

**Universidad Nacional
Sede Regional Chorotega
Campus Nicoya**

**Modelo de gestión estratégico y organizacional para el fortalecimiento
operativo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure**

**Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos**

Postulantes:

**Carol Córdoba Brenes
Jeannette Obando Quesada**

Nicoya, Costa Rica, 2020

Agradecimiento

Agradecimiento a Dios, por ayudarnos en cada etapa de nuestra carrera, y por darnos la oportunidad de ver concluido este reto tan importante en nuestra vida profesional.

A nuestras familias y amigos, por tantos gestos de motivación y comprensión.

Muy especialmente a nuestra tutora, MBA. Laura Obando Villegas, por su interés, paciencia y por aceptar junto a nosotras, el reto de concluir esta investigación.

A los lectores M.Sc. Olger Rojas Elizondo y Dr. Gerardo Araya Naranjo, por colaborarnos con sus grandes aportes profesionales.

A la Junta Directiva del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, en especial, a Juan Carlos Piña Jara y a Griselle Brais Vallejos, por creer en nosotras y brindarnos siempre un apoyo incondicional, además, a todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron a que alcanzáramos esta meta propuesta.

Dedicatoria

A Dios, porque de Él me vine la fuerza, la disposición y la alegría para poder crecer profesionalmente, y darle lo mejor a mis seres más queridos.

A la memoria de mi padre, quien con su luz me ilumina siempre para enfrentar todas las adversidades y alcanzar mis sueños.

A mis hermanos y sobrinos.

A mi madre, quien me inspira fe, confianza y fortaleza.

A mis hijos, por ceder sus tiempos y saber esperar con paciencia mis cuidados.

A mi esposo Juan Carlos Picón, por ser mi soporte y por ayudarme siempre con sus aportes profesionales y, sobre todo, por su amor.

Carol

Dedicatoria

Dedico esta tesis con mucho amor y orgullo.

Primero a Dios, por darme la vida y por ayudarme en todo momento con su amor y protección, quien jamás me soltó de su mano, y me ha dado la fortaleza para soportar cada prueba en esta vida. Me dio la oportunidad de estudiar y siempre puso ángeles en los momentos más difíciles, para que continuara y nunca retrocediera en este gran reto, hoy puedo sentirme feliz de ver culminada esta etapa de mi vida.

A mi tío Emel, quien fue un gran apoyo durante mucho tiempo de mi vida, por haberme ayudado desde pequeña con sus consejos y motivarme siempre a superarme mediante el estudio, sé que él desde el cielo, está orgulloso de mí.

A mis hijas Sindel y Yadelí, quienes me apoyaron incondicionalmente durante todos estos años de universidad, me acompañaron a muchas clases y me alentaron a continuar, a cumplir mis sueños, a forjar un camino y convertirme en una gran profesional, aun cuando muchas veces, mi situación parecía tan difícil e imposible, espero este sea un buen ejemplo en sus vidas.

A mis padres, quienes han estado conmigo en todo momento, por creer en mí y por brindarme todo su amor y sus consejos para que escoja un buen camino y forje un mejor futuro, le agradezco a Dios que estén a mi lado.

A mi novio Gian Carlos, quien ha sido de gran apoyo, alentándome siempre para continuar hasta el final.

Jeannette

Tribunal Examinador

Este trabajo final de graduación fue sometido a la consideración del tribunal examinador compuesto por las siguientes personas

Máster. Doriam Chavarría López
Presidenta

M.Sc. Laura Obando Contreras
Tutora

Dra. Aurora Hernández Ulate
Directora Académica

Máster. Olger Rojas Elizondo
Lector

Dr. Gerardo Araya Naranjo
Lector

Sra. Carol Córdoba Brenes
Sustentante

Sra. Jeannette Obando Quesada
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO.....	17
I.1. Introducción.....	17
I.2. Planteamiento general del problema y descripción del problema	18
I.2.1. Problema en síntesis.....	21
I.2.2. Interrogante(s) de la investigación.	21
I.2.3. Antecedentes.	22
I.2.3.1. Contexto Internacional y Nacional.	22
I.2.3.2. Contexto institucional.	25
I.2.4 Justificación de la investigación	30
I.2.5. Delimitación objeto de estudio.....	35
I.3. Objetivos General y Específicos.	38
I.3.1. Objetivo General.	38
I.3.2. Objetivos Específicos.....	38
I.4. Modelo de análisis.....	40
I.4.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	40
I.4.2. Relaciones e interrelaciones.	42
I.5 Estrategia de investigación aplicada	43
I.5.1 Tipo de investigación.....	46
I.5.2 Fuentes de investigación.....	46
I.5.3 Población.	47
I.5.4. Diseño muestral enfocado a la investigación cualitativa.	48
1.5.5. Recopilación de los datos.....	52
1.5.6. Análisis e interpretación de la información.....	53
1.5.7. Alcances y limitaciones.....	55
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	57
II.1. Generalidad del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.	57
II.2. Estructura Normativa.	66
II.2.1. Estructura Normativa a nivel internacional y nacional.....	66
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	77

III.1. Economía Social y Solidaria.	78
III.1.1. Economía Social.	78
III.1.2. Economía Solidaria.	81
III.2. Planeación Estratégica	82
III.2.1. Etapas de la Planeación Estratégica	83
III.2.2. Misión y Visión de la Organización.	84
III.2.3. Valores y Principios.	85
III.2.4. Objetivos	87
III.2.5. Planes.	87
III.2.6. FODA.....	88
III.2.7. Cuadro Mando Integral.....	89
III.3. Modelo de gestión de recursos humanos y diseño organizativo.	96
III.3.2. Estructuras organizacionales	98
III.3.3. Modelos de la gestión de Recursos Humanos	100
III.3.4. Importancia del Diseño Organizativo.	102
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	105
IV.1. Fase I. Diagnóstico Organizacional.	107
IV.1.1. FODA	107
IV.1.2. Elementos para la definición de las estrategias, a partir del Análisis FODA.....	113
IV.1.3. Análisis Externo: caracterización del territorio y actores claves.	117
IV.2. Fase 2. Marco filosófico, plan estratégico, y su operativización para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.	124
IV.2.1. Propuesta marco filosófico para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.	124
IV.2.2. Planteamiento de las perspectivas del Cuadro Mando Integral (CMI).	130
IV.2.3. Planteamiento de los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores del CMI del CACN.....	136
IV.3. Fase 3. Modelo de Gestión Operativa para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.....	151
IV.4. Fase 4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.....	158
IV.3.1. Procesos de atracción (o provisión) de personas.....	159
IV.3.3. Procesos de retención de personas.....	180
IV.3.4. Procesos de desarrollo de personas.	185

IV.3.5. Procesos de evaluación de personas	187
CONCLUSIONES	192
ANEXOS.....	203

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución de la muestra seleccionada por características	51
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de las ventajas y desventajas de la realización o no del proyecto	34
Tabla 2. Resumen de la investigación.....	39
Tabla 3. Relaciones e interrelaciones	42
Tabla 4. Junta Directiva Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.....	58
Tabla 5. Los cinco elementos básicos en la gestión de Recursos Humanos.....	101
Tabla 6. Matriz FODA del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.....	109
Tabla 7. Lineamientos estratégicos, a partir del Análisis FODA	115
Tabla 8. Enfoque de cada perspectiva para la construcción de los objetivos estratégicos del CACN.....	137
Tabla 9. Planteamiento de los objetivos estratégicos por perspectiva para el CACN	138
Tabla 10. Cuadro de Mando Integral: Estrategias de la Perspectiva Financiera para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	140
Tabla 11. Cuadro de Mando Integral: Estrategias de la Perspectiva Mercado-Afiliado para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	141
Tabla 12. Cuadro de Mando Integral: Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	142
Tabla 13. Cuadro de Mando Integral: Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	143
Tabla 14. Plan Operativo Anual de la Perspectiva Financiera	152
Tabla 15. Plan Operativo Anual de la Perspectiva Mercado/Afiliado	154
Tabla 16. Plan Operativo Anual de la Perspectiva Procesos Internos	156
Tabla 17. Plan Operativo Anual de la Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.	157
Tabla 18. Procesos de planificación de Recurso Humano para CACN	160
Tabla 19. Instructivo para la selección por competencias a los oferentes para puestos del CACN	165
Tabla 20. Instrumento de evaluación de gestión demostrada para puestos profesionales.....	166
Tabla 21. Instrumento de evaluación de gestión demostrada para puestos técnicos	167
Tabla 22. Evaluación del conocimiento complementario	169
Tabla 23. Propuesta de inducción a los colaboradores nuevos del CACN	170
Tabla 24. Instructivo del manual descriptivo de los puestos del CACN	173
Tabla 25. Perfil del cargo de Conserje	174
Tabla 26. Perfil del cargo de Secretaria	175
Tabla 27. Perfil del cargo de Administrador (a)	176
Tabla 28. Perfil del cargo de Asistente Administrativo.....	177
Tabla 29. Perfil del cargo Profesional Ingeniero/a Forestal (Coordinador).....	178
Tabla 30. Perfil del cargo de Coordinador de Comercio	179
Tabla 31. Propuesta de motivación para los colaboradores del CACN	181
Tabla 32. Propuesta de remuneración para los perfiles de puestos del CACN. ..	182
Tabla 33. Propuesta de las condiciones ambientales para el CACN	183

Tabla 34. Actividades propuestas para el comité de salud laboral y de emergencias del CACN.....	184
Tabla 35. Plan de Desarrollo del personal del CACN.....	186
Tabla 36. Propuesta del instrumento de desempeño para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	189
Tabla 37. Instrumento de evaluación de desempeño por entrevista para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	191

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de península de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica	36
Figura 2. Mapa de península de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica	37
Figura 3. Relación e Interrelación de variables del Proyecto	40
Figura 4. Organigrama actual del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	59
Figura 5. Empresas de economía social	80
Figura 6. Implantación del Cuadro de Manto Integral	92
Figura 7. Ejemplo de Mapa Estratégico.....	94
Figura 8. Ejemplo de Definición de indicadores y objetivos (elementos del C.M.I.)	95
Figura 9. Componentes del capital humano.	97
Figura 10. Modelo estratégico y operativo del CACN	106
Figura 11. Propuesta Marco Filosófico para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	129
Figura 12. Perspectivas seleccionadas para el CMI	130
Figura 13. Estrategias por perspectiva mediante el FODA	135
Figura 14. Mapa Estratégico propuesto para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	150
Figura 15. Procesos y subprocesos en el área de RH propuesto para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	159
Figura 16. Formulario para asignación de puestos del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	161
Figura 17. Formulario de inscripción al registro de elegible del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	162
Figura 18. Formulario de Publicación de Puestos Vacantes.....	163
Figura 19. Instrumento de la Entrevista por Competencia	168
Figura 20. Estructura organizacional propuesta para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure	171
Figura 21. Plan de trabajo para el Comité de Salud Laboral y de emergencia ...	184
Figura 22. Instrumento de evaluación de riesgo para CACN	185

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
C.A.C.N.	Centro Agrícola Cantonal de Nandayure
CAFA	Certificado de Abono Forestal por Adelantado
CAFA	Incentivo de pago por servicios ambientales
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CCCI	Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional
CEMEDE	Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del Trópico Seco
CPB	Certificado de Protección de Bosques
CEPES	Confederación Empresarial Española de Economía Social
DGA	Dirección General de Aduanas
DIGEPYME	Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
FDF	Fondo de Desarrollo Forestal
FONAFIFO	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INDER	Instituto Desarrollo Rural
INS	Instituto Nacional de Seguros
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MINAET	Ministerio de Ambiente y Energía
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMT	Organización Mundial del Trabajo
PROCOMER	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
SAF	Sistemas Agroforestales
SETENA	Secretaría Técnica Nacional Ambiental

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realiza en la etapa final de la carrera de Administración de la Universidad Nacional, Costa Rica (UNA), con la finalidad de concluir el grado de licenciatura con énfasis en Gestión de Recursos Humanos.

La modalidad utilizada de trabajo final de graduación (TFG) es la de proyecto, que consiste en una actividad teórico-práctica dirigida al planteamiento, diagnóstico y diseño de estrategias para resolver un problema concreto y de impacto en la sociedad. Para ello, se requiere de una base previa de investigación, con capacidad de generar y reconocer una línea base de diagnóstico interno y externo (posición actual), análisis del entorno y actores principales, sin los cuales no se podría obtener resultados precisos que permitan el logro de los objetivos propuestos a favor de la organización beneficiada.

Se realiza la contrastación entre la teoría en recursos humanos desde el enfoque de la planificación organizacional y la gestión del talento humano, además de la información recopilada en entrevistas y observación en la organización en general, desde un enfoque investigativo de carácter cualitativa.

Se ha seleccionado al Centro Agrícola Cantonal de Nandayure (C.A.C.N.), debido a que es una organización de productores agropecuarios sin fines de lucro de la economía social y solidaria, que necesita de la colaboración de proyectos de investigación, que le permita potenciar bases de carácter gerencial para mejorar la capacidad de logro de los fines para lo cual se ha creado.

De acuerdo con la Ley 4521 de los Centros Agrícolas Cantonales y la reforma de Ley 7932, su finalidad principal es de dar acompañamiento a los agricultores por medio de pagos de servicios ambientales, apoyo a capacitaciones, información de personas para el empoderamiento comunal, además, genera espacios de negociación e intervenciones entre los agricultores y los entes gubernamentales. En el caso del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, su labor está orientada a la atención de productores y artesanos del cantón.

Los beneficiarios directos tienen pequeñas unidades productivas (fincas, proyectos lecheros, procesos artesanales) que, con el soporte del Centro Agrícola,

tienen beneficios, mediante diferentes giros de atención. Los productores que atienden la organización carecen, generalmente, de espacios de venta adecuados, de procesos de acompañamiento empresarial y de entidades que brinden apoyos técnicos y económicos en sus procesos.

