

Experiencia de la aplicación de las metodología para el desarrollo de un plan estratégico y verificaciones como ciclo de Mejoramiento Continuo, el caso de la Asociación de Productores Agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba (ASOPROA)

MGA Dagoberto Vargas Jara, MAG⁵

1. Introducción

La Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba se constituyó el 22 de junio del 2000 Compuesta por 92 socios fundadores y actualmente tienen 174 socios Nace debido a un fenómeno natural que se presentó en el año 1999, en el que tuvieron lluvias por durante 10 meses y por primera vez en la historia de la comunidad se presentó muerte de ganado por hambre y frío, teniendo que alimentarlas con pacas de heno. La producción bajó en un 60- 65 % y algunos productores tuvieron que vender el ganado y fincas para poder subsistir.

Para recuperar las fincas y el hato de ganado, los productores a través de su organización gestionaron a principios del año 2001, un proyecto ante Reconversión Productiva denominado "Transformación agroempresarial de los sistemas de producción de leche de pequeños y medianos productores de Santa Cruz de Turrialba" y a la vez solicitaron a la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria, la capacitación en "Desarrollo Estratégico y Empresarial de su organización", con la finalidad de que ASOPROA se preparara para la ejecución y operativización del proyecto negociado.

A mediados del año 2001 se inicia la aplicación de la metodología con un proceso de capacitación en Desarrollo Estratégico y Empresarial y se elabora el plan estratégico En setiembre del 2003 se realiza el primer taller de verificación de la primer etapa del plan estratégico y durante los meses de setiembre y octubre del 2005 se realizan nuevos talleres de verificación de la segunda etapa del plan estratégico y se actualiza el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización

Mediante esta exposición se describe la aplicación de la metodología del proceso de capacitación, hasta obtener el plan estratégico. Luego los talleres la verificación realizados a través de los años para identificar los logros y lo que no ha podido lograr la organización, así como la actualización del FODA insumos que necesitaba la organización para elaborar planes operativos a desarrollar hacia el futuro.

Los logros obtenidos le ha servido a ASOPROA para que difunda sus resultados a los asociados, instituciones del Sector y para el Congreso Nacional de Organizaciones La metodología, ha servido como inspiración al Programa Nacional de Extensión Agropecuaria para aplicarla en más de cuarenta organizaciones durante los últimos tres años en diferentes regiones del país

2 Metodología realizada

2.1 Implementación

⁵ Funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con licenciatura en Administración de Empresas Agropecuarias y maestría en gestión Agroempresarial y Ambiental, actualmente está a cargo del programa de fortalecimiento organizacional y empresarial de la Dirección Nacional de extensión Agropecuaria y como contraparte del Convenio MAG-CIRAD

Se realizo un proyecto del proceso de capacitación en Desarrollo Estrategico y Empresarial, en donde se planifico los contenidos de la capacitación, el material didáctico y los ejercicios a desarrollar con los participantes

Se realizo una induccion a funcionarios de las instituciones del Sector Agropecuario a nivel regional y nacional que les correspondía apoyar a la organización.

Se hizo una inducción con los productores Junta Directiva y asociados sobre el proceso de capacitación a realizar, sus expectativas y los resultados que se podían obtener.

La Junta Directiva selecciona a los participantes y se conformó un equipo denominado de mejoramiento continuo, con la presencia de catorce personas representado a los Asociados, Junta Directiva y funcionarios de diferentes instituciones del sector agropecuario a nivel regional y nacional, con la finalidad de que participaran en la capacitación y en los procesos posteriores de planificación, ejecución, verificación y difusión de los logros obtenidos por parte de la Asociación

Se desarrolló el procesos de capacitación a mediados del año 2001, mediante talleres realizados cada 15 dias, durante 6 meses, aplicándose 14 ejercicios .

