crecer

Crecimiento Económico Equitativo Rural

91 Avenida Norte No 707 Colonia Escalón, San Salvador Tel (503) 264 2009, 264 2012 Fax: (503) 263 2539 e-mail cretech@ejje com

CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL, CENTA, REGIÓN OCCIDENTAL

Elaborado por:
Equipo Formulador

Facilitación:
Ing. Carlos Domínguez
Ing. Jaime Hernández
Empresas Agrícolas
Proyecto CRECER

A través de:

Chemonics Internacional Inc.
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
National Cooperative Business Association (NCBA)
World Council of Credit Unions (WOCCU)
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
El Salvador

Santa Ana, Enero del 2000

DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA Y FORESTAL, CENTA, REGIÓN OCCIDENTAL

Elaborado por:
Equipo Formulador

Facilitación:
Ing. Carlos Domínguez
Ing. Jaime Hernández
Empresas Agrícolas
Proyecto CRECER

Enero del 2000

Crecimiento Económico Equitativo Rural
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
Washington, D.C.

Este trabajo fue apoyado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a través del contrato número 519-C-0094-00154-00, contratista principal de Chemonics Internacional Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036;
Tel.: 202-955-3300; Fax: 202-955-3400.

B

ÍNDICE

A. Introducción 1
- A1. El Proceso de Planificación 1
- A2. Participantes 1
- A3. ¿Qué Motiva a los miembros del CENTA, Región Occidental; a desarrollar el proceso de Planificación Estratégica 2

B. Identidad Institucional 2
- B1. El Enfoque del CENTA 2
- B2. Valores Impulsores 5
- B3. Impactos Futuros Ideales 5
- B4. Elaboración del Propósito 6

C. Análisis del Medio 7
- C1. Mega-Tendencias 7
- C2. Análisis FODA 8
- C3. Actores Claves 9
- C4. Influencias Críticas 12

D. Selección del conjunto Programático-Gerencial 13
- D1. Programas 13
- D2. Sistemas Gerenciales 17
- D3. Redacción de la Misión 19

E. Construcción de la Visión 20
- E1. Elementos de la Visión 20

F. Estrategias 21
- F1. Estrechar la relación con empresarios agropecuarios y Extensionistas 23
- F2. Promover procesos de asociatividad y estratificación de los Empresarios Agropecuarios 23
- F3. Aprovechar la capacidad institucional para incursionar en el área de desarrollo Agroempresarial 24
- F4. Reestructurar el esquema organizativo-administrativo a nivel Regional 25
- F5. Desarrollar capacidad para ser parte de la red de información al servicio de los Beneficiarios 26

C

EL SALVADOR
PROYECTO CRECIMIENTO EQUITATIVO ECONÓMICO RURAL
DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A. Introducción

A1. El Proceso de Planificación

En coordinación con la gerencia regional de occidente, del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, CENTA del Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG, se nombró un grupo de trabajo, constituido por representantes de la institución y de los usuarios de los servicios que brinda el CENTA en la mencionada región; con el objeto de desarrollar la planeación estratégica para la oficina regional de CENTA. CRECER facilita el proceso a través de metodología participativa.

A2. Participantes

No	Nombre	Institución	Cargo
1	Mario Antonio Alarcón	CENTA	Jefe Agencia San Julián
2	Lesser R. Linares	CENTA	Supervisor Zonal Ahuachapán
3	Lauro Antonio Alarcón	CENTA	Jefe CIT-Izalco
4	Juana E. Pérez Mancía	CENTA	Técnico Investigador Izalco
5	Luis Antonio Menéndez	CENTA	Técnico Armenia
6	José Eduardo Rodríguez	CENTA	Técnico Tacuba
7	William Manfredy Soto	CENTA	Supervisor Zonal Santa Ana
8	Edgard Mayén Velásquez	CENTA	Supervisor Zonal Sonsonate
9	Roberto Aráuz	CENTA	Técnico Santa Ana
10	Gilmar Linares	CENTA	Técnico Metapán
11	Fredis Hernán Lara H.	CENTA	Jefe de Planificación, Ofic. Central
12	César Guerrero Piche	CENTA	Gerente Regional
13	Jaime A. Martínez E.	CENTA	Jefe Agencia Cara Sucia
14	Armando Osorio Jiménez	Productor	Armenia
15	Jorge A. Hidalgo	Produc. Ahuachapán	Presidente, Junta Directiva
16	Sara Ochaved Torres	Produc. Ahuachapán	Junta de Vigilancia
17	Israel Oliva Sandoval	Produc. Santa Ana	Presidente, Junta Directiva
18	Alfredo H. Guerra Álvarez	Asoc. Ganaderos	Presidente
19	Marcial Méndez	CNC	Regional Occidente
20	Humberto Ruíz	Produc. Sonsonate	Presidente, Junta Directiva
21	Napoleón Paz Quevedo	Docente, C.C.A.A.	Universidad de El Salvador

A3. ¿Qué Motiva a los miembros del CENTA, Región Occidental; a desarrollar el proceso de Planificación Estratégica?