Según (Díaz, 2019), “*el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, ha enfrentado problemas por la falta de un plan estratégico que los guíe*” (F. Díaz, comunicación personal, 09 de setiembre de 2019). Por lo tanto, esta afirmación se considera el antecedente principal que da origen al problema de investigación de este estudio.

Por consiguiente, tomando en cuenta que un planeamiento estratégico, según (Chiavenato, 2009):

...integra todos los niveles y áreas de la organización para aprovechar mejor las oportunidades, escapar de las amenazas, aprovechar al máximo el potencial interno y subsanar las debilidades de la organización. La estrategia es, al mismo tiempo un plan, una pauta de comportamiento, una toma de posición y una perspectiva. La administración estratégica integra los tres niveles administrativos: el institucional o estratégico, el intermedio o táctico y el operativo o técnico (pág 483).

Lo anterior sirve de base para preguntarse, cuál modelo de gestión estratégica y organizacional debe tener el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, que le permita responder, de forma efectiva, a las demandas que le plantea el periodo 2020-2025, tomando en cuenta su historial, las políticas y leyes vigentes, los agentes externos, etc.

Para ello, se debió realizar un diagnóstico organizacional, por medio de un FODA, elaborar un plan estratégico y su operativización, un modelo de gestión de recurso humano, que responda a los objetivos organizacionales propuestos en el plan estratégico y un modelo de gestión operativa del C.A.C.N., para el logro del marco estratégico durante los primeros cinco años.

Por otro lado, se ha identificado que las familias de trabajadores del campo y la ciudad, las comunidades, las asociaciones, las redes, han venido buscando

respuestas a la crítica situación a la que los fueron llevando la globalización y la alta competencia en los mercados nacionales internacionales, por lo que incentivaron las empresas de economía social y solidaria, como una alternativa positiva.

Tal y como lo indica (Coraggio, 2011) “...*La urgente necesidad de mejorar las posibilidades de reproducción digna de la vida de los y las trabajadoras de la economía popular ha generado o legitimado políticas públicas bajo el título de Economía Social, Solidaria o Social y Solidaria*”.

El estudio se compone de cinco capítulos esenciales, donde se aborda aspectos metodológicos, teóricos e información de campo

Marco Metodológico: se expone una explicación de la estructura metodológica que apoya la investigación, con el fin que el lector conozca más integralmente el estudio y pueda contar con suficientes parámetros para ubicar el nivel de calidad de la información que se procesa.

Marco Referencial: se determina la estructura organizativa del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, además, de las entidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional, que por la finalidad de sus funciones, están involucrados en esta investigación.

Marco Teórico: se presenta los contenidos teóricos que apoyan la investigación, con información primaria y secundaria, las cuales se utilizará para el levantamiento de información en el campo y empleadas para el diagnóstico.

Análisis de los resultados: En concordancia con los objetivos de la investigación, se presenta los hallazgos encontrados en el C.A.C.N., los cuales se analizan por medio de la matriz FODA, para lograr establecer, de esta manera, las estrategias que darán fundamento a la planificación estratégica, la cual está basada en el modelo de Cuadro Mando Integral, al plan operativo anual y al modelo de gestión de recursos humanos.

Conclusiones: Se presenta los resultados que se encontró durante la investigación, y que responden a los objetivos trazados para dicha finalidad.

CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO

I.1. Introducción

El propósito de este capítulo es plantear la metodología de investigación aplicada para alcanzar los resultados de los objetivos propuestos, mediante un orden sistémico durante el estudio.

La población de interés, para este caso, está conformada por los agricultores y/o productores del cantón de Nandayure hasta el mes de agosto del 2019.

Este capítulo incluye la descripción de cómo se realizó la investigación, las técnicas que se utilizó en el proceso, los recursos disponibles y las limitantes de la investigación, entre otros.

El interés en este informe por parte del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure es diseñar un Modelo de Gestión Estratégico, que le permita agilizar procesos y optimizar su situación actual, mediante alianzas estratégicas y actualizar su conocimiento para implementarlo en proyectos agropecuarios y forestales, lograr mejorar la calidad de vida y aumentar las oportunidades de desarrollo en el cantón de Nandayure.

I.2. Planteamiento general del problema y descripción del problema

(Díaz, 2019), señala que *“El C.A.C.N., a pesar de las dificultades que se les ha presentado en los últimos 10 años, tanto a nivel financiero como estructural, actualmente, se han mantenido y han aprovechado las oportunidades que se les han presentado”*. (F. Díaz, comunicación personal, 09 de setiembre de 2019).

Sin embargo, a la administración actual, se le dificulta fortalecer el C.A.C.N., porque para realizar convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, carecen de un plan de acción a corto, mediano y largo plazos, que contemple un diagnóstico de la situación actual, detección de los puntos fuertes y débiles, una guía de acción para aprovechar las demandas, las relaciones externas y potenciar la imagen de la organización

De acuerdo con (Brais, 2019):

Unas de las principales debilidades que ha tenido el C.A.C.N., en los últimos años, es que carecen de un plan de gestión operacional que les facilite a la gestión administrativa y gerencial obtener recursos económicos y proyectos de gran inversión, que sean rentables, para garantizar capital de trabajo para el desarrollo de actividades y servicios a los asociados (G. Brais, comunicación personal, 09 de setiembre de 2019).

Asimismo, es necesario maximizar y controlar mejor los recursos humanos, físicos y económicos y que el personal administrativo esté actualmente en capacitación con perfiles acordes con los proyectos actuales. Por otro lado, al tener estas debilidades funcionales, es importante destacar que se está incurriendo en el desaprovechamiento de los recursos económicos existentes en las instituciones públicas y/o privadas, de diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, que colaboran con todos los centros agrícolas del país.

El CACN., al tener presente las condiciones socioeconómicas, demográficas, ambientales de la región y del país, a lo largo de su existencia, ha establecido como metas varios proyectos, entre ellos: vivienda, vivero, forestales (protección y

reforestación), manejo de desechos sólidos (relleno sanitario), producción y comercialización de tilapia, proyecto avícola, plantación de teca y mangos en exportación y el Mercado de Carretera, el cual surge como una necesidad para facilitar la comercialización y venta de productos agrícolas.

Para alcanzar estos objetivos, es vital un estudio de factibilidad financiera, sin dejar de lado, la vinculación con instituciones del Estado y el sector privado. Además, es necesario un estudio o diseño de modelo de gestión organizativa y estratégica, que les permita captar donaciones de recursos, lograr convenios, obtener asesorías de mano de obra especializada y recibir capacitaciones en las diferentes áreas de los proyectos.

Al mismo tiempo, les hace falta, según (Brais, 2019), *“un reforzamiento y reestructuración organizacional, una guía metodológica, ampliar la estructura física y obtener recursos operativos como equipo, vehículos, mobiliario y tecnología de punta* (G. Brais, comunicación personal, 09 de setiembre de 2019).

De igual forma, como existen Centros Agrícolas que están más avanzados, organizativa y financieramente, se puede considerar la idea de establecer alianzas estratégicas, con el fin de crear procesos de aprendizaje basados en las experiencias, y así lograr un resultado enriquecedor para todos. En el caso del C.A.C.N., todos estos temas ya se han iniciado y están en proceso de desarrollo, sin embargo, es necesario partir de una metodología de acción.

Para cualquier empresa que busque obtener resultados concretos, se hace necesario, no solo disponer de un sistema de planificación, sino llevar un orden y dirigirse hacia un norte, para lograr que sea más factible la consecución de los objetivos propuestos, por lo tanto, es indispensable que el C.A.C.N., de forma participativa, defina lineamientos estratégicos que tracen el camino por seguir en el proceso de crecimiento del centro y, con el paso del tiempo, al ver resultados, le permita construir ante los asociados la credibilidad en la organización.

En congruencias con los fines, principios y valores de la Universidad Nacional, sobre todo, lo relacionado con responder a los problemas y desafíos de las regiones de mayor vulnerabilidad socioeconómica, y ambiental del país, se plantea una temática prioritaria en la Región Chorotega, como es el caso de la

mejora productiva y organizacional de los gremios de los productores agropecuarios.

Desde las acciones del Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del Trópico Seco (CEMEDE), programa de investigación de la Sede Regional Chorotega, Universidad Nacional, se identificó la necesidad de colaborar con Asociaciones y/o cooperativas, como es el caso de la iniciativa *“Caracterización de los Centros Agrícolas de Nicoya y Nandayure para la generación de capacidades innovadora”*, por los investigadores Marcela Vargas Sibaja y Édgar Vega Briceño, que permitió ayudar a los productores de la península de Nicoya, en los temas de producción, comercialización y gestión, desde la capacidad de asociatividad, la cual busca fortalecer el desarrollo local desde una economía social solidaria y de modelos similares.

Asimismo, esta investigación se vincula con uno de los objetivos estratégicos de la Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional, que dice: *“Establecer vínculos dialógicos recíprocos con la sociedad en las diferentes áreas de la acción sustantiva para dinamizar el quehacer de la sede en el ámbito nacional e internacional”*, y una de las metas del mencionado objetivo es: *“Implementar al menos dos proyectos en conjunto con instituciones y organizaciones locales que contribuya a vincular a los sectores vulnerables de la Región”*.

La Sede Regional Chorotega, por medio del CEMEDE, trabajará en conjunto con el C.A.C.N., para colaborarles en su accionar, esto se logra al dar apoyo a los agricultores de la región, con el propósito de mejorar su calidad de vida, mediante el desarrollo de las actividades pecuarias, agrícolas y protección del medio ambiente.

1.2.1. Problema en síntesis

Como se ha hecho ver, la inexistencia de una gestión estratégica y organizacional ha imposibilitado al Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, contar con líneas de actuación para la ruta por seguir y la capacidad para tomar decisiones en el corto, medio y largo plazos; al mismo tiempo, ha afectado el servicio que se le brinda a los productores agropecuarios del cantón de Nandayure y podría incidir, en cierto modo, en el desarrollo socioeconómico y de desarrollo humano de la región.

1.2.2. Interrogante(s) de la investigación

¿Cuál modelo de gestión estratégica y organizacional debe tener el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, que le permita responder de forma efectiva a las demandas que le plantea el periodo 2020-2025?

1.2.3. Antecedentes

Dentro de la siguiente búsqueda se encuentran aspectos relevantes del acontecer nacional e internacional estrechamente relacionados con la importancia del desarrollo del tema de estudio, que se vinculan a la realidad organizacional que vive actualmente el C.A.C.N., y los agricultores del cantón de Nandayure.

1.2.3.1. Contexto Internacional y Nacional. De acuerdo con la Organización de Naciones Unidas (ONU), la pobreza es un problema de derechos humanos. Pobreza, lleva consigo, el hambre, la malnutrición, la falta de una vivienda digna y el acceso limitado a otros servicios básicos como la educación o la salud. También, se encuentran la discriminación y la exclusión social, que incluye la ausencia de la participación de los pobres en la adopción de decisiones, especialmente de aquellas que les afectan. (ONU, 2018).

La pobreza siempre ha sido y será uno de los problemas más significativos de humanidad. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en el mundo, es el primer objetivo del Desarrollo del Milenio de la Organización de las Naciones Unidas. Los retos de los objetivos del milenio para el 2030 son: reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños que viven en la pobreza, en todas sus dimensiones.

Garantizar a la sociedad, en particular, a los pobres y los vulnerables, que tengan los mismos derechos a los recursos económicos, servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, además, de garantizar la cooperación para el desarrollo, a fin de proporcionar medios suficientes y previsibles a los países en desarrollo, con la finalidad de establecer programas y políticas encaminados a poner fin a la pobreza en todas sus dimensiones.

Por consiguiente, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Costa Rica, mediante el Informe Nacional de Desarrollo Humano (2014), impulsan acciones en el corto plazo, que van a favor de la sociedad costarricense, en cuanto a la reducción de la pobreza extrema, y la desigualdad, así como a la inclusión de todas las personas.

En cuanto a las políticas sociales, proponen la generación de capacidades, en las personas y su protección. La educación pública es un ejemplo fundamental. Los sistemas de protección social deben aplicarse para mitigar los riesgos de los países propensos a sufrir desastres y brindar apoyo para enfrentarse a las dificultades económicas. Según Informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos del 2019, en el enfoque de la línea de pobreza, estima que, en promedio, una quinta parte de los hogares de Costa Rica son pobres.

El porcentaje de pobreza de los hogares, tomando en cuenta pobreza no extrema y pobreza extrema reportado, implica un descenso con respecto a la cifra de 2018 que fue de un 21,06 %, en cambio, para el 2019, es de un 20,98 %, sin cambio estadísticamente significativo.

La pobreza extrema – aquellos hogares cuyo ingreso no alcanza para cubrir las necesidades básicas alimentarias – se ubicó en 6,3 %, con un incremento de 0,6 puntos porcentuales respecto al año anterior. En términos absolutos, los hogares en condición de pobreza se estiman en 328 848, de estos, 99 034 están en pobreza extrema (INEC, 2019).

Por otro lado, el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario (2019-2022), propuso, principalmente, la creación de condiciones para el crecimiento económico, a partir de la generación de más y mejores empleos, así como en el combate de la desigualdad y la pobreza, debido a que es un reto del que la política pública debe ocuparse sin descanso.

El Plan manifiesta que el país no ha podido abatir los niveles de pobreza exhibidos en las últimas dos décadas, que afecta al 22,4 % de sus habitantes, a pesar de los recursos públicos que se invierten y a la diversidad de programas existentes para enfrentarla.

En dicho Plan, en cuanto al sector agropecuario y rural nacional, exterioriza el gran reto de lograr aumentos significativos en la productividad en la mayoría de las cadenas agroalimentarias, utilizando la misma cantidad de tierras, haciendo un uso más eficiente del agua, reduciendo la energía utilizada, e incorporando el uso de energías limpias.