Cuadro Número 1. Ejercicios aplicados en la organización

Ejercicio	Tiempo
Nociones básicas de la organización	2 horas
Análisis interno de nuestra organización	3 horas
Análisis externo de nuestra organización	2 horas
Determinación de asuntos estratégicos o claves de nuestra organización	3 horas
La misión de nuestra organización	1 hora
La visión de nuestra organización	1 hora
Políticas generales de nuestra organización	1 horas
Valores generales de nuestra organización	1 hora
Objetivos estrategicos	2 horas
Formulación de planes operativos de nuestra organización (3 talleres)	8 horas
Monitoreo participativo de nuestra organización (2 talleres)	6 horas
Rediseño y diseño de procesos (2 talleres)	6 horas
Estructura de nuestra organización	2 horas
Registros economicos	3 horas
Total 14 ejercicios	41horas

Fuente Elaboracion propia con base en los ejercicios aplicados con el equipo

2.2 Los talleres de capacitación para la elaboración del plan estratégico

Los talleres se basan en la aplicación de los ejercicios mencionados, en el que los asociados, la junta directiva y los funcionarios del sector realizaban trabajos en grupos onentados por guias que propiciaban la reflexión y el debate para obtener como resultado los diferentes componentes de la planificacion estratégica. Los resultados de los trabajos en grupos eran expuestos por los mismos participantes en plenana para continuar con la reflexion y el debate para mejorar los componentes del plan

Una breve descripción de los ejercicios es el siguiente:

Nociones Básicas de las organizaciones : Tiene como finalidad que los participantes en grupos y luego en un plenano reflexionen sobre ¿que es una organización?, ¿que

características debe tener? ¿Como se debe consolidar? ¿Quiénes integran a la organización y el papel que deben desempeñar? entre otros

Análisis interno y externo de nuestra organización: Con estos ejercicios los integrantes en forma participativa realizan un diagnóstico, mediante lluvia de ideas identifican el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización, para luego hacer una pronzación del mismo on determinación de asuntos estratégicos o claves de éxito de nuestra organización. Una vez pronzado el FODA, se trabaja en grupos interrelacionando los factores internos (Fortalezas y Debilidades) con los factores externos (Oportunidades y amenazas). Esta interrelación consiste en determinar que fortaleza tiene la organización para tomar ventaja de la oportunidad, que fortaleza tiene la organización para responder efectivamente ante la amenaza, que debilidad tiene la organización que impide tomar ventaja de la oportunidad, que debilidad tiene la organización que impide responder efectivamente a la amenaza. Después de esa reflexión los grupos determinan los asuntos estratégicos que son los nudos u opciones estrategias que tiene la organización para tomar en cuenta durante la planificación.

La misión de nuestra organización: La información obtenida con los anteriores ejercicios contribuye a definir la misión en el que los participantes mediante trabajos en grupo describe la razón de ser de la organización y cuales deben ser sus propósitos.

La visión de nuestra organización: Los participantes a través de dibujos que realizan en grupos interpretan y redactan sobre lo que su organización aspira ser y sobre sus expectativas para el futuro, los rasgos de la organización que desearían encontrar en los próximos 5,10 o 15 años.

Políticas y valores generales de nuestra organización: Los participantes en grupos toman los propósitos de la misión y los rasgos de la visión para definir las políticas a tomar en relación con los socios, la junta directiva los clientes, los trabajadores, la comunidad, entre otros. También con los propósitos y rasgos identifican los valores o pncipios de la organización relacionados con la cooperación, lealtad, transparencia, comunicación, entre otros.

Objetivos estratégicos Una vez definidas las políticas y los valores se distribuye la información en los grupos, para que los participantes reflexionen sobre las mismas e identifiquen los objetivos estratégicos o que es lo que va hacer la organización en los próximos años(en el corto, mediano y largo plazo) para cumplir con las políticas y valores definidos

Formulación de planes operativos de nuestra organización: Según los objetivos estratégicos definidos para el corto plazo, los participantes conforman comisiones de trabajo, en donde los miembros de la Junta Directiva asumen la función de coordinadores de las comisiones y elaboran el plan operativo por comisión u objetivos, estableciendo las actividades o proyectos a realizar, el tiempo y los recursos que necesitan. Es importante resaltar que los funcionarios de las instituciones que participan pueden quedar en las comisiones como apoyo con voz y sin voto. En ASOPROA se conformaron tres comisiones que son A Proyectos, B Administración y Finanzas y C Capacitación y Divulgación