La necesidad de:

- Reorientar los servicios que la institución brinda.
- Revisar y ajustar estrategias.
- Redefinir metas y objetivos.
- Analizar las potencialidades y limitantes institucionales, de cara al nuevo entorno agropecuario.
- Conocer hasta donde queremos llegar y cómo lo haremos.
- Conocer la problemática de los usuarios de los servicios que proporciona el CENTA.
- Analizar la Visión y Misión del CENTA, con el objeto de evaluar su aplicabilidad a nivel de región occidental.

B. Identidad Institucional

B1. El Enfoque del CENTA

Los problemas identificados por el equipo de trabajo; a través del uso de la técnica de **"Lluvia de Ideas"**, se detallan a continuación:

Área / Problema
Mercadeo y Comercialización:
- Bajos precios en la venta de sus productos.
- Comercialización inadecuada.
- Falta de información del mercado.
- Fluctuación de precios.
- Pocas oportunidades o lugares de venta de productos.
- Falta de definición en cuanto a qué producir y para quién producir.
- Desconocimiento de mercado de productos.
- Altos costos de producción.

Organización
- Enfoque no participativo.
- Poca confianza en sus líderes o representantes.
- Temor y/o aversión a organizarse.
- Cultura del individualismo
- Falta de concientización.
Manejo Inadecuado de los Recursos Naturales
- Contaminación ambiental con pesticida.
- Suelos pobres y degradados.
- Factores climáticos adversos.
- Falta de conciencia sobre el medio ambiente.
- Suelos con alto índice de químicos.
Mala Gestión empresarial
- Agricultor tradicional sin visión empresarial.
- Desarrollo de negocios sin enfoque de mercado
- Baja Competitividad de los granos básicos.
- Falta de conocimiento sobre administración de los recursos.
- Rubros no rentables.
- Siembra de cultivos con bajo valor en el mercado.
- Educación productiva.
- No registros sobre costos de producción.
- Planificación no toma en cuenta entorno.
- Tradicionalismo.
- Falta de cultivos más competitivos.
Políticas sectoriales
- Desconocimiento de las políticas al sector agropecuario.
- Las políticas del estado no están de acuerdo a los problemas del agricultor.

- Falta de arancel a los productos importados.
- Mercado de puertas abiertas.
- Poca inversión pública en el sector.
- Falta de seguros agrícolas.
- Falta de tribunales agrarios (legal).
- Poco interés real en la reactivación al sector.
- Baja calidad de servicios al sector agropecuario.
Falta de Crédito
- Productor descapitalizado.
- Falta de financiamiento y a veces tardados
- Falta de oportunidades de financiamiento
Tenencia de la tierra (Arrendatarios)
- No hay tierra para trabajar
Aspectos técnicos
- Proceso de agroindustrial limitado
- Débil manejo post cosecha.
- Uso de productos no adecuados
- Baja producción de granos básicos.
- Alta incidencia de plagas.
- Mala calidad de los frutos.
- Falta de capacitación a los productores.
- Pobre integración de la cadena agroalimentaria
Mala comunicación (accesos)
- Malas vías de acceso.
- Acceso a las comunidades rurales (camiones)
- Falta de información arriba hacia abajo, hasta llegar al agricultor

Luego de discutir diferentes alternativas se elaboró el árbol de problemas el cual permitió definir el problema de enfoque. (**Ver figura anexa**)

B2. Valores Impulsores

La siguiente es una lluvia de ideas sobre valores impulsores, los cuales se clasifican en tres categorías; los de los miembros de la institución, los de la institución y de los usuarios:

- **Del Personal**

- Responsabilidad.
- Disciplina.
- Mística de trabajo.
- Innovador.

- **De la Institución**

- Calidad.
- Eficiencia.
- Eficacia.
- Credibilidad.

B3. Impactos Futuros Ideales

Expresan cambios sobre algo, que representan ideales, porque marcan una dirección, la cuál siempre estaremos tratando de alcanzar.

- Mayor Inversión publica y privada en el sector.
- Juventud rural participando en el proceso productivo.
- Mayor diversificación agropecuaria.
- Productores generan valor agregado a sus productos.
- Reducción del desempleo y migración rural.
- Desarrollo de actividades con mayor rentabilidad.
- Mejores condiciones de vida de la familia rural.

B4. Elaboración del Propósito

El propósito es la definición del FIN principal que busca alcanzar la institución.

Con una definición clara y precisa del propósito, resulta más fácil definir y ejecutar programas que reflejen la razón de ser de la institución.

Algunas propuestas de propósito presentadas p or el grupo de trabajo son:

- Fortalecer el sector agropecuario.
- Contribuir a elevar la rentabilidad del productor agropecuario.
- Convertir al productor agropecuario en empresario para mejorar la rentabilidad del sector, con un enfoque sostenible de los recursos.
- Contribuir a mejorar la capacidad de gestión empresarial del productor agropecuario.
- Mejorar el nivel de vida del agricultor.
- Contribuir a elevar el nivel de rentabilidad de las actividades agropecuarias del empresario rural.
- Transformar al productor en empresario.
- Contribuir al mejoramiento de la capacidad empresarial del productor agropecuario .
- Desarrollo económico y social del cliente.
- Impulsar el desarrollo rural.
- Hacer más competitivo el sector agropecuario.
- Transformación y desarrollo agrícola.