En el aspecto social, el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario (2019-2022), dio prioridad al impulso de proyectos y acciones que aumenten el empleo, reducir la desigualdad, establecimiento de alianzas estratégicas, tanto con el sector académico, el sector privado y las corporaciones; el apoyo a las organizaciones, para contar con infraestructura de agregación de valor, acopio y comercialización (mercados mayoristas regionales, mercaditos comunales, ferias del agricultor, ferias especializadas, mercado institucional y otros) y el financiamiento de la fase de la comercialización, son los principales apoyos requeridos por los pequeños y medianos productores.

Las políticas agropecuarias se operativizan mediante dos mecanismos: el capítulo agropecuario que se incorpora en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 y en el Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario (2015-2018). En la presente propuesta se plantea dos objetivos estratégicos sectoriales, los cuales son: aumentar el valor agregado agropecuario, impulsando la mejora en la productividad y el desarrollo rural sostenible, con un crecimiento entre el 6 % y el 8% en el periodo y, el segundo objetivo, es apoyar la meta nacional de reducción de la pobreza, mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población rural.

En cuanto al Informe “Costa Rica post 2030: principales retos al 2050”, promulgado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), están enfocados, a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), proyecto para los países integrantes de las Naciones Unidas con un horizonte de quince años, para que por medio de políticas públicas atiendan la calidad de vida de sus ciudadanos, al mismo tiempo, protegen el entorno que los rodea.

En el 2015, esta tendencia se fusiona, a partir de retos principales, tales como: sociedad, seguridad alimentaria, energía y medio ambiente, movilidad, desarrollo humano. En el marco de Políticas Públicas, se manifiesta que el rol del Estado, en la solución de estos problemas, es fundamental, y se basa en los principios de justicia social de solidaridad y equidad, los cuales promueven una mejor distribución de la riqueza, debido a que atenta contra la estabilidad social del país.

La política fiscal es, sin lugar a dudas, la principal herramienta y debe enfocarse en la recaudación de impuestos y dar un giro en el gasto público. Con una política diferenciadora e igualitaria, el Estado puede incidir, directamente, en la distribución del ingreso y en la reducción de la pobreza.

En Costa Rica, existen instituciones enfocadas a reducir la pobreza y la desigualdad económica y social. Dentro del contexto Institucional, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, según Ley N° 81/92 *establece la Estructura Orgánica y funcional del Ministerio de Agricultura y Ganadería*”

Esta Ley, en resumen, declara que el MAG es una institución enfocada a promover, orientar el nivel de vida de la población costarricense, mediante la protección de actividades productivas agropecuarias, forestales, agroindustriales, por medio de alianzas con instituciones y organizaciones públicas. Además, promover la modernización sostenible y competitiva del sector productivo, fomentar la organización de los productores rurales y proponer proyectos de leyes, decretos y reglamentos, así como fiscalizar y evaluar su cumplimiento.

Tomando en consideración, el contexto nacional e internacional que se ha desarrollado en los párrafos anteriores, el C.A.C.N., cuenta con una estrategia orientadora para su accionar, que debe poner en funcionamiento, para lo cual requiere un plan de desarrollo que le facilite el cumplimiento de objetivos y metas en los próximos cinco años, que es el objeto del presente estudio.

1.2.3.2. Contexto institucional. Desde 1907, como juntas rurales de agricultura adscritos al MAG, se han creado distintas legislaciones por medio de decretos y leyes, otorgándoles a los Centros Agrícolas la capacidad de dar respuesta a los pequeños y medianos productores del país. Los Centros Agrícolas fueron organizaciones que nacieron al amparo del Ministerio de Agricultura y Ganadería y, a la fecha, gozan de independencia, autonomía y personalidad jurídica, estableciendo relaciones y alianzas con el sector público y privado para la realización de acciones y desarrollo de proyectos en beneficio del sector agropecuario.

El Centro Agrícola Cantonal de Nandayure (C.A.C.N.), desde hace cuarenta años, opera bajo la normativa de la ley 7932 de Centros Agrícolas Cantonales, en

los cuales ha desarrollado actividades en beneficio de los agricultores y ganaderos. Desde sus inicios, esta institución se perfila como generadora de recursos para los productores y productoras del cantón.

El Centro Agrícola ha jugado un papel protagónico en el sector campesino, dado que mediante él se han desarrollado una serie de Proyectos, tales como: vivienda, vivero, forestal (protección y reforestación), manejo de desechos sólidos (relleno sanitario), producción y comercialización de tilapia, desarrollo y engorde de ganado bovino y el Mercado de Carretera.

De acuerdo con el Plan estratégico 2019, con que cuenta el C.A.C.N., es oportuno extraer los siguientes datos, que permiten valorar su trayectoria:

- La creación de C.A.C.N., nace a raíz de una problemática de los agricultores. Reunidos en Asamblea, con una participación de 17 socios, el 14 de marzo de 1979, decidieron crear el Centro Agrícola, bajo el amparo de la ley 4521, reformada en el año 1998 por la ley 7932.

- No es sino hasta 1981, cuando el centro comienza sus funciones con un proyecto de vivero con el CATIE; ese mismo año, desarrolla un proyecto de engorde y desarrollo de ganado bovino, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desde ahí se ha venido trabajando en una gran gama de proyectos.

- Entre los años de 1983 y 1989 se desarrolla el proyecto vivero forestal y frutal, en una primera etapa, se reinició el proyecto en una segunda etapa (2006-2010), proyecto forestal, frutal y ornamental, en el cual ofrecen una variedad en plantas ornamentales propias de la zona y les facilita a los afiliados árboles de Teca, Melina y nativos, para que establezcan sus plantaciones forestales, todo a precios accesibles. Este proyecto se cerró por problemas de robo de las especies y mala seguridad en el vivero.

- En el año 1997 se firmó un Convenio con la Municipalidad de Nandayure y la Fundación Costa Rica – Canadá para la construcción y ejecución de un Relleno Sanitario (proyecto Manejo de Desechos Sólidos), para solventar el problema que agrava los pueblos, como es la basura y ayudando a la protección del medio ambiente del cantón. A la fecha, se maneja los desechos sólidos del distrito de Carmona y Santa Rita; se está en análisis habitacional para implementarlo a otros

caseríos y distritos. En la actualidad la Fundación lo ha situado como un Relleno Sanitario modelo.

- El proyecto de producción y comercialización de tilapia se dio entre el 2000 y 2005, nació debido a la necesidad de la Conservación de la Fauna acuática en el golfo de Nicoya, ya que en ciertas épocas del año debe darse un período de “descanso” a los manglares y, por ende, a las colonias de peces y animales que habitan en el mar para su desarrollo; aunque se hace en un lapso relativamente corto. El terreno es el más idóneo para desarrollar un proyecto de esta índole, porque cuenta con una cuenca hidrográfica, está ubicado a 1,5 kilómetros de Carmona de Nandayure. La finca posee dos hectáreas propiedad del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.

- El proyecto cerró en el 2005, debido a que hubo sobrepoblación de tilapias y falta de oxígeno. La infraestructura era muy pequeña para la cantidad de tilapias. El proyecto se encontraba a cargo de cuatro personas, encargadas del cuidado de una cosecha de 35 000 alevines, y se lograba sacar tilapia de plato de 400 y 600 gramos. Se llevaba a restaurantes y mercados en Alajuela (limpias), a dos restaurantes de Hojancha y uno en Nicoya, para pesca deportiva. Se contaba con transporte y equipo para el traslado, con el fin de llevar las tilapias vivas.

- Con el propósito de apoyar a los productores y productoras en la adquisición de algunos productos básicos para sus fincas, el C.A.C.N., incursionó en el proyecto de comercialización de melaza y pollinaza. El proyecto se cerró aproximadamente en el 2006.

- Con el proyecto Forestal, ha sido el pionero en este campo, ya que es una de las cuatro Organizaciones que iniciaron el Proyecto de Manejo de Incentivos CAFA (Certificado de Abono Forestal por Adelantado), FDF (Fondo de Desarrollo Forestal) y CPB (Certificado de Protección de Bosques), manejados actualmente por FONAFIFO (Fondo Nacional de Finamiento Forestal).

- Mediante el Incentivo de pago por servicios ambientales (CAFA) se ha reforestado en el cantón de Nandayure un promedio de 8000 hectáreas, por ejemplo, por Certificado de Protección del Bosque (CPB) un área de 7 070,90 (2005-2018) hectáreas. En cuanto a los Sistema agroforestales (SAF) 16 070 árboles

(2010-2018). Lo anterior, ha permitido que Nandayure se coloque como uno de los cantones guanacastecos con más área protegida y reforestada en los últimos años.

- El proyecto avícola se cerró en el 2015, debido a toma de decisiones de los directivos. Se contaba con una comercialización de pollas ponedoras, las cuales se vendían a un precio accesible a afiliados y clientes en general, en un plazo de dos meses. Se abastecía a mercados de pollas en Carmona, Hojancha, Jicaral y Cartago. Pasados los dos meses, si las pollas no se vendían, los huevos conformaban una segunda opción, ya que se vendía en la localidad de Carmona. Se colocaba, aproximadamente, de 500 a 600 pollas por camada.

- En el 2015, se desarrolló el proyecto Mercado de Carretera, con el que se pretendía dar solución a la difícil comercialización que enfrentan los productores del cantón. El objetivo era establecer un área comercial de productos agroalimenticios y subproductos, así como las artesanías, donde las y los productores puedan comercializar sus productos y excedentes de cosecha. El proyecto tuvo su etapa final en el 2017, y su cierre, se debió a la falta de un estudio de mercado, que garantice la viabilidad del proyecto.

- Actualmente, en el proyecto de crédito, han buscado recursos para inyectarle y fortalecer más la cartera crediticia. En este departamento se ha manejado créditos forestales, ganaderos, de agricultura y personales; los intereses son los más accesibles, de acuerdo con la actividad meta. Actualmente, tienen los créditos con el IMAS, “Manos solidarias” y el convenio con el Banco Nacional, con la modalidad CAR (Centro de Atención Rural).

- El proyecto de plantación de mango se extiende desde el 2001 a la fecha. El C.A.C.N., apuesta a la producción de dos especies de mango de exportación, según indican tipo TOMMY Y KEITT (variedades de mangos). Las plantaciones están en las fincas del Centro Agrícolas. Lo están comerciando en el mercado nacional.

- Proyecto del Bar y Restaurante Las Orquídeas. Inició en el año 2000 hasta la fecha. Es un proyecto que genera actualmente una ganancia por el arriendo de unos ₡200 000 libres.

- Analizando esta trayectoria, se evidencia la necesidad de contar con una guía metodológica, que les permita lograr la consecución de los objetivos, previendo las

condiciones del mercado, la competencia y los posibles problemas económicos y estructurales que se puede presentar en el recorrido del C.A.C.N., de manera que, la planeación estratégica se convierte en la herramienta necesaria que evolucione esta administración, y que comprenda desde la implementación o diseño de procesos previos y análisis situacional para incursionar en nuevos mercados.

- La estabilidad y funcionamiento de la competencia se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de “Cambio”, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. Las organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica logran establecerse dentro de un marco de rentabilidad y éxito, ya que tienen altos rendimientos y reflejan una orientación más estratégica y un enfoque a largo plazo.

Según (García T., 2013):

La planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que permite seleccionar en concordancia con el ambiente en el que se desenvuelve la organización, la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y metas que orienten los planes operativos necesarios para alcanzar el futuro deseado.

De manera que permite un mayor entendimiento de las amenazas externas, las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un alcance más claro, de la relación existente entre el desempeño y los resultados, aumentando así la capacidad de prevención de problemas, que permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades, y provee una visión objetiva de los problemas gerenciales, permitiendo asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.

1.2.4 Justificación de la investigación

En la actualidad, los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía nacional han transformado el entorno y las condiciones en que operan las organizaciones.

El ambiente competitivo que existe hoy se ha generado, en gran parte, al desarrollo constante de la tecnología, de la sociedad, de la economía y de los conocimientos, entre otras. Esto ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocio, para no solamente adaptarse a este ambiente, sino para lograr una ventaja competitiva.

El Centro Agrícola de Nandayure se ha mantenido con el tiempo, debido a la venta de servicios y proyectos que, en sus inicios tuvieron su auge, pero por decisiones de toma de decisiones y falta de estudios de mercado, provocó el cierre de algunos proyectos.

Desde 1979, cuando el C.A.C.N., asume su función y logra posicionarse como aliado de los productores del cantón de Nandayure, brinda productos y servicios establecidos por la ley. Durante 40 años se mantiene en un nivel administrativo y económico acorde con el desarrollo de la zona. Según (Díaz, 2019), *“por un mal manejo administrativo se estanca y comienza a perder oportunidades de crecimiento”*. (F. Díaz, comunicación personal, 09 de setiembre de 2019).

Es aquí donde nace la necesidad de contar con un Planeamiento Estratégico, que se caracterice por ser un proceso sistémico construido sobre el análisis continuo de la situación actual y de pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones, con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

En este sentido, es importante incluir en este proyecto una prospectiva que construya escenarios de futuro, tomando en consideración los programas nacionales e internacionales, en donde se incluya la planificación, y se logre, de esta forma, impulsar acciones, en el corto y mediano plazos, que vayan a favor de la sociedad costarricense y, principalmente, al cantón de Nandayure. En cuanto a

la reducción de la pobreza, el C.A.C.N., se debe enfrentar a ella, mediante políticas sobre el mercado de trabajo, que generen oportunidades a la población.

De igual forma, se debe anticipar el futuro, analizando los riesgos y oportunidades. De acuerdo con el Plan Nacional de Gobierno del 2014-2018, el principal reto tiene que ver con la agricultura nacional, lograr aumentos significativos en la productividad en la mayoría de las cadenas agroalimentarias, utilizando la misma cantidad de tierra y haciendo un uso más eficiente del agua, reduciendo la energía utilizada, e incorporando energías limpias. Es importante, además, tomar en consideración las alianzas estratégicas, que permitan implementar un plan de investigación y transferencia en tecnología agropecuaria.