Monitoreo participativo de nuestra organización: Una vez definido los planes por comisión se establece un plan de monitoreo en el cual los mismos participantes por comisión establecen indicadores, medios de verificación por actividad o proyecto con un cronograma de monitoreo y se responsabiliza al fiscal de la Asociación para que monitore los planes operativos

Rediseño y diseño de procesos: Se pretende que los participantes identifiquen los principales clientes y servicios que brinda la organización y que diseñen un flujo grama por grupo en donde se determine el proceso actual, ¿quienes participan?, ¿cuales son las actividades que realizan?, ¿Cuanto se dura en realizar la actividad? ¿Qué elementos de control tienen? Sobre ese mismo flujo grama se debe rediseñar lo mismo, para que el servicio sea más eficiente, ágil y de calidad buscando la satisfacción del cliente que puede ser el mismo asociado.

Estructura de nuestra organización: Mediante trabajos en grupos los participantes definen la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la Asociación y en plenaria con los aportes de todos los participantes diseñan una estructura organizacional u organigrama para desarrollarlo hacia el futuro, según la visión de la organización

Registros económicos: Mediante charlas y prácticas los participantes definen lo que son registros económicos o financieros, su importancia y cuáles son los principales registros que debe llevar una organización. Posteriormente trabajan en grupos identificando los principales registros que debe llevar su organización, y la función que debe desempeñar los asociados, la junta directiva y la administración en relación con el desarrollo de los mismos

2.3. Verificaciones de la ejecución y adaptación del plan estratégico dos años después

Se ejecutó el primer taller de verificación de la primera etapa del plan estratégico, el 23 de setiembre del 2003, con la presencia de 20 participantes, entre ellos miembros que participaron en la capacitación, más otros asociados y funcionarios de las diferentes instituciones del Sector Agroperuano. Durante las verificaciones los participantes revisaron en grupos cada una de las acciones contempladas dentro del objetivo establecidos para la primera etapa, e identificaron los logros, lo que no se logró y sus causas

Basados en las acciones que no se lograron, sus causas y en el objetivo estratégico de la segunda etapa, más los nuevos desafíos, se establecieron las acciones para conformar un nuevo plan operativo de la organización

2.4. Verificaciones de la ejecución y adaptación del plan estratégico cinco años después

Entre los meses de setiembre y octubre del 2005, se realizaron 3 talleres con la presencia de 21 participantes, en donde verificaron el cumplimiento de las acciones programadas para la segunda etapa, identificaron los logros, lo que no se logró y sus causas. Así mismo actualizaron el FODA de la organización y están tomando en cuenta el objetivo estratégico de la tercera Etapa para establecer acciones dentro de los nuevos planes operativos a desarrollar en los próximos años

3 Resultados obtenidos:

Es importante destacar que con el desarrollo de la metodología se han obtenido principalmente los siguientes resultados

Un equipo de técnicos y productores comprometido con el mejoramiento continuo de la organización capacitado en desarrollo estratégico y empresarial

Un documento con el plan estratégico de la organización para 15 años que contiene: FODA, Asuntos estratégicos o claves de éxito de la organización, misión, visión, políticas generales, valores generales, objetivos estratégicos, planes operativos, proyectos, flujogramas de proceso, estructura organizacional, registros económicos y financieros. Es importante presentar los objetivos estratégicos de ASOPROA por etapa, que orientan a la organización sobre lo que deben hacer hacia el futuro.

Un crecimiento de la organización que ya ha alcanzado varios objetivos definidos en el plan estratégico

4 El contenido del plan estratégicos y los logros.

I Etapa (2001 al 2003)

Objetivos Estratégicos :

Adquirir un edificio propio para nuestra Asociación, y suministrar servicios de apoyo a los productores, tales como crédito, insumos agrícolas, capacitación y asistencia técnica, contribuyendo con el mejoramiento de las fincas, mayores ingresos y por lo tanto un mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y su familia.