Luego de analizada cada una de las propuestas de propósito se seleccionó el siguiente:

PROPÓSITO:

"Contribuir al incremento de la rentabilidad de las actividades empresariales del productor agropecuario"

C. Análisis del Medio

Ninguna institución funciona aislada. Muchos factores sociales, tecnológicos, económicos, ambientales y políticos afectan nuestro mundo organizacional día a día. Una institución debe preocuparse por sus competidores, proveedores, las políticas cambiarias, comerciales; así como el ambiente económico del país.

La capacidad que tiene la institución de evaluar el ambiente en que se desarrolla y actuar en concordancia, determina quién sobrevive y quién no.

C1. Mega-Tendencias

Las Mega-tendencias son los grandes procesos que están en marcha y que afectan al mundo. Son factores que más influyen positiva o negativamente en el éxito o fracaso de la institución.

A continuación se presenta la lista de mega-tendencias aplicables al CENTA:

- **Tecnológicas**
  - Enfoque cadenas agroproductivas.
  - Velocidad de innovaciones tecnológicas y de procesos.

- **Económicas**
  - Globalización.
  - Formación de alianzas estratégicas.
  - Servicio al cliente.
  - La búsqueda de ventajas competitivas.

- **Ecológicas**
  - La profundización del problema ambiental y su reconocimiento como problema mundial.
  - Exigencia de movimientos ambientalistas .
  - Creciente necesidad de la conservación de los recursos naturales.

- **Sociales**
  - Disminución de la población dedicada a la agricultura.
  - Enfoque participativo de la sociedad civil.
  - Asociatividad.
  - Modernización de las comunicaciones.

- **Políticos**
  - Políticas de gobierno orientadas al desarrollo del sector manufacturero y de servicios.
  - Descentralización y privatización de servicios.
  - Desarrollo de procesos asociativos encaminados a elevar la competitividad del sector agropecuario.

C2. Análisis FODA

Permite dentro del análisis ambiental; evaluar aspectos internos (Fortalezas y Debilidades); pero también nos permite examinar los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas).

C2a. Fortalezas

- Cobertura geográfica.
- Recursos disponibles (Humanos, tecnológicos , infraestructura y transporte).
- Existen bases y condiciones de organización de los usuarios de los servicios del CENTA.
- Liderazgo en servicios de investigación y extensión agropecuaria.

C2b. Oportunidades

- Sujeto de apoyo de parte de la cooperación internacional.
- Demanda de servicios de investigación y transferencia de tecnología.
- Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas.
- Participar en el proceso de reactivación del agro, dentro de la política de gobierno.
- Liderar los esfuerzos en las áreas de Asociatividad, Diversificación y Valor Agregado.
- Apoyar esfuerzos para el desarrollo de los agronegocios.

C2c. Debilidades

- Proceso administrativo burocrático.
- Limitada proyección a los agronegocios.
- Estructura organizacional no acorde a la realidad del entorno.
- Falta de estratificación de los beneficiarios.
- Débil sistema de información .
- Limitados recursos económicos para operación.
- Servicios de apoyo centralizados.
- Falta de trabajo en equipo.

C2d. Amenazas

- Existencia de ONG´S paternalista.
- Reducción de la cooperación internacional.
- Fuga de técnicos especializados.
- Políticas sectoriales que limitan el desarrollo.
- Reducción de áreas productivas.
- Baja competitividad y rentabilidad del sector.

C3. Actores Claves

Los actores claves son aquellas organizaciones o personas que más influyen en el éxito o el fracaso de la institución. A continuación se presentan actores claves para CENTA a nivel de la Región Occidental; considerando los siguientes aspectos:

- ACTOR: Identificar quién es el actor?.
- INTERÉS: ¿Qué interés tiene el actor en CENTA?.
- RELACIÓN ACTUAL: Resume la relación actual entre el actor y CENTA.
- RELACIÓN DESEADA: La relación que CENTA desea con ese actor.
- INDICACIÓN ESTRATÉGICA: ¿Qué hay que hacer para lograr la relación deseada?.
- IMPORTANCIA: Cual es la importancia para el logro del propósito institucional?.