El planeamiento estratégico contribuye a hacer realidad la visión compartida que el C.A.C.N., como organización, tiene sobre su futuro, articulando los objetivos estratégicos, indicadores y metas propuestos, a los socios de esta organización. Para ello, se cuenta con esta herramienta, se puede analizar y comprender la situación de este Centro Agrícola, definir los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores que señalan el horizonte y establecer las rutas por seguir, vinculadas siempre con los recursos económicos, que permitan lograr el futuro deseado.

Es de suma importancia tener en cuenta la necesidad apremiante de contar con una visión estratégica y compartida, que aumente los niveles de eficiencia y eficacia en la atención que se brinda a los productores, por parte de una instancia que dispone de conocimientos, procesos modernos y eficientes, que garantizan el aumento en la productividad y una apertura de mercados para una colocación segura de los productos.

De acuerdo con información obtenida, en entrevista realizada a (Díaz, 2019), *“el centro ha formulado varios planes estratégicos entre los periodos 2012-2017, sin embargo, no se ejecutaron en su totalidad, por falta de interés de algunos directivos y por la ausencia de una dirección clara y objetiva de las acciones por seguir”*. (F. Díaz, comunicación personal, 09 de setiembre de 2019). Además, cuentan con un Manual de Puestos, que sí lo están ejecutando a cabalidad.

Por otro lado, el C.A.C.N., necesita contar con un Plan de Gestión de Recursos Humanos, que le permita atraer personal, altamente capacitado, eficiente y

competente, con el fin de alcanzar los objetivos por medio de la ejecución de acciones establecidas en el plan. Es necesario automatizar todas las funciones posibles para agilizar los procesos.

En la actualidad, las organizaciones trabajan en un contexto que se encuentra en constante cambio. La necesidad de supervivencia y las exigencias de competitividad son más altas cada vez, lo cual provoca que la gestión de recursos humanos sea uno de los factores más importantes dentro de la organización.

Toda información incluida en dicho plan sirve como pauta para los empleados de esta. Si se tiene claro cuáles son las obligaciones y las necesidades de la organización pueden actuar en consecuencia para obtener los objetivos descritos y esto se logra estableciendo manuales de puestos acordes con las necesidades de la organización y de los clientes.

Tal y como lo señala (Prieto, 2013):

Un diseño adecuado del puesto de trabajo que tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos de organización y humanos, es sin duda fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas (p.66).

Esta gestión debe incluir diseño de planes estratégicos conducidos únicamente al enriquecimiento y satisfacción de los recursos humanos como medio fundamental para alcanzar las metas, y esto se adquiere contando con el personal mejor calificado, conservándolos, motivándolos y reforzando la actitud de estos para ayudarlos a evolucionar dentro de la misma institución.

Como se ha venido mencionando, para el C.A.C.N., existen tres actores importantes: integración de los clientes, la institución o público interno y, finalmente, el análisis de la competencia, desde este punto de vista, se necesita una planificación estratégica que permita generar estrategias de crecimiento para las organizaciones y sus asociados.

Como lo manifiestan los encargados del C.A.C.N., (Díaz F., Brais G., 2019) *“de no contar con una planeación estratégica apropiada a las necesidades del cantón y de los productores agrícolas, esta organización tan importante marcharía*

a ciegas y con un futuro cada día más en detrimento” (F. Díaz, G. Brais, comunicación personal, 09 de setiembre de 2019).

Planear y pensar estratégicamente es crítico para el futuro de cualquier organización. La institución que no planifique estratégicamente tiende a enfocarse en la situación actual de ella, sin ver el futuro. Se convierten en instituciones muy tácticas y arriesgan las necesidades de clientes, en este caso, los productores a muy corto plazo y de aprovechar las oportunidades que se presente en el mercado.

El mayor obstáculo es la inercia. La planeación estratégica es necesaria para todas las organizaciones, independientemente del tamaño, la edad o cuál es su fin. Sin planeación estratégica las organizaciones se vuelven miopes y muy enfocadas en el día a día, sin darse cuenta, a tiempo, de las necesidades que se abren en los clientes y el mercado, en poco tiempo, tendría que cerrar las puertas y, con ello, se generaría más pobreza de la ya existente.

Sin embargo, como lo indica (Navajo, 2009) *“La elaboración del plan estratégico debe iniciarse en la alta dirección e involucrar y responsabilizar a todos. Se trata de una nueva cultura que contribuye a la cultura organizacional por medio del análisis, la creatividad y el control”* (p.30).

Para una mayor comprensión del panorama en que se encuentra el C.A.C.N., en los ámbitos operativos y organizacionales, además, tomando en cuenta la importancia de un cambio en el desarrollo organizacional, se presenta a continuación un análisis de las ventajas y desventajas de realizar o no esta investigación (ver tabla 1).

Tabla 1. Análisis de las ventajas y desventajas de la realización o no del proyecto

Descripciones	Realizar el proyecto	No realizar el proyecto
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de servicios. • Aumento de afiliaciones. • Mayores ingresos. • Contribución con el desarrollo económico, social, cultural y ambiental de la región. • Satisfacer la demanda de los agricultores y ganaderos. • Contar con una estrategia que permita viabilizar y cumplir con la ruta por seguir, desde el diagnóstico de la situación actual para llegar de manera efectiva a la posición planificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizativa no se modifica. • No tendrá un plan estratégico y filosófico que les permita fortalecerse en la región y enfrentar los retos del milenio.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores trámites administrativos y legales. • Crecimiento de planilla. • Mayores compromisos y responsabilidades sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento de ingresos. • Servicios limitados • Estancamiento en el mercado. • Pérdida de liquidez y solvencia. • Cerrar la operación de la organización. • Comunidad con pocas posibilidades de desarrollo económico, social, cultural y ambiental.

Fuente: Elaboración propia (2018).

En el tabla 1, se describe un resumen de las alternativas de realizar o no la fase de investigación en la modalidad de proyecto. Las ventajas que posee la organización de aceptar un cambio inmediatamente, tienen gran peso, tanto para el fortalecimiento de la organización, de forma operativa y organizacional, como para colaborar en el desarrollo del cantón de Nandayure.

No realizar una propuesta, en este sentido, puede provocar que la organización no pueda seguir operando, tendría estancamientos de ingresos y de proyección en el mercado y, desafortunadamente, no tendría un plan estratégico y filosófico, que le permita fortalecerse en la región y enfrentar los retos del milenio.

1.2.5. Delimitación objeto de estudio

1.2.5.1. Delimitación Temporal

- El presente trabajo de investigación comprende Información desde el año 2010 hasta el 2020, en cuanto a la línea de acción por seguir, y que sea pertinente para el C.A.C.N.
- Información desde el año 2010 hasta el 2020 sobre la cantidad de agricultores y/o ganaderos beneficiados con el fortalecimiento del C.A.C.N.
- Información teórica relacionada con los modelos de gestión organizativa y planes estratégicos, publicados desde el año 2010 hasta el 2020.
- Información desde el año 2010 hasta el 2020, referente a estudios similares en otros Centros Agrícolas Cantonales del país.

1.2.5.2. Delimitación Espacial

El Centro Agrícola Cantonal de Nandayure existe desde hace cuarenta años, durante los cuales ha desarrollado muchas actividades en beneficio de los agricultores y ganaderos. Las coordenadas geográficas medias del cantón de Nandayure están dadas por 09°54'13" latitud norte y 85°18'18" longitud oeste. Es el cantón nueve de la provincia de Guanacaste.

Los límites del cantón son:

- Norte: cantón de Nicoya y golfo de Nicoya
- Sur: océano Pacífico
- Este: cantón central de Puntarenas
- Oeste: cantón de Hojanca

La anchura máxima es de treinta y nueve kilómetros, en dirección norte a sur, desde la desembocadura del estero Chilamo, en el litoral del golfo de Nicoya, hasta la confluencia de los ríos Bongo y Arío.

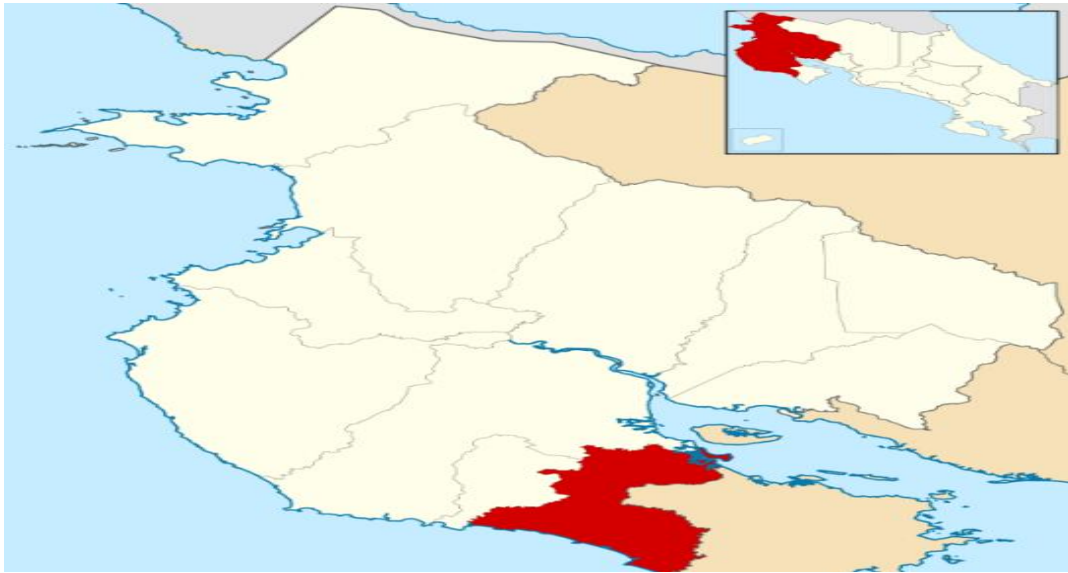
Para el Censo del 2011, el cantón tenía 11 121 habitantes, con una densidad demográfica de 19,66 hab/km², de los cuales, el 3,2 % nació en el extranjero. El mismo censo destaca que había 3307 viviendas ocupadas, de las cuales, el 50,7 % se encontraba en buen estado y había problemas de hacinamiento en el 3,7 % de las viviendas. El 20,7 % de sus habitantes vivían en áreas urbanas. Entre otros datos, el nivel de alfabetismo del cantón es del 96,2 %, con una escolaridad promedio de 6,7 años.

Figura 1. Mapa de península de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica



Fuente: <https://nicoyapeninsula.com/general/map.php>

Figura 2. Mapa de península de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_de_Nandayure#/media/Archivo:Costa_Rica_-_Guanacaste_-_Nandayure.svg

1.2.5.3. Delimitación Institucional

El Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, fue creado de acuerdo con la Ley de 4521 y Reformada en 1999 por la ley No. 7932 de Centros Agrícolas Cantonales, con sede en Santa Rita de Nandayure, Guanacaste, diagonal al cruce de playa Naranjo. Su cédula Jurídica es la número 3-007-045072.

Actualmente, con 110 afiliados, incluye asociaciones y sociedades anónimas, todos agricultores y agricultoras del cantón, quienes se dedican a actividades ganaderas, pecuarias, agrícolas (naranja, café y melón) y protección del medio ambiente, por medio de la reforestación y otros proyectos similares.

I.3. Objetivos General y Específicos

I.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión estratégica y organizacional al Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, que le permita responder de forma efectiva a las demandas del periodo 2020-2025.

I.3.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico organizacional por medio de un FODA, que permita identificar las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, de la situación actual del Centro Agrícola Cantonal del cantón de Nandayure.
2. Elaborar una propuesta de plan estratégico y su operativización que permita fortalecer la capacidad de gestión y desarrollo de la organización.
3. Proponer un modelo de gestión operativa del CACN para el logro del marco estratégico durante los primeros cinco años, de manera efectiva a la posición planificada por la alta gerencia del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.
4. Proponer un modelo de gestión de recursos humanos, que responda a los objetivos organizacionales propuestos en el plan estratégico.

Tabla 2. Resumen de la investigación

<p>Título: Modelo de gestión estratégico y organizacional para el fortalecimiento operativo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.</p>		
<p>Tema: Diseño de un modelo de gestión estratégica y organizacional para el fortalecimiento de las capacidades de funcionamiento y desarrollo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, Guanacaste, para el periodo 2020-2025.</p>		
Problema (expresado en pregunta)	Objetivo general	Objetivos específicos
<p>¿Cuál modelo de gestión estratégica y organizacional debe tener el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, que le permita responder de forma efectiva a las demandas que le plantea el periodo 2020-2025?</p>	<p>Diseñar un modelo de gestión estratégica y organizacional al Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, que le permita responder de forma efectiva a las demandas del periodo 2020-2025.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico organizacional por medio de un FODA, que permita identificar las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, de la situación actual del Centro Agrícola Cantonal del cantón de Nandayure. 2. Elaborar una propuesta de plan estratégico y su operativización, que permita fortalecer la capacidad de gestión y desarrollo de la organización. 3. Proponer un modelo de gestión operativa del C.A.C.N., para el logro del marco estratégico durante los primeros cinco años, de manera efectiva a la posición planificada por la alta gerencia del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure. 4. Proponer un modelo de gestión de recursos humanos, que responda a los objetivos organizacionales propuestos en el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia (2018).

I.4. Modelo de análisis

I.4.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Las variables que se interrelacionan son las siguientes:

Figura 3. Relación e Interrelación de variables del Proyecto



Fuente: Elaboración propia, setiembre, 2018.

1. *Situación actual de la Organización:* la metodología que utilizará en esta variable es mediante la realización de reuniones y talleres con los directivos, colaboradores, asociados y clientes, y así lograr un acercamiento que permita la homogenización de información y análisis de primera mano.

