a conocer en una asamblea de representantes de organizaciones en la ciudad de Palmares en 1999.

Este plan se convirtió en el marco de referencia para la orientación de los proyectos presentados por las organizaciones y las Instituciones, pues en él se establecen las políticas de desarrollo agropecuario para la región. En términos muy generales las prioridades están enfocadas a resolver mediante la formulación y ejecución de proyectos por parte de las organizaciones, problemas de infraestructura básica como riego, centros de acopio, fajas del agricultor, promover la producción bajo ambientes protegidos y controlados, identificar nuevas actividades productivas para la diversificación de los sistemas, apoyo a actividades tradicionales con potencial para mercado de exportación o nacional, promover y apoyar la producción sostenible bajo sus diferentes modalidades (orgánica, ecológica, amigable, etc), introducir la planificación por microcuencas, promover el desarrollo de tecnologías y proyectos para la transformación de los remanentes agropecuarios, apoyar el desarrollo de procesos agroindustriales, acompañar los procesos de certificación (calidad, inocuidad,

buenas prácticas agrícolas, Eurepgap, buenas prácticas de manufactura, otras), mejorar las condiciones fito y zoonóticas de la región y apoyar la gestión empresarial de las organizaciones de productores y productoras

Elementos y actores que conforman la estrategia de apoyo de las Instituciones del sector agropecuario a las organizaciones de productores.

Los principales ejes en los cuales se fundamenta esta estrategia son la participación y compromiso de las organizaciones de productores y productoras en la identificación de la problemática social, tecnológica, económica, productiva y ambiental de su entorno, así como en una búsqueda conjunta con los técnicos de alternativas de solución. Las organizaciones de productores o productoras son las responsables de identificar y participar en la formulación de sus proyectos, someterlos a discusión y aprobación por las Asambleas y una vez aprobados responsabilizarse de la gestión, negociación y ejecución de los proyectos. Las Instituciones del Sector Agropecuario colaboran directamente en la formulación de proyecto y asumen el papel de facilitadores y asesores en el resto de procesos

El segundo elemento ha sido la consolidación de un equipo técnico (Unidad de gestión de proyectos) especializado en la formulación, gestión y evaluación de proyectos para facilitar a las organizaciones de productores y a las Instituciones la toma de decisiones basadas en elementos técnicos de carácter social, financiero, ambiental, económico, tecnológico y de mercado, asegurando la viabilidad de los proyectos, esclareciendo sus impactos y orientando el accionar de las Instituciones de apoyo y de las propias organizaciones de productores(as)

La estrategia contempla otro elemento básico que son los procesos de capacitación en aspectos organizacionales y empresariales mediante la modalidad de asesorías. Esta modalidad de capacitación se adecua muy bien al área de fortalecimiento organizacional y empresarial, debido a que se realiza resolviendo problemas de la empresa que se están presentando en ese momento. Este servicio es ofrecido principalmente por el INA y es parte del apoyo al Programa de Reconversión Productiva. En esta Región el INA ha puesto a tiempo completo a tres especialistas para atender los aspectos de capacitación en gestión empresarial y fortalecimiento organizacional. Principalmente se trabaja con las organizaciones en el desarrollo de planes estratégicos, área financiero contable, administración, registros, ejecución de proyectos, procesos de certificación, procesos de planta, manejo de Juntas Directivas, etc

En los procesos de capacitación a las organizaciones participan además algunos comités sectoriales locales, apoyados en algunos casos por la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, conformando equipos de mejoramiento continuo, en los cuales se cuenta con la plena y comprometida participación de los productores. Estos equipos trabajan en la formulación y seguimiento de planes estratégicos, y en capacitación técnica sobre producción, proyectos de adaptación tecnológica, aspectos de calidad e inocuidad, agricultura conservacionista, mercadeo y comercialización, uso de biodigestores, transformación de remanentes orgánicos en bioabonos, planificación y trabajo en microcuencas, hidroponía, ambientes protegidos, equidad de género etc

El último elemento de la estrategia es la integración de los servicios de las Instituciones del Sector Agropecuario, el cual ha jugado un importante papel para canalizar, apoyar y priorizar los esfuerzos y demandas de las organizaciones de productores y otros actores civiles en la región. Cabe mencionar que el Plan Regional de Desarrollo Agropecuario ha sido un instrumento dinámico y básico para la planificación de la acción coordinada de las Instituciones y las organizaciones de productores atendidas por el sector agropecuario.

Estructura operativa e instrumentos para la ejecución de la estrategia.

La estructura organizativa para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Regional de Desarrollo es muy simple y está conformada por dos instancias, una local, el **Comité Local Sectorial Agropecuario (COSAL)** y una instancia regional, **Comité Sectorial Regional Agropecuario (CSRA)**, ambas instancias se reúnen ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando se requiera. Las organizaciones de productores (as) proponen ideas de proyectos a las ASAs o a cualquier otra instancia sectorial a nivel local, la cual es elevada a nivel de idea al COSAL, si la idea de proyecto concuerda con las políticas y objetivos del Plan Regional de Desarrollo se eleva a conocimiento del Comité Sectorial y se procede a solicitar a la Unidad de Gestión de proyectos la elaboración de un documento de proyecto a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad según corresponda.