ACTOR	INTERÉS DEL ACTOR	RELACIÓN ACTUAL	RELACIÓN DESEADA	INDICACIÓN ESTRATÉGICA	IMPORTANCIA
Productores	Beneficiarse de los servicios que presta la institución.	Beneficiario	Aliado	Diversificación de oferta de servicios	La razón de ser de la institución.
Organizaciones Gubernamentales Agropecuarias	Aprovechar los recursos físicos y humanos.	Demandantes de apoyo	Complementariedad de acciones	Mejorar la acción coordinativa.	Mejorar la eficiencia de servicios prestados
Proyectos de Cooperación	Aprovechar los recursos físicos y humanos, en función del desarrollo del sector.	Cooperantes	Cooperantes	Mantener y fortalecer la relación actual.	Fortalecimiento institucional y mayor capacidad de cobertura
Unidad Técnica Financiera MAG/BFA/BH	Coordinar esfuerzos de apoyo financiero.	Ninguna	Aliado	Promover las acciones complementarias de apoyo al productor.	Facilita la adopción de tecnología.
Junta Directiva/Director Ejecutivo, CENTA	Que se ejecuten las políticas institucionales	Normativo	Facilitador	Fortalecer la relación actual.	Contribuir al mejoramiento en la prestación de servicios
Organizaciones Gubernamentales no Agropecuarias.	Aprovechar los recursos físicos y humanos.	Demandantes de apoyo	Complementariedad de acciones	Planificar y coordinar acciones de interés mutuo.	Participar en el desarrollo integral del sector.

ACTOR	INTERÉS DEL ACTOR	RELACIÓN ACTUAL	RELACIÓN DESEADA	INDICACIÓN ESTRATÉGICA	IMPORTANCIA
Organizaciones no Gubernamentales	- Aprovechar los recursos físicos y humanos. -Utilizar la organización de productores. -Utilizar experiencia ganada por los técnicos en su sector. -Aprovechar conocimientos y oferta tecnológica utilizada.	Competencia. Colaborador. Fuente de recursos.	Beneficio Mutuo. (relación ganar-ganar)	-Planificar acciones y uso de recursos de manera eficiente. -Definir y formalizar cobro de servicios.	Mejor utilización de los recursos para el desarrollo del sector.
Instituciones Educativas	Aprovechar la presencia y experiencia.	Cooperación	Aliado.	Fortalecer relaciones por medio de convenios.	Formación y desarrollo del recurso humano.
Proveedores de Productos y Servicios	Aprovechar la presencia para desarrollar clientes.	Informante	Colaborador	Establecer relaciones de cooperación y coordinación.	Innovación y desarrollo del sector.
Agroindustria	Obtener información sobre proveedores de materia prima.	Informante	Aliado	Insertarse dentro de la cadena agroproductiva	Diversificación y alternativas de mercado

Al analizar cada uno de los actores claves y con el objeto de priorizar cuales de ellos son más estratégicos para el logro de la misión de CENTA en la Región Occidental, el equipo de formulación estableció el siguiente orden:

1. Los productores.
2. Junta Directiva/Director Ejecutivo, CENTA.
3. Los proyectos de cooperación.
4. Los proveedores de bienes y servicios para el sector.
5. Los procesadores agroindustriales.
6. Las organizaciones gubernamentales que apoyan al sector agropecuario.

C4. Influencias Críticas

Después de revisar la lista de tendencias, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y actores claves, el equipo formulador determinó (utilizando puntajes) que para el CENTA las influencias más importantes que determinan su éxito o fracaso son:

Innovación de tecnología y procesos	7
Asociatividad	15
Recursos disponibles: humanos, infraestructura y transporte	8
Proceso administrativo burocrático	8
Limitada proyección a los agronegocios	9
Alianzas estratégicas	16
Deterioro de los recursos naturales	6
Junta Directiva/Director Ejecutivo, CENTA	8
La participación de los productores	8
Generar valor agregado a los productos agropecuarios.	6

D. Selección del conjunto Programático-Gerencial

El conjunto programático-gerencial es una descripción de los programas actuales y futuros de la institución; así como los sistemas gerenciales necesarios para apoyar la ejecución de los programas.

D1. Programas

Los programas son conjuntos de actividades que persiguen un mismo objetivo. Son una reunión de actividades para servir a los usuarios. Son los medios que ésta emplea para lograr su propósito.

Con base al trabajo que desarrolla actualmente CENTA, existen dos Gerencias, las que mencionamos a continuación:

- Gerencia de Investigación Agropecuaria y Forestal.
- Gerencia de Extensión Agropecuaria y Forestal.

Luego de conocer las actividades que desarrollan las gerencias: se procedió a realizar el análisis estratégico de los programas identificados.

Análisis estratégico de Programas:

La Matriz ACCESO, es una herramienta analítica, cuyo objetivo es apoyar la selección de programas que contribuyan significativamente al logro del propósito y que aprovechen las características distintivas y las ventajas comparativas de la organización. La matriz analiza tres variables fundamentales:

- Compatibilidad programática: Puede ser Alta o Baja.
- Cobertura alternativa: Puede ser Mucha o Poca.
- Capacidad comparativa: Puede ser Fuerte o Débil.

PROGRAMA	**Compatibilidad**		**Cobertura**		**Capacidad**		**Recomendaciones**
	alta	**baja**	**mucha**	**poca**	**fuerte**	**débil**	
Generación de Tecnología (Investigación)	x			x	x		CRECER de manera agresiva y creativamente en los servicios que el CENTA proporciona.

Transferencia de Tecnología (Extensión)	x			x	x		CRECER de manera agresiva y creativamente en los servicios que el CENTA proporciona.
Desarrollo Agro-Empresarial (Agronegocios)	x			x		x	Desarrollar capacidad.