Además, se realizará la búsqueda en base de datos referente a temas de investigación, normativas y leyes que regulan la actividad de la organización y un análisis interno por medio de una matriz, para determinar las fortalezas y debilidades de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Además, se tomará en cuenta la información financiera del C.A.C.N., en los últimos cinco años.

2. *Planificación Estratégica y Operativa:* esta variable busca mediante la información recopilada en los instrumentos, entrevistas y talleres, diseñar la misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos, matriz de cuadro de mando integral

de la organización, que responda a las necesidades que la misma naturaleza y el contexto de la institución requieren para enfrentarse a las características del mercado y las políticas actuales.

3. *Estrategia Operativa y Planificación Anual:* la presente variable permite mediante un análisis de la situación actual de la organización, definir una ruta de acción diseñando objetivos estratégicos que describan las líneas de acción por seguir por el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, para lograr establecer la planificación anual que le permita obtener un nivel de eficiencia y eficacia gerencial dentro de un plan estratégico, e incorpore todos los recursos de la institución.

4. *Modelo de gestión de Recursos Humanos.* La metodología de esta variable se desarrolla mediante la búsqueda de modelos de gestión de recursos humanos, para determinar las decisiones y acciones directivas, en los procesos de planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. El modelo diseñado debe contener, al menos; un sistema de reclutamiento y selección, plan de capacitación, evaluación del desempeño, motivación y comunicación del personal, y un sistema de clasificación de puestos.

1.4.2. Relaciones e interrelaciones

Tabla 3. Relaciones e interrelaciones

Objetivos	Actividades	Variables	Metodología de investigación	Fuente de información	Indicadores	Instrumentos	Productos
1. Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar las causas de la situación actual de la administración del Centro Agrícola Cantonal del cantón de Nicoya.	Entrevistar a los representantes de la organización Recolectar y revisar la documentación del C.A.C.N Realizar el Diagnóstico (FODA) Analizar la bibliografía sobre el tema a investigar Análisis de información recopilada Elaboración del diagnóstico	Situación actual de la organización	Reuniones y talleres periódicos con los representantes de la organización Búsqueda de base de datos referente a temas de la investigación, normativas y leyes que regulan la actividad Análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales	Caja Costarricense de Seguro Social Ministerio de Agricultura y Ganadería Centro Agrícola Cantonal de Nicoya Actores aliados y no aliados, internos e externos, del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya	Un Diagnóstico real elaborado	-Encuestas. -Entrevistas. -Visitas al camp	Un diagnóstico real de la situación actual de la organización que guíe la investigación
2. Elaborar una propuesta de plan estratégico y su operativización que permita el logro de los objetivos de creación de la organización.	Definir la Misión, Visión y Valores Analizar la situación Actual (encuestas) Establecer Prioridades estratégicas Establecer el Plan de acción Realizar la Matriz de cuadro mando integral Elaborar el Seguimiento y evaluación	Planificación estratégica Metodología de Cuadro de Mando Integral	Misión, Visión, Valores, Políticas, Objetivos estratégicos, matriz de cuadro de mando integral	Bases de datos Libros Funcionarios del Centro Agrícolas, Productores asociados, Actores estratégicos claves Ministerio de Agricultura y Ganadería Centro Agrícola Cantonal de Nicoya, Otros Centros Agrícolas del país	Un Plan estratégico y filosófico elaborado	Información bibliográfica (digital y análoga). Entrevistas a profesionales del área Talleres	Diseño de un Plan estratégico y filosófico elaborada y aprobada
3. Proponer un modelo de gestión operativa del CACN para el logro del marco estratégico durante los primeros cinco años, de manera efectiva a la posición planificada por la alta gerencia del Centro Agrícola Cantonal de Nicoya.	Definir una ruta acción por de los objetivos estratégicos Realizar la planificación anual de acuerdo a la planificación estratégica elaborada	Modelo de gestión de recursos humanos Estrategia operativa, Planificación anual	Objetivos de la estrategia, descripción de las líneas de acción, planificación anual del plan estratégico	Bases de datos Libros Funcionarios del Centro Agrícolas, Productores asociados, Actores estratégicos claves Ministerio de Agricultura y Ganadería Centro Agrícola Cantonal de Nicoya, Otros Centros Agrícolas del país Bases de datos Libros Funcionarios del Centro Agrícolas, Productores asociados, Actores estratégicos claves Ministerio de Agricultura y Ganadería Centro Agrícola Cantonal de Nicoya, Otros Centros Agrícolas del país	Un Modelo de gestión de recursos humanos elaborado Nivel de eficiencia y eficacia de la estrategia definida	Información bibliográfica (digital y análoga). Entrevistas a profesionales del área	Modelo de gestión de RRHH aprobado Estrategia definida
4. Proponer un modelo de gestión de recursos humanos que responda a los objetivos organizacionales propuestos en el plan estratégico.	Búsqueda de modelos de gestión de recursos humanos. Definir el modelo indicado de gestión de recursos humanos para el C.A.C.N	Modelo de gestión de recursos humanos	Búsqueda de modelos de gestión de recursos humanos, el modelo diseñado debe contener al menos; reclutamiento y selección, plan de capacitación, evaluación del desempeño, motivación y comunicación del personal, definición de puestos (funciones) y un sistema de clasificación.	Fuente de información	Un Modelo de gestión de recursos humanos elaborado	Instrumentos	Modelo de gestión de RRHH aprobado

Fuente: Elaboración propia (2018).

I.5 Estrategia de investigación aplicada

El enfoque de la investigación utilizada es la cualitativa, al ser de carácter socio-antropológico, enfocado al estudio de lo que piensan, sienten, actúan y necesitan los grupos pequeños (agricultores y ganaderos), considerar estudios de casos, entrevistas en profundidad y observación participativa, con una orientación a la descripción y a la inducción, tal y como lo señala (Barrantes, 2016) *“La investigación con enfoque cualitativo requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y de las razones que lo gobiernan”*.

Según (Barrantes, 2016), la investigación cualitativa se define como:

- a) Define el uso de los enfoques cualitativos como el uso de técnicas de comprensión personal de sentido común y de introspección.
- b) Es usado esencialmente en el estudio de grupos pequeños.
- c) Posee una concepción fenomenológica.
- d) Está interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.
- e) Considera estudios de casos etnografías, entrevista en profundidad y observación participativa, entre otros.
- f) Tienden a emplear conceptos que capten el significado de los acontecimientos.
- g) Tiene su origen en los trabajos de antropología social y de sociología.
- h) Ha sido desarrollado para la tarea de describir fenómenos sociales.
- i) Es subjetiva.
- j) Perspectiva desde adentro.
- k) Orientado al proceso.
- l) Válido: datos reales y profundos.
- m) Estudios de casos aislados.
- n) Asume la realidad dinámica.
- o) La finalidad de la investigación es el descubrimiento.
- p) El diseño de investigación es emergente.

Toda investigación de diseño cualitativa responde a una serie de fundamentos esenciales, que va desde el desarrollo teórico de las ciencias sociales hasta entender la complejidad de la realidad social que está en cada problema.

(Serbia, 2007), aduce:

La realidad social se construye a través de procesos sociales, macros y micros, que se desarrollan, simultáneamente, en un plano material y concreto (el retiro de los depósitos en los bancos, el descenso en los ingresos y el consumo de una población, la compra de una determinada marca de ropa), y en un plano subjetivo y simbólico (Ej.: creencias de los depositantes bancarios, opinión y percepción emocional del propio descenso del status económico, motivaciones y deseos de los consumidores marcarios) (pág.125).

Los seres humanos se caracterizan por ser complejos desde el punto de vista de su interacción de unos con otros y desde su propio entendimiento de algunas acciones. Para analizar lo que un ser social concibe por cierto tema u acción, la forma en cómo se interactúa y de cómo expresa sus inquietudes, se tendrá con éxito un buen panorama de la realidad social.

(Serbia, 2007), refiere:

El investigador social, sujeto situado en un determinado orden social, intenta comprender a otros sujetos que se encuentran también sujetos como él. Como ellos, el analista social también utiliza sus significaciones para encontrarle sentido a lo que considera como real. Lo que se establece en los estudios cualitativos es una relación sujeto –sujeto; un sujeto interpretante de las interpretaciones de otros, que debe tener presente, en la medida de lo posible, las determinaciones de sus propias interpretaciones (pág. 127).

El comprender a otros sujetos es una dinámica muy compleja por todo lo que rodea la palabra “comprender”, debido a que está relacionada con los sentimientos, emociones y/o percepciones, los cuales son muy difíciles de captar en el momento adecuado.

Aunado a lo anterior, un diseño cualitativo al ser flexible, permite que lo imprevisto sea aceptado, ventaja que no se tiene en el enfoque cuantitativo, tal y como lo señala (Serbia, 2007):

Es por esta razón que mientras lo imprevisto enriquece con más información en los estudios cualitativos, en los cuantitativos ese dato no previsto es ruido y por lo tanto es desechado. Las técnicas de cuantificación de la realidad como la encuesta buscan acotar el sentido de lo dicho a una serie previsible de preguntas y respuestas, las herramientas cualitativas permiten el registro de varios planos de la subjetividad (lo denotado con notado a través de lo verbal, lo gestual, los tonos de la voz, los silencios) ampliando la interpretación y comprensión de los sentidos circulantes en ciertos espacios sociales (pág. 130).

Por último, lo importante de la estrategia de investigación cualitativa, es como apunta (Serbia, 2007) “...para que la subjetividad pueda ser ubicada y registrada, no requiere de una precisión inicial de lo que se va a comprender (pág. 131), por lo que se enfatiza en un proceso abierto, en donde lo inesperado, toma un poder y se puede convertir en la palabra “eureka” de la investigación.

1.5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es de carácter *descriptivo*, debido a que se analizó situaciones y eventos para medir, de manera independiente, las variables con las que se relaciona el problema. Se estudiará la situación actual de la empresa y la dirección que debe tomar.

El informe describe aspectos, tales como: pobreza, mipymes, actividades agropecuarias de la región, mercados mayoristas, feria del agricultor, oferta y demanda productiva, planificación estratégica, modelo organizativo, plan operativo, toma de decisiones, líneas de acción, etc.

Según la finalidad de la investigación, se clasificó como *aplicada*, debido a que su propósito es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que genera preocupación.

1.5.2 Fuentes de investigación

Una vez estructurado el tema de investigación, así como las variables en las que se enfocará el estudio, se procede a la recopilación de información mediante las diversas fuentes existentes.

De acuerdo con (Maya, 2014):

El objetivo de la revisión bibliográfica es conocer lo escrito con relación al tema elegido, tanto en el nivel nacional como en el internacional. Esto, nos permite evitar la repetición de temas, o bien, ampliar el estudio de un tema y relacionarlo con otros fenómenos con los que posiblemente tenga alguna conexión (p.38).

(Maya, 2014), señala que *“Existen dos tipos de fuentes documentales: las primarias (o de primera mano) y las secundarias (o de segunda mano)” (p.37).* Asimismo, de acuerdo con (Garza Mercado, 1988), *“la fuente primaria es la que proporciona datos de primera mano, es decir, constituye una información en sí misma”, mientras que la fuente secundaria proporciona información acerca de dónde y cómo encontrar las fuentes primarias”,* citado en (Maya, 2014).

Las fuentes de información, de acuerdo con el nivel informativo o de contenido fueron de dos tipos:

a) Fuentes primarias: información nueva u original, por medio de encuestas y estudios de entrevista directos a potenciales usuarios del C.A.C.N., en temas referente a la elaboración del plan estratégico y su plan operativo, y el modelo de gestión de recursos humanos.

- Fuentes de información personales: información que, en una u otra forma, afecta al proyecto (pequeños y medianos agricultores y ganaderos (socios), representantes de la organización).

- Fuentes de información institucionales: proporcionaron información acerca de una determinada institución que afectará al proyecto (CCSS, Ministerio de Salud, Municipalidad de Nandayure, MAG, Centros Agrícolas de otros cantones de Guanacaste).

a) Secundarias: Por medios impersonales, tales como documentos escritos, audiovisuales, gráficos; de carácter análogo o digitales.

- Fuentes de información documentales: proporcionaron información, a partir o sobre un documento que transmite la información (libros, revistas, periódicos, tesis, base de datos).

1.5.3 Población. Definición y caracterización

Se entiende por población, según (Pineda et al., 1994:108):

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros (citado en (López, 2004).

En esta investigación, la población directa son los pequeños, medianos y grandes productores y productoras afiliados al C.A.C.N. Actualmente, la organización cuenta con 110 afiliados, además, están involucrados asociaciones y sociedades anónimas.

Estos productores son principalmente de los distritos: Carmona, Santa Rita, Zapotal, San Pablo, Porvenir y Bejuco. Estos productores, por muchos años, se han dedicado a la producción de hortalizas, tales como tomate, chile dulce, pepino, vainica, lechugas, rábanos, ayote, pipián, sandía, melón, mango, papaya, naranjas y otros. Además, producción y comercialización de tilapias, proyecto avícola, plantación forestal, viveros y mercado de carretera.

1.5.4. Diseño muestral enfocado a la investigación cualitativa

Todas las ciencias hacen uso del muestreo, independientemente del objeto de estudio.

Según (López, 2004), la muestra es un:

... subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de la población (pág. 69).

En los estudios cualitativos, se identifica las subjetividades mediante un estudio más profundo de la problemática, tomando en cuenta cualquier señal que se pueda identificar en el trabajo de campo.

De acuerdo con (Serbia, 2007):

El concepto de representatividad subyacente en las muestras cualitativas implica, no la reproducción en cantidad y extensión de ciertas características poblacionales, sino la reconstrucción de las vivencias y sentidos asociados a ciertas instancias micro sociales. La representatividad de estas muestras no radica en la cantidad de las mismas, sino en las posibles configuraciones subjetivas (valores-

creencias-motivaciones) de los sujetos con respecto a un objeto o fenómeno determinado. Se pretende, a través de la elaboración de ejes o tipologías discursivas, la representación socio-estructural de los sentidos circulantes en un determinado universo y con relación al (sic) tema a (sic) investigar (pág. 133).