En el proceso de formulación del proyecto se conforma una comisión integrada por un representante designado por la organización de productores, uno o varios técnicos especialistas en el tema, un miembro de la unidad de gestión de proyectos y el Jefe del ASA. Una vez elaborado el documento de proyecto la Junta Directiva de la organización lo somete a conocimiento y consideración de la Asamblea de la Organización, órgano que tiene la responsabilidad de aprobar el documento de proyecto, pedir modificaciones o desecharlo. En caso de ser aprobado lo eleva al Comité Sectorial para su análisis, aprobación y apoyo para la gestión de financiamiento en las diferentes fuentes financieras existentes en el país, (Bancos públicos y privados, Reconversión productiva, organismos de cooperación, Fideicomiso MAG, BCIE, PL 460, IDA, recursos propios, etc)

Una vez financiado el proyecto se conforman comisiones mixtas a nivel local, integradas por técnicos de las instituciones del Sector y agricultores, (una comisión para cada proyecto), con el fin de apoyar a la organización en fortalecimiento organizacional y empresarial, además brindar asesoría técnica y capacitación en la etapa de ejecución y operación del proyecto.

Antes de iniciar cada asesoría el INA establece un diagnóstico en la organización para determinar las necesidades de capacitación más apremiantes de acuerdo al momento o proceso en que está inmersa la organización, para acordar fechas, horarios y las personas que participan. Los procesos de capacitación en fortalecimiento organizacional y empresarial se ofrecen y ejecutan en la modalidad de asesorías, que son un proceso de capacitación en servicio, en donde los funcionarios del INA se incorporan de lleno en los procesos productivos y organizativos de la agrupación, con el fin de trabajar con el personal administrativo y operativo que puede incluir asociados, hijos o familiares de asociados, miembros de la comunidad o fuera de ella, además se incluye en el proceso a directivos, socios y miembros de sus familias. Las organizaciones también han tenido acceso a otros fondos para trabajar en el área organizacional y empresarial, como Fondos Chinos y Fideicomiso MAG-PIPA, aparte de que algunos proyectos de inversión tienen financiado este componente.

El Comité Regional tiene una comisión que analiza la información sobre los procesos de capacitación, suministrada por los COSALES, Agentes de Extensión, miembros de la Unidad de Gestión, otros funcionarios ligados al proyecto, los propios agricultores y las visitas del Comité Sectorial a los proyectos y propone semestralmente las prioridades sobre las organizaciones a atender, las cuales son presentadas al Comité Sectorial para su conocimiento y aprobación. El INA presenta semestralmente al Comité Sectorial un informe sobre las asesorías realizadas, limitantes, dificultades y logros obtenidos.

En el caso de las organizaciones financiadas con Fondos Chinos se diseñó un sistema de seguimiento y evaluación que rendía informes periódicos al COSAL y al Comité Sectorial.

Limitaciones y logros obtenidos en la Región Central Occidental

El principal resultado de la aplicación de esta estrategia de trabajo, implementada por el Sector Agropecuario en la Región Central Occidental, es la puesta en marcha por parte las organizaciones de productores de **74 proyectos productivos**, atendidos sectoralmente, además la formulación e implementación de **15 planes estratégicos** en organizaciones de pequeños agricultores, se ha brindado **104 asesorías en servicio** a **60 organizaciones** entre el 2003 y el 2005, en los campos de administración, gestión empresarial y organizacional. Además durante el tiempo en que estuvo vigente el Programa de los Fondos Chinos, se financió a más de **20 organizaciones**, para la contratación de **profesionales** cuando lo requerían, con los fondos se financiaba hasta un 50% del costo el resto lo asumía la propia organización con sus fondos.

Los datos generales de los logros obtenidos en la formulación, financiamiento y puesta en operación de proyectos de diferente naturaleza, se pueden ver en el cuadro siguiente:

Naturaleza del proyecto	Cantidad de proyectos	Monto financiado
Pequeño Riego	12	305.000.000
Ambiente protegido	12	7.851.500.000
Producción orgánica	4	53.000.000
Agroindustria	4	752.000.000
Comercialización	6	949.000.000
Microcuencas	4	29.000.000
Diversificación	2	70.000.000
Proyectos de Fort. organizacional y empresarial (Fondos Chinos)	30	45.000.000
TOTAL	74	10.054.500.000

Actualmente se da seguimiento a estos proyectos y capacitación constante en aspectos organizacionales, empresariales y técnicos a las organizaciones que los ejecutan.

Adicionalmente, se ha trabajado en la formulación y análisis de proyectos con otras 10 organizaciones, estos proyectos no se ejecutaron, debido a que después de analizar los documentos las organizaciones y los técnicos determinaron que sus ideas no eran viables desde el punto de vista técnico o financiero.

Las principales limitaciones están referidas a que las organizaciones tienen una serie de debilidades en áreas relevantes para el desarrollo empresarial y organizacional, a las cuales no se le puede dar una respuesta acorde con la demanda debido a que las Instituciones del Sector no cuentan con el recurso humano suficiente ni especializado para cubrir muchas de las áreas requeridas por las organizaciones y sus empresas.