En base al desempeño de la institución y la nueva realidad del sector empresarial agropecuario; el equipo de formulación decidió establecer dos programas; para lo cual decide fusionar las actividades de generación y transferencia de tecnología en un solo programa. El otro programa que se establece es el de desarrollo Agroempresarial, responsable del apoyo a los empresarios para la realización de agronegocios.

D1a. Programa: Generación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria y Forestal

Este programa tendrá como objetivo general, Generar y transferir tecnología apropiada bajo un enfoque de cadena agroalimentaria para viabilizar la rentabilidad del sector, hacerlo competitivo y lograr su sostenibilidad.

A partir de este programa se derivan dos sub-programas: Generación de tecnología (Investigación e Innovación) y el de Transferencia de Tecnología (Extensión).

- **Sub-Programa: Generación e Investigación Agropecuaria y Forestal**

OBJETIVO Generar tecnología y procesos innovadores que eleven los niveles de rentabilidad de las actividades agropecuarias y forestales	
ACTIVIDADES	**IMPACTOS CONCRETOS**
- Identificar y priorizar la problemática tecnológica que repercute en baja rentabilidad.	- Utilización óptima de los recursos disponibles.
- Investigar alternativas tecnológicas que respondan a la problemática.	-Mayor oferta tecnológica disponible para el productor.
- Validación de tecnologías.	- Tecnologías generadas y comprobadas.
- Divulgación de resultados.	- Tecnologías en procesos de adopción.
- Capacitar técnicos extensionistas y productores.	- Extensionistas y productores con mayor capacidad de transferir y adoptar nuevas tecnologías.
- Coordinar esfuerzos y recursos con organismos (nacionales e internacionales) afines a la investigación.	- Disponer de mayor apoyo técnico y financiero complementario . - Fortalecer capacidades.

- **Sub-Programa: Transferencia de Tecnología Agropecuaria y Forestal**

OBJETIVO
Transferir tecnologías y conocimientos a los productores, que conduzcan a elevar la rentabilidad de sus actividades agroempresariales.

ACTIVIDADES	**IMPACTOS CONCRETO**
- Diagnosticar y priorizar los problemas que influyen en la baja rentabilidad.	- Disminución de causas que generan la baja rentabilidad.
- Promover la asociatividad e integración de los empresarios rurales, como medio para la transferencia de tecnología.	- Mayor participación y desarrollo del sector rural, al facilitar el acceso a los servicios.
- Coordinar y cooperar con diferentes instancias afines.	- Desarrollo integral del sector rural.
- Transferir tecnología agropecuaria y forestal.	- Adopción de nuevas practicas de producción agropecuaria y forestal
- Asistencia técnica agropecuaria y forestal	- Mayor productividad y rentabilidad.
- Capacitación	- Empresarios agropecuarios con mayor capacidad técnica.

D1b. Programa: Desarrollo Agro-empresarial

OBJETIVO	
Promover e impulsar la capacidad de gestión empresarial de los productores agropecuarios, que les permita elevar el nivel de rentabilidad de sus actividades.	
ACTIVIDADES	**IMPACTOS CONCRETOS**
- Desarrollar y consolidar la asociatividad, como medio para la realización de negocios.	- Integración y participación de los empresarios.
- Establecer y monitorear sistemas administrativos en las unidades productivas.	- Administración eficiente de los agronegocios.
-Identificar y accesar mercados locales e internacionales.	- Mejores oportunidades de participación en el mercado.
- Promover la integración de las asociaciones de productores en el desarrollo de negocios.	- Alta capacidad de negociación.
- Identificar y desarrollar nuevas alternativas de negocios rentables	- Los empresarios agropecuarios aprovechan oportunidades de negocios.
- Capacitar a las empresas y sus asociados, en aspectos de gestión empresarial y de negociación.	- Empresarios con mayor capacidad de gestión y manejo de sus negocios.

D2. Sistemas Gerenciales

Un sistema gerencial es un conjunto de actividades gerenciales y administrativas que tienen un fin en común, y que son necesarios para la ejecución del programa; ya que brindan el soporte administrativo.

El equipo formulador, ha decidido seleccionar dos sistemas gerenciales, los que se describen a continuación:

- Administración General
- Información Gerencial

D2a. Administración General

OBJETIVO Manejo y distribución eficiente de los recursos asignados a la región	
ACTIVIDADES	**IMPACTOS CONCRETOS**
- Apoyo en la elaboración del plan anual operativo regional.	- Trabajo regional en base a plan operativo.
- Gestión y asignación de recursos.	-Optimizar recursos y operar de forma más eficiente.
- Mantenimiento y reparación de equipo e infraestructura.	- Mayor capacidad de respuesta en el otorgamiento de servicios.
- Control, monitoreo y evaluación del uso de los recursos.	- Garantizar el destino y buen uso de los recursos.