En la etapa inicial de la investigación, la decisión muestral puede estar orientada por criterios que dependerán de las características particulares de cada estudio.

Según (Pineda et al., 1994:120):

En las investigaciones cuantitativas, lo que hace el investigador en comunicación social es escoger una población, sacar la muestra, proceder al muestreo probabilístico, siempre cuidando de que sea representativa a toda la población. En la investigación cualitativa, "la lógica de la muestra se basa en estudiar a profundidad algo a fin de que sea válido. Usualmente esto se hace en pocos casos seleccionados en forma intencionada". Citado en (López, 2004), pág. 173.

La muestra y el muestreo permiten estudiar solo una parte, la cual va a ser representativa al resto de la población. Al final, se podrá generalizar los resultados de toda la población.

De acuerdo con (Serbia, 2007):

El muestreo consistirá en una serie limitada de entrevistas o grupos de hablantes extremos (sirven para contar con los rasgos o conductas límites de una clase o grupo), ejemplares (se utilizan para visualizar ciertas características ya conocidas) o típicos (permiten la descripción de los rasgos de los sujetos más repetidos de una población caracterizada por una homogeneidad interna) en relación a (sic) ciertas prácticas sociales (pág. 134).

En el siguiente apartado, se describirá cómo se seleccionó la muestra y la recopilación de los datos.

1.5.4.1. *Selección de la muestra (Muestreo no probabilístico)*. De acuerdo con (López, 2004), realizar el diseño muestral es importante, porque: “a) *Permite que el estudio se realice en menor tiempo.* b) *Se incurre en menos gastos.* c) *Posibilita profundizar en el análisis de las variables.* d) *Permite tener mayor control de las variables por estudiar*”. Por lo tanto, para esta investigación se ha seleccionado el tipo de **muestreo no probabilístico intencional o deliberado**.

En cuanto al muestreo no probabilístico, es porque permite a los investigadores seleccionar la muestra, según su conveniencia para lograr los objetivos del estudio.

Según (Pineda et al., 1994: 119):

En este tipo de muestreo, todas las unidades que componen la población no tienen la misma posibilidad de ser seleccionada, también es conocido como muestreo por conveniencia, no es aleatorio, razón por la que se desconoce la probabilidad de selección de cada unidad o elemento de la población. Consultado en (López, 2004), pág. 73.

En segundo lugar, es intencional o deliberado, debido a que los criterios de escogencia de la muestra lo decide el investigador, según los objetivos propuestos.

Según (López, 2004), el muestreo no probabilístico intencional o deliberado, se basa cuando:

El investigador decide según los objetivos, los elementos que integrarán la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente típicas de la población que se desea conocer. El investigador decide qué unidades integrarán la muestra de acuerdo a (sic) su percepción. Ejemplo, encuestar a estudiantes que ven un determinado programa televisivo y acudir a un grupo claramente identificado con esta serie o programa de televisión (pág. 73).

Otras consideraciones especiales para seleccionar la muestra, se basó en lo que señala (López, 2004), ya que existen otros tipos de formas de muestreo. Para este estudio, se ha seleccionado el **Muestreo estratificado intencionado**, es decir:

...al igual que el muestreo estratificado utilizado en la investigación cuantitativa, esta estrategia consiste en tomar los casos agrupados,

según alguna característica. La diferencia es que, en este caso, una vez escogidos los estratos, los casos no se seleccionan en forma aleatoria, sino intencionalmente, de acuerdo a (sic) las necesidades de la investigación (pág. 74).

Por otra parte, esta investigación está relacionada, en cierta medida, con otros tipos de muestreo. Según (López, 2004), los cuales son los siguientes

- *Muestreo por criterios. se basa en elaborar algunos criterios que los casos deben cumplir; luego se escogen aplicando dichos criterios.*
- *Muestreo de informante clave: es cuando se escogen personas por razones especiales como: conocimiento del tema, grado de participación en el grupo social o en la toma de decisiones y la disposición para brindar información (pág. 74).*

Tomando en consideración la información anterior, los elementos que se han elegido para seleccionar la muestra son los siguientes:

1. Todos los miembros de la Junta Directa.
2. Pequeños y medianos productores afiliados al CACN.
3. Mínimo un año de ser afiliado al CACN.
4. Que tengan conocimiento de los servicios que presta el CACN.
5. Que sea equitativa la escogencia de hombres y mujeres afiliados al CACN.
6. Que estén distribuidos por la mayoría de los distritos del cantón de Nandayure.
7. Que sea el 30 % del total de afiliados, para un total de 33 personas. La selección se realizó de la siguiente manera:

Cuadro 1. Distribución de la muestra seleccionada por características

Miembros de la Junta Directiva	Afiliados	Género		Distrito de residencia								
		F	M	Santa Rita	Carmona	San Pablo	Los Ángeles	Rio Ora	Villa Vista	Coyote	Zapotal	Porvenir
14 (7 propietarios y 7 suplentes)	19	13	20	6	4	6	2	4	4	3	2	2

Fuente: Elaboración propia (2020).

Es importante destacar, que se seleccionó el 30 % del total de los afiliados, debido a que, para las investigadoras de este estudio, ese porcentaje cumple con las expectativas para la recolección de la información. Además, por haber entrevistado, vía telefónica, permitió que los seleccionados tuvieran la oportunidad de expresarse con tranquilidad y libertad.

Por último, es indispensable que estos elementos seleccionados tengan cierto grado de peso, para que la recolección de la información sea suficiente y pertinente.

Según (Cfr.: Pineda et al., 1994) citado en (López, 2004):

En la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no es tan importante como en la investigación cuantitativa. El tamaño de la muestra depende de lo que se desee estudiar. Otra característica de la muestra en un estudio cualitativo es contar con casos que posean y brinden la información requerida. Lo que se quiere es captar información rica, abundante y de profundidad de cada caso seleccionado. Es por esto que mucho del éxito de este tipo de investigación dependerá de la capacidad del investigador para observar y para analizar e interpretar información (pág. 74).

1.5.5. Recopilación de los datos

El instrumento de medición fue tomado en cuenta, según los objetivos de la investigación. La finalidad de los instrumentos seleccionados (entrevistas semiestructuradas), es que despliegue una base sólida, la cual permita resolver sin problemas las etapas subsiguientes (resultados y conclusiones).

Con el método de la entrevista, se pretendió obtener información precisa y confiable (ver anexo 1).

La recopilación de la información se realizó de tres formas:

- a) Presentación e intercambio de ideas con algunos miembros de la Junta Directiva del CACN. En este primer acercamiento, se recolectó información relevante para poder realizar el anteproyecto de este estudio.

- b) Entrevista semiestructurada de forma presencial a la Directora Administrativa del C.A.C.N., y al Asistente Administrativo. La entrevista se realizó con un ambiente amigable y con gran transparencia.
- c) Entrevista semiestructurada, vía telefónica, a los seleccionados en la muestra (miembros de la Junta Directiva, productores y productoras del C.A.C.N.), referente al marco filosófico.
- d) Suministración de documentos digitales y físicos por parte de la administradora del C.A.C.N., con información relevante y de gran importancia para cumplir con los objetivos de esta investigación.
- e) Consultas periódicas, vía telefónica, a la Directora Administrativa, Asistente Administrativo y a miembros de la Junta Directiva.

1.5.6. Análisis e interpretación de la información

El análisis de datos es un proceso dinámico y creativo; se refinan continuamente las interpretaciones. Los investigadores también se abrevan en su experiencia directa para llegar al sentido de los fenómenos, intentan vincular lo subjetivo a los contextos macrosociales de ubicación de esa subjetividad (Serbia, 2007), pág. 138.

Para analizar los datos generados de las entrevistas realizadas, tanto a los afiliados como a los miembros de la Junta Directiva, se ha tenido que interiorizar bien el origen de la problemática y el contexto con que se encuentra la situación, tanto de la institución como del país.

Según Pere Soler (1997) habría una serie de opciones a la hora de analizar los datos cualitativos, generados mediante grupos de discusión o entrevistas cualitativas, que hay que considerarlas desde un criterio adaptable a la problemática en cuestión. Citado en (Serbia, 2007), pág.139.

Por lo anterior, se ha elegido los siguientes tipos de análisis de datos que se adecuan a los objetivos de esta investigación.

Según (Serbia, 2007):

- **Análisis de temas:** *...es la más utilizada y se ubica en el nivel superficial del discurso. Remite al nivel referencial de la*

comunicación. Permite la enumeración y explicación de aquellos temas, considerados por el grupo o por los individuos, más o menos importantes o extensos en relación al (sic) campo semántico recortado por los objetivos de la investigación, se focaliza en ellos para su posterior análisis y contrastación con el análisis del contexto en general. Pueden adoptar formas variadas, tales como argumentaciones, dichos o bromas. Están presentes en el registro durante todo el transcurso de la dinámica, pueden emerger en un momento determinado, desaparecer y volver a resurgir encadenados a otros temas (pág.139).

• A la hora de realizar el análisis de información, este tipo de análisis por tema, colaboró al registrar todos los datos relevantes, sin importar si fue dicho en forma de broma o en serio. Además, se abordó los temas más relevantes para cumplir con los objetivos propuestos en el este estudio.

Siguiendo con (Serbia, 2007):

Análisis de motivaciones: *...permiten configurar la imagen percibida en profundidad del objeto o fenómeno en cuestión a partir del develamiento de los factores que no son conscientes y que no son fácilmente manifestables de la subjetividad. Las motivaciones se dirigen al futuro, son fuerzas emocionales que de forma latente impulsan al sujeto a la acción (pág. 140).*

Al igual que las actitudes, de las cuales se hallan fuertemente ligadas, se van conformando, a partir de la experiencia social e individual de los actores sociales.

Este tiempo de análisis de datos, también fue parte de esta investigación, referente a que se analizó todas las motivaciones, en su orden de prioridad, de la más a la menos importante. Se tomó en cuenta las ilusiones, frustraciones, los deseos de cada entrevistado.

El procesamiento de la información se realizó, de tal forma que cumpliera con los objetivos planteados en la investigación. La información primaria se obtuvo por medio de la tabulación de la entrevista, aplicadas a los productores y productoras

afiliados al Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, para analizar en forma más directa el tema de estudio.

Con la información secundaria, se analizó los diferentes métodos y/o teorías del mismo aspecto, para obtener conclusiones, que fueron usadas para la elaboración de entrevistas, diseño, análisis y toma de decisiones de la solución de la problemática planteada.

Se utilizó para el procesamiento de la información, los programas de computación Microsoft Office.

Las entrevistas, debidamente revisadas y aprobadas, pasaron a la etapa de codificación, realizado por los investigadores del proyecto, después fue digitado manualmente, lo cual permite disminuir las probabilidades de cometer errores en dicha etapa.

1.5.7. Alcances y limitaciones

- Alcances:

- Aportar a través de un diagnóstico y propuesta la direccionalidad estratégica y operativa de la organización en el marco de las oportunidades y desafíos del entorno.
- Instrumento de apoyo para que el C.A.C.N responda a las exigencias del mercado y específicamente, de las instancias que sustentan con recursos a estas organizaciones, tal como se estipula desde los fundamentos de la creación de los Centros Agrícolas.

- Limitaciones:

- Información insuficiente, desorganizada y poco accesible de parte de los gobiernos locales e instituciones públicas sobre los Centros Agrícolas Cantonales.
- Carencia de información del 2010-2020, referente a estudios similares en otros Centros Agrícolas Cantonales del país.

- Carencia de estadísticas del 2010-2020 por parte del C.A.C.N., referente a la población beneficiada, en cuanto la contribución por hogar, número de miembros por familia, si tienen alguna preparación técnica o profesional, si tienen un segundo ingreso y otros aspectos importantes para esta investigación.
- Carencia de información referente a la línea de acción por seguir por parte del C.A.C.N.
- Ausencia de socios en las Asambleas Generales en los últimos cinco años.
- Falta de interés de los directivos del Centro Agrícola de Nandayure en el cumplimiento de los planes estratégicos realizados en los últimos cinco años.
- Carencia de información objetiva que brinde resultados confiables a la investigación.
- Decreto N° 42227 - MP – S, se declara en estado de emergencia nacional en todo el territorio de la República de Costa Rica, debido a la situación de emergencia sanitaria provocada por la enfermedad de la Covid-19.
- Que mediante Decreto Ejecutivo número 42221-S del 10 de marzo de 2020, el Poder Ejecutivo dispuso temporalmente, mediante el artículo 1 ° la suspensión de eventos masivos de personas y centros de reunión pública. Además, según el artículo 4 de dicha norma, se excluyeron los espacios de reunión pública bajo las medidas administrativas temporales para la atención de actividades de concentración masiva definidos por el Ministerio de Salud para la alerta sanitaria por la Covid-19.
- Que, debido a lo anterior, dificultó realizar talleres con la Junta Directiva y afiliados, para la recolección de información presencialmente y participación en una Asamblea General de Afiliados.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

En este apartado, se presenta una recopilación de los acontecimientos que dan origen a las hipótesis de esta investigación, las cuales serán empleados, con el fin de brindar una propuesta de Gestión al C.A.C.N., con la cual agilice su labor.

Es fundamental para el desarrollo de este trabajo, conocer la realidad que enmarca las funciones de esta organización y su impacto en la sociedad, así como el marco legal que lo regula, tanto a nivel nacional como internacional y, de esta forma, generar estrategias de crecimiento para la organización.

II.1. Generalidad del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

El Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, tiene como objetivo promover la participación de los productores de la península de Nicoya, para brindarles un acompañamiento en todas las etapas de sus proyectos, dando como resultado productos de calidad y amigables con el medio ambiente.

El Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, se rige mediante la Ley de creación de los Centros Agrícolas Cantonales Ley 4521, fue reformada íntegramente por la Ley No. 7932 de 28 de octubre de 1999. Su cédula Jurídica es la número 3-007-045133-28. Actualmente cuenta con 110 afiliados, incluye asociaciones y sociedades anónimas

En la actualidad, el C.A.C.N., está representado por una Junta Directiva, elegida por la Asamblea de Socios. Dicha Asamblea se reúne cada dos años en el mes de noviembre, para realizar la elección y, una vez escogida la Junta Directiva, es esta quien escoge al Gerente y este, a su vez, al personal.

Para llevar a cabo la elección se necesita en I convocatoria la mitad más uno (58 socios), en II convocatoria se necesita solo un 25 % (29 socios). (Ver tabla 4).

Tabla 4. Junta Directiva Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

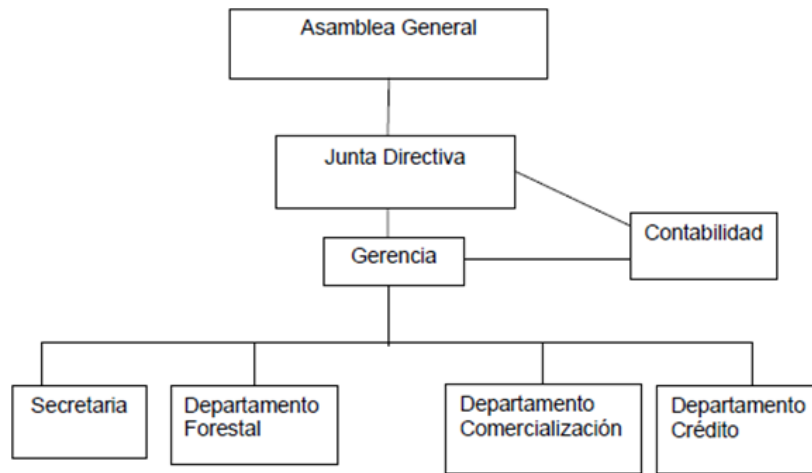
Nombre	Puesto	Cedula
Maikol Andrés Luna Venegas	Presidente*	5-0367-0693
José Felipe Torres Díaz	Vicepresidente	5-0132-0593
Marvin Alvarado Salas	Secretario	5-0243-0665
Juan Carlos Piña Jara	Tesorero	1-0991-0317
Vicente Vega Villagra	1-vocal	5-0102-0673
Víctor Manuel Vargas García	2-vocal	6-0183-0755
Juan José Aguirre Díaz	3-vocal	5-0110-0952
Manuel Acón Chan	Suplente	6-0181-0616
Lisbeth Vega Alvarado	Suplente	5-0201-0006
Armando Alvarado Salas	Suplente	5-0230-0848
Rafael Chacón González	Suplente	5-0151-0943
Juan Bautista Gómez Fonseca	Suplente	6-0110-0373
Ramón Ángel Sáenz Ugalde	Suplente	6-0053-0561
Dagoberto Carballo Sequeira	Suplente	5-0121-0915
Griselle Brais Vallejos	Administradora	5-0259-0143

Fuente: C.A.C.N. (2019).

El presidente es quien ostenta la representación judicial y extrajudicial del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

La conformación jurídica organizativa actual del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure está compuesta por una Asamblea General, Junta Directiva, presidente y un Administrador del Centro (ver figura 4).

Figura 4. Organigrama actual del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure



Fuente: Informe Ejecutivo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure (2019).

De acuerdo con el organigrama anterior, se describirá las principales funciones de cada una de las dependencias, el cual se basa en una estructura, según la ley de Centros Agrícolas Cantonales.

- a) Asamblea: encargada de aprobar y reformar los estatutos de acuerdo con la Ley de Asociaciones 218.
 - Designar a los miembros de la Junta Directiva y de la fiscalía, su integración y sustitución.
 - Conocer, aprobar o improbar los informes anuales que le rinda la junta Directiva y el fiscal.
 - Aprobar los reglamentos que dicte la Junta Directiva.
 - Aprobar el presupuesto del año correspondiente.
 - Aprobar la compra de bienes y aceptar donaciones y legados.
 - Conocer y aprobar reformas al estatuto.
 - Disolución de la organización.
 - Sustitución de los miembros directivos y fiscal.
 - Los recursos de apelación en caso de expulsión de algunos afiliados (si así lo establece el estatuto).

b) Junta Directiva: encargada de la Administración del Centro Agrícola, de acuerdo con los objetivos de dicho órgano. Entre sus deberes agropecuarios, ha ejecutado actividades como la ganadería, horticultura, avicultura, porcicultura y granos básicos.

- Cumplir conforme lo dispuesto por las leyes y la constitución política.
- Realizar sus funciones en forma ad-honórem.
- Velar por la buena marcha del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.
- Ejecutar los Acuerdos tomados por la Asamblea General.
- Dictar los reglamentos y acuerdos necesarios.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos, así como los acuerdos que se tome.
- Convocar y organizar la agenda para las asambleas generales ordinarias y extraordinarias.
- Resolver las solicitudes de admisión de nuevos miembros.
- Presentar anualmente un informe de labores a la asamblea general.
- Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto anual.
- Velar por el patrimonio del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.
- Proponer a la asamblea general el traspaso o negociación de cualquier título de los bienes, muebles e inmuebles de la cámara y las circunstancias que así lo justifiquen.
- Elaborar las modificaciones o las reformas de los estatutos que debe someter al conocimiento y aprobación de la asamblea General.
- Conocer, revisar, controlar y presupuestar todos los aportes económicos donados para el financiamiento de proyectos y otros.
- Recibir, estudiar, aprobar o rechazar las solicitudes de ingreso de los interesados y comunicar el acuerdo respectivo por escrito.
- Llenar las vacantes de la Junta Directiva hasta que se celebre la próxima Asamblea General extraordinaria.
- Responder las consultas que le fueran formuladas por los asociados o la fiscalía, las cuales se harán recíprocamente por escrito.

- Los miembros de la junta directiva ejercerán sus funciones estrictamente apegados a lo establecido en los estatutos y reglamentos, bajo ninguna circunstancia podrán atribuirse poderes y facultades que no hayan sido establecidas.
 - Nombramiento de comisiones de trabajo y velar por su buen funcionamiento.
- c) Gerencia: Dirigir las actividades propias del C.A.C.N. Tiene la responsabilidad administrar la feria del agricultor y la venta de insumos agrícolas.
- Formular planes y proyectos viables que favorezcan el desarrollo de la producción agrícola, su transformación y su comercialización de los productos agrícolas producidos por el afiliado buscando su beneficio.
 - Establecer proyecciones de producción que demuestren la sostenibilidad de esta en el corto, mediano y largo plazos.
 - Coordinar la elaboración de presupuestos anuales por cada departamento: Forestal, Comercialización, Crédito, además de controlar la ejecución de este.
 - Coordinar con diferentes instituciones públicas y privadas para recibir apoyo en el desarrollo de planes y proyectos que fortalezcan a la organización y que beneficien a sus asociados.
 - Elaborar el plan y cronograma de capacitación por desarrollar con las Instituciones Públicas y privadas, para los agricultores afiliados.
 - Definir y controlar los procesos que deben desarrollar cada departamento para producir la cantidad, calidad e inocuidad de los alimentos que exige el mercado.
 - Orientar la planificación, el reclutamiento, la evaluación, la capacitación e incentivo del recurso humano contratado por la asociación.
 - Orientar el establecimiento de registros en los diferentes departamentos que brinden información para la toma de decisiones, tales como: reducción

de costos, aumento de la productividad para que la organización y sus asociados sean más competitivos.

- Orientar la formulación de reglamentos que permitan la operacionalidad de la organización y controlar su aplicación.
- Establecer sistemas contables que permitan controles cruzados y mantener informados a la junta directiva, y afiliados sobre el estado económico de la organización.
- Mantener al día todos los pagos de la planilla ante la CCSS y el INS.
- Orientar la investigación y análisis de mercados, así como el establecimiento de estrategias, contratos, empaques, embalajes y canales que permitan la distribución del producto, según las exigencias de los clientes en los segmentos definidos.
- Participar en el seguimiento y la evaluación de los mercados establecidos para la toma de decisiones en la adaptación de procesos de producción y estrategias de mercado, que contribuyan con el mantenimiento o aumento de él.
- Mantener un buen sistema de capacitación, comunicación e información con el personal, asociados y la junta directiva, de manera que propicie la motivación, transparencia y fidelidad con la organización.
- Crear y aplicar procedimientos administrativos, financieros, recursos humanos, mantenimiento de bienes y servicios, proveeduría, entre otros.
- Establecer los procedimientos de pago al recurso humano, proveedores, y cobro a clientes.
- Establecer un sistema contable, mediante registros, llevar los libros contables al día, control de las cuentas corrientes, estados de cuentas, registro de cheques, conciliaciones bancarias, entre otras.
- Establecer los registros de producción, reporte de ventas, reporte de compras, cuentas por cobrar, control de caja chica, control de inventario, control de bancos. Reporte de entradas y salidas por día de ingresos.
- Realizar los estados de resultados y balance general, análisis de los estados financieros.

- Coordinar y efectuar las compras en general, entre otros.
- Definir en forma precisa las funciones y responsabilidades del personal del departamento.

d) Departamento de Crédito: Le corresponde a este Departamento:

- Recibir documentos relacionado con créditos.
- Seleccionar documentos e información y analizarla.
- Coordinar con el Banco Nacional y Banca para el Desarrollo (SBD).
- Informar, convocar y enviar a los Notables las solicitudes de créditos (nombres de personas) para que, según su criterio, brinden quienes son sujetos de crédito y prioritarios de atender.
- Determinar las actividades por financiar, tasas de interés y plazos.
- Establecer los mecanismos de cobro y los tipos de garantías.
- Establecer los tiempos de respuesta de los créditos.
- Diseño de la recuperación de las operaciones y su rentabilidad.
- Establecer proyectos para la captación de otros tipos de crédito.
- Diseñar los procedimientos de control de los créditos a los afiliados.
- Definir la clasificación de los créditos, de acuerdo con su denominación.
- Analizar y avalar o rechazar los créditos, previa autorización de la Junta Directiva.
- Aplicar los reglamentos y los requisitos de crédito establecidos.
- Hacer los estudios de las garantías en el Registro de la Propiedad.
- Avalar las solicitudes de prórroga de los créditos, previo análisis de Junta Directiva.
- Mantener las cuentas por cobrar al día.
- Realizar los desembolsos de los créditos aprobados.
- Seguimiento del crédito en finca (unidad productiva).

e) Departamento Forestal: Le corresponde a este Departamento:

- Definir en forma precisa las funciones y responsabilidades del personal del departamento.
- Coordinar y programar la asistencia técnica con el MAG y el MINAET.
- Coordinar, atender y subsanar todo lo relacionado con FONAFIFO, Oficina Nacional Forestal y Colegio de Ingenieros.
- Coordinar, atender y programar todo lo relacionado con proyectos activos, nuevos, ampliaciones, entre otros, ante FONAFIFO.
- Revisar y caracterizar los sistemas de producción de los asociados.
- Planificar las siembras de acuerdo con el cultivo y con los compromisos organizacionales.
- Capacitación y asistencia técnica a los productores de las diferentes localidades del cantón.
- Programar capacitaciones en temas de importancia con el INA y las universidades públicas y privadas.
- Promover la implementación de las energías limpias de las fincas de los productores, por medio de los remanentes.
- Programación de visitas a fincas para el otorgamiento de los pagos de servicios ambientales.
- Generar informes de labores, proyecciones de ingresos y área asignada.
- Diseñar e implementar planes de manejo de cultivos y fincas de los afiliados.

f) Departamento de Comercialización: Le corresponde a este Departamento:

- Definir en forma precisa las funciones y responsabilidades del personal del departamento.
- Establecer los procesos de comercialización con sus actividades, tiempo y elementos de control.
- Definir en forma precisa las funciones y responsabilidades de los miembros del departamento.

- Diseñar e implementar un plan de comercialización de la producción de los afiliados.
- Evaluar en forma periódica el funcionamiento de los contratos con los intermediarios.
- Mantener un registro permanente sobre la procedencia de la producción, rendimientos por área.
- Establecer una programación de entregas por parte del afiliado.
- Establecer un sistema de control de costos de operación de comercialización.
- Emitir los carné de Ferias del Agricultor.
- Investigar nuevas alternativas de comercialización.
- Analizar nuevas opciones de comercialización.
- Definir una estrategia para consolidar los mercados meta.
- Promoción y publicidad del producto (calidad, ambiente).
- Establecer una estrategia de ventas (contratos, concesiones).

II.2. Estructura Normativa

II.2.1. Estructura Normativa a nivel internacional y nacional

A continuación, se describe las organizaciones públicas o privadas que por la finalidad de sus funciones están involucrados en esta investigación.

II.2.1.1. Nivel Internacional. Existen en el mundo, muchas organizaciones de gran trayectoria y muy reconocidas, que tienen como sus propósitos colaborar en temas del ambiente, desarrollo sostenible, seguridad alimentaria, cambio climático, pobreza, etc., como es el caso de la Organización de la Naciones Unidas y la Organización Internacional para la Normalización ISO (International Standardization Organization). A continuación, se explica, con más detalle.

a) *Organización de Naciones Unidas:* trabaja conjuntamente con los gobiernos, la sociedad civil y otras organizaciones para aprovechar el impulso generado por los Objetivos de Desarrollo del Milenio y continuar avanzando con un ambicioso programa de desarrollo para después de 2015. Dicho Programa consta de diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible, que juntos buscan una visión compartida de la humanidad y un contrato social entre los líderes del mundo y la gente en busca de progreso justo y equitativo.