Logros: Desarrollo de 75 fincas, en cuanto al mejoramiento de infraestructura, pastos de corta, pastos de piso y caminos internos

Aumento en el rendimiento de la producción de leche de 15.4 Kg. por vaca y mejoramiento de la calidad de vida del productor

Se adquirió un edificio propio con su administración y recurso humano

Suministro a los asociados insumos de fincas a precios competitivos y favorables a través de alianza con Almacén el Colono

Incremento de servicios al productor de asistencia técnica e implementación de nueva tecnología

Créditos favorables para sus asociados al estar ejecutándose el proyecto financiado por reconversión productiva

Base de datos por productor y un plan de inversión por finca

Lo que no se logró

Establecer una oficina de créditos con fondos propios

Comunicación, información dentro de la organización con sus asociados.

Establecer fincas modelos técnicamente en donde se refleje la buena administración de las mismas para ser utilizada en capacitación

II Etapa (2004 al 2005)

Establecer una o varias marcas de queso con sellos distintivos, que caractericen a los productos por aplicar normas de calidad e inocuidad, garantizando con esto la aceptación por parte del consumidor, mejores precios y mayores entradas de ingresos a las familias

Lo que se logró

Se esta trabajando en Denominacion de Ongen y se logra obtener el pliegue de condiciones

Se está mejorando la parte de inocuidad de productos lácteos debido a la coordinación para las inspecciones que realiza el Ministerio de Salud

Se han realizado 4 ferias del Queso en donde se promueve la calidad e inocuidad de los quesos

Se declara la zona libre de brucelosis y tuberculosis

Se logro realizar un 30% de acciones del programa de asistencia técnica (salud animal y producción pecuana) integral que incluya: expedientes por productor, indicadores, financiamiento, determinación de líneas y áreas de trabajo, operatividad, aporte de participacion de las instituciones y la organización.

Lo que no se logró

No se tiene una certificación de los productos mediante sellos distintivos.

Mantener el servicio de asistencia técnica al productor

No se logró una asistencia técnica integral del 100% mediante un programa que incluya a la salud animal con producción pecuana

FODA Actualizado

Cuadro 2. FODA actualizado setiembre del 2005

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1 Organización con más de 200 afiliados	1 Falta de sentido de pertenencia por parte de los asociados	1. Área metropolitana y clientela cerca por la posición geográfica	1.El TLC puede afectar a los productores sino fortalecen su organización
2 Mejoras de la tecnología e infraestructura de las fincas	2. Deficiente comercialización y falta de interés de los asociados	2 Apoyo de las instituciones del Estado	2 Fenómenos climatológicos pueden afectar la producción
3 Organización con posición y buena imagen	3. Falta de comunicación y retroalimentación entre la Junta Directiva y los asociados	3 Condiciones agro ecológicas favorables para la diversificación de productos	3. Mal estado de la infraestructura vial
4 Junta Directiva con voluntad de apoyar a los productores	4 Falta de implementación de otras acciones que generen ingresos a la organización	4 Existencia de atractivos u actividades locales para el desarrollo del agroturismo	4. Canales ineficientes de comercialización

Fuente Elaboración propia con base en los ejercicios aplicados en talleres de verificación

III Etapa (2006 al 2010)

Establecer una planta especializada en quesos, con la tecnología y las normativas necesarias que aseguren la calidad y inocuidad del producto para el beneficio de los productores y de la comunidad en general

IV Etapa (2011 al 2015)

Diversificar la producción de derivados de leche que incremente las ventas, los beneficios y la confianza de sus asociados y sus familias, que generen oportunidades de empleo para la

comunidad para tener una mejor imagen que redundara en solidez y prestigio de nuestra organizacion

5. Conclusiones y recomendaciones.

5 1 El contenido de los talleres , se ha establecido de acuerdo a los diferentes atributos que debe tener un plan estratégico entre ellos: holístico, prospectivo, interactivo, flexible, democrático multi e interdisciplinario.

Holístico: Se intenta que los participantes en los talleres diagnostiquen y busquen soluciones según aspectos sociales, económicos y ambientales de la organización y del territorio

Prospectivo: Se trata de que los participantes busquen diferentes alternativas estratégicas y seleccionen la mejor sobre el desarrollo futuro de la organización

Interactivo: Se pretende que los diferentes ejercicios se desarrollen bajo una esquematización secuencial, por ejemplo que el FODA contribuya a establecer la misión y la visión, que los talleres de verificación contribuyan con la difusión de los logros y la formulación de nuevos planes operativos dentro del ciclo del mejoramiento continuo de la organización.