D2b. Información Gerencial

OBJETIVO Fortalecer la base de datos que permita eficientizar los servicios que presta la región.	
ACTIVIDADES	**IMPACTOS DESEADOS**
-Ampliar fuentes de información.	-Contar con una base de datos ampliada.
-Recolectar información Técnica, Climática, Mercado y la necesaria para el apoyo al desarrollo de los agronegocios.	-Disponer de información actualizada.
-Procesar información.	- Información clasificada para la toma de decisiones .
-Sistematizar y Divulgar la información.	-Acceso a información actualizada para diferentes actores.
- Establecer una red información regional.	-Fácil acceso a la información necesaria para la toma de decisiones empresariales.

D3. Redacción de la Misión

Es la unión del propósito (el resultado que la institución quiere lograr, el fin) y el quehacer (conjunto de medios para lograr el propósito)

Listado de propuestas de misión:

- Impulsar el desarrollo de habilidades empresariales de los productores AGP a través de la formación técnica-administrativa con el enfoque de mercado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad empresarial de los productores agropecuarios a través de la formación técnico administrativas con enfoque de mercado.
- Impulsar el desarrollo de habilidades empresariales de los productores AGP, promoviendo la asociatividad y la formación en agronegocios.
- Impulsar el desarrollo de habilidades empresariales en los productores agropecuarios formando los agro-negocios.
- Impulsar y fomentar el desarrollo de habilidades empresariales en los productores agropecuarios a través del enfoque de mercado.
- Fomentar el desarrollo de habilidades empresariales en los productores agropecuarios a través de la integración y capacitación de la cadena agropecuaria.
- Impulsar el desarrollo de habilidades empresariales en los productores agropecuarios a través de la asociatividad.
- Impulsar el desarrollo de habilidades empresariales y de valores en la persona humana en los productores agropecuarios a través de la organización especializada, capacitación sistemática y el acceso a información oportuna.
- Impulsar el desarrollo de habilidades empresariales en los productores agropecuarios a través de la innovación tecnológica para mejorar las condiciones de vida de la familia rural.
- Impulsar el desarrollo de habilidades empresariales en los productores agropecuarios a través de la capacitación técnico administrativa y el fomento de empresas rurales.

Luego del proceso de análisis y discusión sobre las diferentes propuestas, el equipo formulador decidió redactar la misión de la siguiente manera:

Proposito: **"Contribuir al incremento de la rentabilidad de las actividades empresariales del productor agropecuario,**

a través de.....

Quehacer: **la generación y transferencia de tecnología, con enfoque de agronegocios"**

E. Construcción de la Visión

Se define como la descripción del futuro ideal de la institución, en cuanto a impacto, alcance, relaciones con los actores, personal, finanzas y administración.

La visión permite salirse de las restricciones (muchas de las cuales son auto-impuestas) del trabajo cotidiano y ayuda a superar y evaluar, con una perspectiva constructiva, las preocupaciones sobre los logros en el corto y mediano plazo.

La visión debe ser estratégica para reflejar los cambios en su ambiente económico, político, social, tecnológico y ecológico.

El plazo típico para una visión es de tres a cinco años. Un plazo más largo de cinco años puede ser poco realista y no tiene el mismo poder de animar esfuerzos que tiene un plazo más corto. Además las empresas viven en un ambiente cambiante; por lo que tres a cinco años es lo recomendable.

E1. Elementos de la Visión

E1a. Los Impactos Futuros Ideales

Estos impactos están íntimamente relacionados con el propósito de la empresa y tienen su base en el problema que se quiere resolver. (Ver apartado B3.).

E1b. La Visión Establecida en cada Programa

La visión determinados por los impactos concretos que espera obtener cada programa; unido con las metas para el mediano plazo y los indicadores de éxito, constituyen las expresiones de deseo que contribuyen a una visión más amplia y completa del futuro.

A continuación se presenta una lluvia de ideas sobre la visión:

- Ser una institución líder en la conducción sostenible del desarrollo agropecuario con enfoque empresarial.
- Ser una institución de alta calidad Gerencial que permita la reactivación agropecuaria.
- Empresa líder en la formación de productores agropecuarios con visión empresarial.
- Ser líderes en la reactivación del sector agropecuario con un enfoque empresarial
- Ser una institución líder en la formación de agroempresarios, competitivos y rentables buscando la sostenibilidad de los recursos.
- Ser una institución que logre la integración de las cadenas agroproductivas para hacer más rentable al sector agropecuario.
- Institución que contribuya al desarrollo y a la competitividad del sector, logrando convertir al productor en empresario.
- Ser la institución líder en la generación y transferencia de tecnología adecuad, que conduzca al sector agropecuario hacia un desarrollo sostenible a través de la gestión empresarial.
- Ser una institución líder en la investigación y extensión AGP y F, articuladora de los diferentes actores del sector, contribuyendo a la competitividad de los agronegocios y la seguridad alimentaria en armonía social y ambiental.

Con base en los dos elementos, el equipo ha estructurado su visión de la siguiente manera:

VISIÓN:

"Ser la institución líder, que facilite la competitividad del empresario agropecuario en la región occidental."

F. Estrategias

Una estrategia, en su definición más sencilla, es un conjunto de métodos escogidos con referencia al ambiente para encaminar a la institución hacia alcanzar la visión y lograr su misión.

Es importante notar que las estrategias no necesariamente agregan elementos nuevos a su plan. Un elemento que favorece esta posición es la aplicación de la Matriz Acceso, la cual pudo haber dado algunas de las estrategias que pueden ser escogidas por la institución.

Las estrategias indican cuales son las actividades prioritarias en un momento y contexto especifico para acercarse a la visión. Es más probable tener éxito con la implementación de estrategias cuando el número de estrategias aprobadas es reducido. La selección sabia de estrategias es un apoyo clave para el éxito empresarial.

El proceso de selección de estrategias tiene las siguientes etapas:

- Revisión de los productos obtenidos durante el proceso de formulación del plan, esto incluye: Misión y visión, revisión de los factores críticos del análisis del entrono empresarial, revisión de los actores claves y consideración de las relaciones deseadas con los actores más importantes para la empresa, revisión de las indicaciones estratégicas de la Matriz Acceso.

- Hacer una lluvia de ideas sobre las estrategias posibles considerando todos los factores de la etapa mencionada anteriormente.

- Escoger estrategias que la organización considera como prioritarias.

A continuación se detalla la lista de estrategias presentadas por el equipo formulador:

- Alianzas con actores de cadena productiva.
- Fomentar las alianzas estrategias.
- Estratificación de los productores.
- Estratificación de la clientela.
- Organización de los productores en grupos locales.
- Capacitar al técnico con énfasis en planes de negocios.
- Desburocratizando la institución.
- Descentralizando la administración.
- Fortalecer la relación actual con los productores.
- Definición de metodologías de extensión acorde al desarrollo empresarial.

Luego de discutidas se selecciona una estrategia por cada área funcional, las que se detallan continuación:

F1. Estrechar la relación con empresarios agropecuarios y Extensionistas

F1a. Situación Actual

- Débil relación con productores y extensionistas.
- Poca participación de las empresas relacionadas con la actividad agropecuaria (Proveedores de insumos y servicios).
- Falta de divulgación sobre resultados obtenidos en los proceso de investigación.
- Perdida de objetividad sobre la investigación en finca con participación del productor.

- Integrar un equipo de trabajo productor-extensionista-investigador.
- Promover la participación de las empresas proveedoras de insumos y servicios al sector agropecuario, en los procesos de investigación.
- Dar a conocer de manera oportuna los resultados obtenidos en los procesos de investigación.

F1c. Resultados

- El productor y el extensionista participan y conocen los resultados de los procesos de investigación.
- Mayor coordinación y cooperación con empresas interesadas en el sector.
- Fortalecer la capacidad de respuesta a la necesidad de generar e innovar tecnológicamente.

F2. Promover procesos de asociatividad y estratificación de los Empresarios Agropecuarios

F2a. Situación Actual

- La organización existente (CVP) y otras responden a fines netamente productivos y/o gremiales.
- Existe débil nivel de organización.

- No existe estratificación de los productores.

F2b. Acciones

- Aprovechar el nivel de organización existente (Círculos Vecinales de Productores, CVP) para desarrollar el enfoque empresarial.
- Promover la asociatividad.
- Estratificar a los usuarios, en base a intereses comunes.

F2c. Resultados

- La integración y estratificación de los empresarios agropecuarios, facilitan los procesos de generación y transferencia de tecnología.
- Respuesta institucional de acuerdo a los requerimientos productivos de los usuarios.
- Mayor cobertura institucional por los niveles de organización desarrollados.

F3. Aprovechar la capacidad institucional para incursionar en el área de desarrollo Agroempresarial

F3a. Situación Actual

- No existe enfoque institucional para el desarrollo de agronegocios.
- Usuarios de los servicios demandan apoyo en aspectos empresariales y de negocios.
- Las acciones de coordinación y de apoyo con organizaciones, están enfocadas a los aspectos relacionadas con la producción.

F3b. Acciones

- Desarrollar capacidad a nivel regional, para enfocar acciones al desarrollo de agronegocios.
- Acompañar los esfuerzos de generación y transferencia de tecnología, con el enfoque de desarrollo empresarial.
- Establecer alianzas estratégicas con organismos especializados en el fortalecimiento empresarial.

F3c. Resultados

- Fortalecimiento de la institución a nivel regional, para responder a las nuevas exigencias empresariales de los productores.
- Participación real de la institución en toda la cadena agroproductiva.
- Mayor capacidad de respuesta y cobertura, por el establecimiento de alianzas estratégicas orientadas al desarrollo de agronegocios.

F4. Reestructurar el esquema organizativo-administrativo a nivel Regional

F4a. Situación Actual

- Existen dos gerencias regionales, una de Generación y otra de Extensión.
- Altos costos de administración al existir unidades administrativas para cada gerencia.
- La existencia de dos gerencias limita la coordinación de acciones para la atención al usuario.