Flexible: Durante el proceso de capacitación se motiva a los participantes para que vean al plan estratégico como un instrumento flexible, no cerrado ni rígido, el cual se puede reformular de acuerdo a los cambios de la organización en lo interno y su entorno.

Democrático: Con el proceso de capacitación y la aplicación de los diferentes ejercicios se busca la participatividad y concertación en el diseño del plan estratégico, también con la presentación del mismo ante la asamblea de asociados se busca la legitimidad y su aprobación de parte de la mayoría de los asociados como un marco orientador del desarrollo de la organización.

Multi interdisciplinario: Se busca con la metodología la participación de los asociados, junta directiva, trabajadores de la organización y funcionarios del sector agropecuario de las diferentes instituciones y disciplinas para que se capaciten en Desarrollo Estratégico y Empresarial e intervengan en las diferentes fases del ciclo del mejoramiento continuo (planear, ejecutar, verificar, difundir)

5 2. Una vez terminada la capacitación y el documento con el Plan Estratégico, se recomienda que el Equipo lo presente y lo distribuya a todos los asociados y asociadas , a los trabajadores de la organización e instituciones que apoyan a la misma. Así mismo debiera ser aprobado en asamblea de asociados como marco orientador para el desarrollo de la organización hacia el futuro

5 3 Para desarrollar el proceso de capacitación con la finalidad de obtener un plan estratégico mas rapido, se pueden eliminar algunos ejercicios tales como Rediseño y diseño de procesos, Estructura de nuestra organización, Registros economicos y financieros

Estos aspectos están mas relacionados con el desarrollo empresarial de la organización, y se deben tomar en cuenta si la organización los identifica como debilidades y los programar dentro de los planes operativos, para gestionar un asesoramiento o capacitación ante instituciones como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) u otras

La capacitación en Desarrollo Estratégico y Empresarial se debe realizar preferiblemente en forma continua, evitando lapsos muy prolongados entre la aplicación de los ejercicios para evitar que los participantes olviden la dinámica, los contenidos de la capacitación, y se adelanten a la ejecución de las acciones sin esperar la finalización de la capacitación

5.4 En el desarrollo de esta experiencia han participado funcionarios del Consejo Nacional de Producción y de los programas de Extensión y del Servicio Fitosanitario del MAG, a nivel regional y Nacional. Con su participación y opinión consideran que la metodología es útil e importante, sin embargo no la han aplicado en otras organizaciones de la región, tampoco ha sido posible que los líderes o dirigentes de las organizaciones la puedan poner en práctica en otras organizaciones, se depende siempre de los funcionarios de la Dirección Nacional de Extensión para su aplicación.

La Dirección Nacional de Extensión, debería evaluar y buscar soluciones para que la metodología se pueda adaptar y aplicar por parte de los funcionarios de las regiones, servicios privados y de los dirigentes de las organizaciones para una mayor extensión hacia otras Asociaciones.

5.3. El plan estratégico le sirve a las instituciones del Estado locales, para que puedan elaborar sus planes de acuerdo a las necesidades que establezcan las organizaciones dentro de sus planes operativos. Las Instituciones deben adaptar sus servicios, según los objetivos y el tiempo definido en las diferentes etapas del Plan Estratégico de las organizaciones.

La Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria del MAG en conjunto con otras instituciones del Sector Agropecuario (IDA, INA, CNP, otras), organismos internacionales (CIRAD, FAO, IICA, RUTA, otras) y organizaciones de proyección nacional e internacionales (UPANACIONAL, Mesa Nacional Campesina, Confederación de Centros Agrícolas, otras) deben comprometerse en continuar con la organización de futuros encuentros regionales y nacionales cada dos años, para que las organizaciones e instituciones difundan los logros con la aplicación de sus planes estratégicos y establecer propuestas para extender la metodología en todas las organizaciones existentes dentro del país.