F4b. Acciones

- Establecer una sola gerencia, responsable de las acciones institucionales a nivel regional.
- Mecanizar y eficientizar procesos administrativos.

F4c. Resultados

- Reducción de gastos administrativos.
- Administración eficiente.
- Mayor y mejor apoyo al desarrollo de los programas.
- Mayor capacidad de respuesta a la demanda de servicios que la institución brinda.

F5. Desarrollar capacidad para ser parte de la red de información al servicio de los Beneficiarios

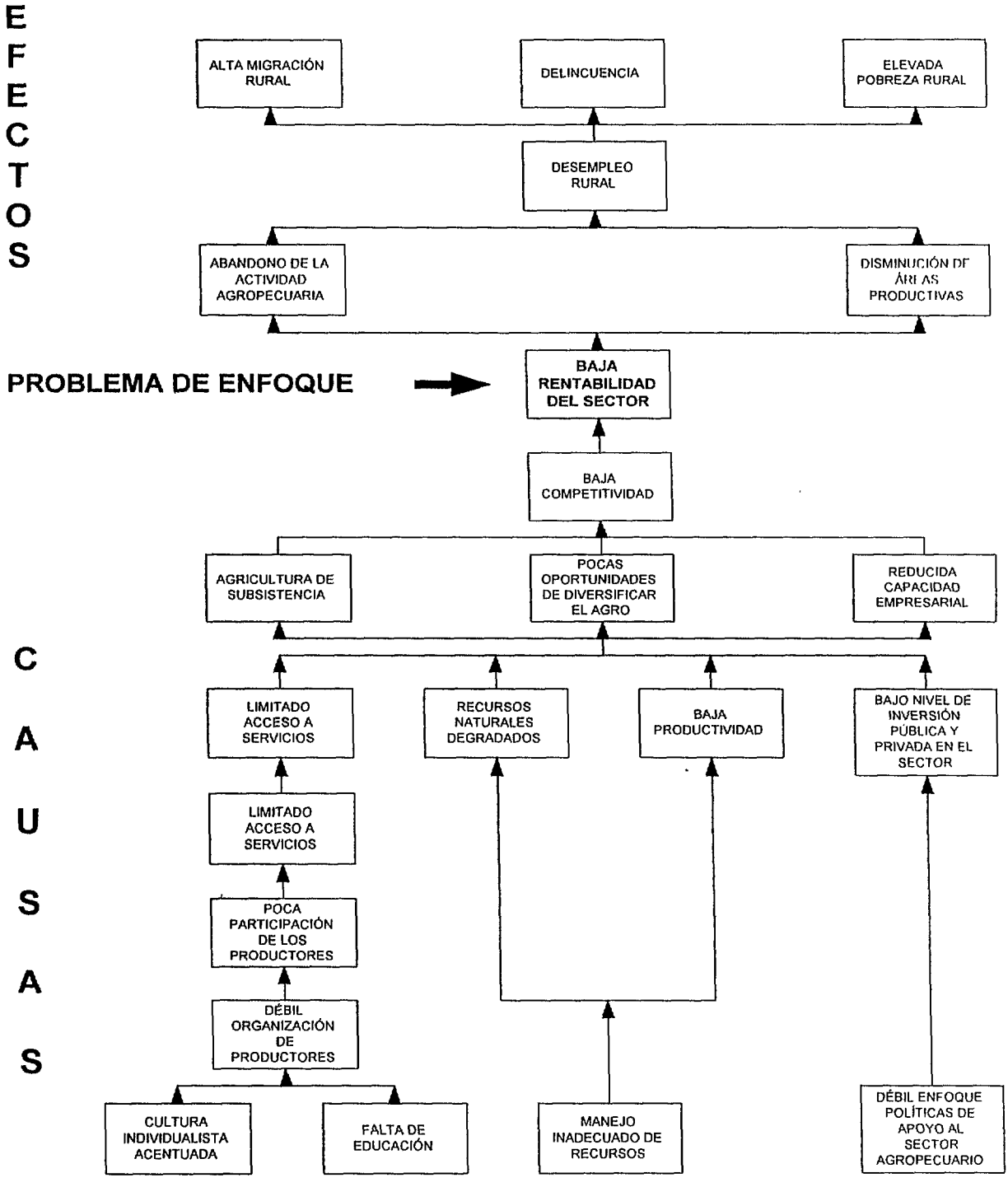
F5a. Situación Actual

- Sistema de información existente orientado a los aspectos netamente productivos.
- La información disponible es limitada.
- Falta de recursos para mantener y desarrollar un sistema de información.

F5b. Acciones

- Desarrollar capacidad a nivel regional, para establecer un sistema de información.
- Establecer alianzas estratégicas que permitan obtener información.
- Desarrollar mecanismos que permitan proporcionar información a los empresarios agropecuarios.

F5c. Resultados

- La existencia de un sistema de información integral para facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Capacidad para obtener, procesar y difundir información.
- Participar en el desarrollo del sistema de información rural (Infocentros).

ÁRBOL DE PROBLEMAS
Productores Agropecuarios Región Occidental