- *Objetivos del Milenio:* En 2016 se puso en marcha oficialmente la audaz y transformadora Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que fue adoptada por líderes mundiales en las Naciones Unidas. La nueva Agenda insta a los países a iniciar esfuerzos para lograr 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los próximos 15 años.
- *Objetivos de Desarrollo Sostenible:* Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Estos 17 Objetivos se basan en los logros de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aunque incluyen nuevas

esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades. Los objetivos están interrelacionados, con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro.

b) La Organización Internacional para la Normalización ISO (International Standardization Organization), fue establecida en 1946 en Suiza, para estandarizar productos industriales, comerciales y de servicios utilizados comercialmente. La Norma ISO-14001 certifica sistemas corporativos y establece las especificaciones y los elementos para implementar un Sistema de Gestión Ambiental.

II.2.1.2. Nivel Nacional. En Costa Rica, también, existen organizaciones gubernamentales que tiene entre sus fines, conservar el medio ambiente y colaborar con los agricultores y ganaderos de todo el país. Entre ellos están: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA). Además, toda organización debe respetar leyes y reglamentos que dictan nuestra Constitución Política y los Ministerios. Como lo son: Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y Ministerio de Economía Industrial y Comercio (MEIC).

A continuación, se describirá las organizaciones mencionadas y otras de la misma importancia:

a- Ley de creación de Centros Agrícolas: Ley 4521 fue reformada íntegramente por la Ley No. 7932 de 28 de octubre de 1999, la cual fue creada para darle soporte legal a los Centros Agrícolas cantonales del país. EL Artículo 2, transcribe que:

Los centros agrícolas son organizaciones de productores, sujetas al Derecho Privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con las siguientes características: a) Estarán integrados por personas físicas o jurídicas. b) Su objeto será fomentar la participación de los productores y la población local para

el mejoramiento de las actividades agropecuarias, agroforestales, pesqueras y de conservación de los recursos naturales, así como para el ofrecimiento de la debida capacitación, créditos, transferencia tecnológica y otros beneficios que contribuyan para el desempeño de su actividad productiva. c) Garantizar a sus afiliados la libre adhesión, el retiro voluntario, el derecho a voz y el derecho a un voto por afiliado.

b- *COMEX (Ministerio de Exterior de Costa Rica):* El Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) fue creado en 1986 mediante la Ley de número 7040, esta entidad es la encargada de la implementación de las estrategias de comercio exterior de corto, mediano y largo plazos en Costa Rica.

Además, es el órgano estatal encargado de negociar todos los acuerdos comerciales de nuestro país con cualquier otro Estado o nación y, por ende, debe velar por el cumplimiento de todas las obligaciones derivadas de los tratados, acuerdos y demás instrumentos comerciales o de inversiones bilaterales, regionales o multilaterales, suscritas por el país, que buscan el desarrollo y cooperación en materia de inversión y comercio, así como el fácil acceso de las mercancías costarricenses en otros países, recibiendo ventajas, tanto de tipo arancelario como no arancelario al ingresar a dichos mercados.

c- *PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior):* Fue creada en noviembre de 1996, mediante la Ley de la República número 7638. Es la institución oficial en Costa Rica, encargada de la promoción de exportaciones y dentro de sus funciones están:

- *Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones.*

- *Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior para administrar los regímenes especiales de exportación.*

- *Promover los intereses comerciales del país en el exterior y defenderlos. Administrar un sistema de ventanilla única, que*

centralice y agilice los trámites de importación y exportación para todos los exportadores e importadores costarricenses.

- *Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior.*
- *Administrar bienes en fideicomiso.*

Esta institución es un verdadero soporte para los exportadores costarricenses ya que les brinda:

- *Preparación para vender sus productos fuera del mercado costarricense.*

- *Herramientas para posicionar los productos costarricenses en los mercados internacionales, tales como ferias internacionales, misiones de exportadores, misiones de compradores, agendas de negocios y semanas país, entre otras.*

- *Cuenta con un área que recopila, genera, analiza, e investiga temas relacionados con el comercio exterior de diferentes mercados alrededor del mundo, debido a esto, los exportadores costarricenses tienen acceso a servicios como: Investigación de mercados, información estadística, un Centro de Información al Exportador, un Centro de Información Virtual, Revista Enlace Mundial y el boletín Procomer Digital.*

- *También cuenta con un programa de logística de comercio exterior e inversión, que busca facilitar, centralizar, agilizar y simplificar el proceso de trámites de comercio exterior, además brinda asesoría y colaboración técnica para el otorgamiento y desarrollo de actividades en los regímenes especiales de exportación.*

d- *DGA (Dirección General y de Aduanas):* La DGA es un órgano adscrito al Ministerio de Hacienda, el cual tiene como objetivo administrar, planear y fiscalizar todos los trámites, procedimientos y auxiliares de la función pública que intervienen en el proceso de Importación y exportación de Costa Rica, con el fin de que se cumpla las leyes, reglamentos y normas establecidas por ley, en materia de comercio, dentro del territorio aduanero nacional.

e- *MEIC (Ministerio de Economía Industria y Comercio):* El MEIC es uno de los ministerios que integran al Poder Ejecutivo de Costa Rica, fue creado mediante la Ley número 2656 del 01 de noviembre de 1960, con el fin de crear y fomentar políticas e iniciativas claras de desarrollo para los sectores privados, empresariales y el fomento de la cultura empresarial en los sectores de industria, comercio y servicios, así como para el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

f- *DIGEPYME (Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa):* Esta dirección fue creada en el año 2004 con el objetivo de formular políticas específicas de fomento, desarrollo y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica.

En él se brinda y desarrolla los siguientes programas dirigidos específicamente a las PYMES: capacitación y asistencia técnica, comercialización, vinculación, educación formal, innovación, desarrollo tecnológico, financiamiento, información, cooperación internacional y encadenamientos productivos, toda esta labor se realiza mediante la coordinación interinstitucional, con el fin de brindarles las herramientas adecuadas para que el micro y mediano empresario logre un gran éxito en su pequeña gran empresa, en este, el siglo XXI.

g- *Constitución Política de la República de Costa Rica:* promulgada en 1948, reforma de los artículos 50 (1994) y el 46 (1996). Expresan el derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado y derecho a protección de su salud, ambiente y seguridad.

h- *Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones. (MINAET):* en Costa Rica, la legislación ambiental está representada por la N° 7554 Ley Orgánica del Ambiente y la N° 7788 Ley de Biodiversidad. Esta legislación se caracteriza por poseer penas muy leves y carecen de una política ambiental uniforme, ocasionando una dilución de las responsabilidades lo cual complica su implementación. Es importante destacar que estas leyes son respaldadas por las actuaciones del Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones. (MINAET).

La Ley Orgánica del Ambiente define que el ambiente es patrimonio común de todos los habitantes de la Nación, que el Estado y los particulares deben participar en su conservación y utilización sostenible, que son de utilidad pública e interés social. Se define, además, que todos tienen derecho a disfrutar de un ambiente sano y ecológicamente sostenible para desarrollarse, así como el deber de conservarlo, según el Artículo 50 de la Constitución Política.

i- *Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG):* Este Ministerio es el encargado de ejecutar promover, orientar y fomentar el desarrollo agropecuario y rural de Costa Rica, además de supervisar y permitir o no la entrada o salida de animales o cualquier tipo de vegetación del territorio nacional, mediante políticas fito y zoonosanitarias que cumplan con los parámetros de seguridad y protección para todos los costarricenses.

j- *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS):* Los centros agrícolas para solicitar la inscripción de la renovación de personería Jurídica, nómina y/o reformas del estatuto de los centros agrícolas cantonales, federaciones y confederación deben presentar los siguientes documentos:

- Acta de asamblea o transcripción en lo conducente, en la que conste la fecha de celebración, convocatoria en que se celebró (primera o en segunda), número de asistentes y principales acuerdos tomados: nombramiento de directores, suplentes y órgano de fiscalía.
- Nómina de afiliados.
- Calidades completas de los directores, suplentes y órgano de fiscalía.
- Acta de la Sesión de Integración de la Junta Directiva y del órgano de Fiscalía.
- Cuando se trate de reformas estatutarias, deben estar contenidas dentro del cuerpo del acta de la asamblea, señalando el texto completo de cada artículo modificado, incluye todos los incisos, en caso de tenerlos, o bien, presentarlos en documento aparte, el cual debe contener los requisitos indicados.

- Estar al día en su condición de patronos con la CCSS y DESAF.
- En caso de autenticación de firmas, ajustarse a la legislación vigente en la materia.

k- *Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA):* es la instancia encargada de realizar los estudios de impacto ambiental. La ley exige que “*todas las actividades humanas que alteren o destruyan elementos del ambiente o generen residuos, materiales tóxicos o peligrosos*”, deben presentar una evaluación de impacto ambiental a la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA), para su respectiva aprobación (Artículo 17).

Esta disposición debe ser aprobada previamente al inicio de la actividad, obra o proyecto en cuestión. Estas instituciones y legislaciones han permitido que los problemas ambientales reducen lentamente, pero no en su totalidad, ya que la problemática ambiental ha crecido considerablemente en todo el territorio nacional.

l- *Sistema Nacional de Áreas de Conservación:* si bien esta instancia es la encargada de velar por la administración de áreas de conservación como Parques Nacionales, Reservas Biológicas y Refugios Silvestres, también, regula en proyectos de pequeña escala la tala de árboles, leves movimientos de tierra, así como distanciamiento de las construcciones a quebradas, ríos, entre otros.

La sede regional está localizada en la ciudad de Nicoya. La ley número 7779 del 30 de abril de 1998, Ley de Uso, Manejo y Conservación de Suelos, que tiene como fin fundamental proteger, conservar y mejorar los suelos en gestión integrada y sostenible con los demás recursos naturales, mediante el fomento y la planificación ambiental adecuada.

m- *Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS):* fue creada y es regida por la Ley número 17 del 1 de noviembre de 1941. Regula y supervisa el cumplimiento de las leyes sociales para protección al trabajador, además, es la administradora de los hospitales y clínicas públicas del país. Conforme a la legislación costarricense

(Ley Orgánica de la Caja Costarricense de Seguro Social. Artículos 30 y 31), el patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores.

Para estos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, se debe inscribir el patrono (Centro Agrícola Cantonal de Nandayure) en las oficinas regionales de la CCSS en Nandayure, Guanacaste. Para lo cual debe: obtener afiliación en la CCSS trabajador independiente y la inscripción en la CCSS como patrono físico. La descripción de los trámites se señala a continuación:

- Presentarse a la oficina sucursal y aportar los documentos personales de identificación. Fecha, en que se ocupa el mínimo de trabajadores o más que obliga al patrono a inscribirse. Total, de trabajadores a contratar y el monto devengado en salarios por el total de trabajadores indicados, en el período base de la institución.
- Llenar la boleta de inscripción patronal.
- El patrono puede cancelar el pago de las planillas en el Banco Nacional, en el Banco de Costa Rica y en cualquiera de las oficinas de la CCSS, además, puede presentar, modificar y facturar su planilla mensual mediante la oficina virtual de la CCSS.
- Nómina de salarios de los trabajadores del primer mes o período para la inscripción.

n- *Instituto Nacional de Seguros (INS)*. En forma complementaria, el artículo 269, del Código de Trabajo, le confiere al INS derechos y le obliga a la participación en la coordinación institucional en materia preventiva, según establece el artículo 19, del Reglamento General de Riesgos del Trabajo. Todos los trabajadores del país deben estar asegurados obligatoriamente bajo el Seguro de Riesgos del Trabajo.

Este seguro le permite al patrono por el pago de una suma relativamente pequeña, protegerse en altas sumas, que están bajo su responsabilidad, por la eventual ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales a que están expuestos sus trabajadores en el desempeño de su trabajo. Conforme al Código de Trabajo, el patrono debe asegurar a sus empleados por riesgos del trabajo.

Para ello, debe suscribir una póliza en el Instituto Nacional de Seguros (INS). La póliza debe estar suscrita al inicio de operaciones y estar vigente durante la operación. Los requisitos que se debe cumplir para obtener la Póliza de Riesgo del Trabajo son:

- Fotocopia de la cédula de identidad en (caso de persona física).
- Llenar y presentar el Formulario de Inscripción en el INS.
- Cancelar en la caja de pago dentro del INS, para retirar los documentos de la póliza.

o- *Municipalidad de Nandayure.* Es la encargada de la administración municipal del cantón de Nandayure y es regida por el Código Municipal de acuerdo a la Ley número 4574 del 04 de mayo de 1970. Toda aquella persona o empresa que realice una actividad lucrativa dentro del cantón debe contar con una licencia comercial.

A continuación, se presenta los requisitos necesarios para tramitar una solicitud o un traspaso de licencias comerciales.

- Llenar formulario de Solicitud de Patente.
- Si el local es alquilado, se debe adjuntar el contrato de arrendamiento.
- Fotocopia de la cédula física del solicitante.
- Constancia Municipal de que está al día con los tributos.
- Si se van a manipular alimentos, se debe adjuntar el permiso del Ministerio de Salud.
- Se deben presentar los requisitos anteriores ante el departamento de Secretaría para ser conocido por el Concejo, el cual se encargará de analizar la petición y notificar al solicitante su decisión, mediante el departamento de Secretaría.
- Una vez otorgada la patente, se hace entrega del certificado de patente al solicitante quien deberá colocar este en un lugar visible en el negocio.

p- *Ministerio de Salud:* Según la Dirección Regional de Rectoría de la Salud Chorotega, los requisitos para el otorgamiento de permiso sanitario de funcionamiento para instituciones públicas o privadas son los siguientes:

- Llenar formulario unificado de solicitud de permiso sanitario de funcionamiento.

- Llenar la declaración jurada por cumplimiento de la Ley 7600.
- Llenar la declaración jurada (solo la primera parte).
- Presentar copia de la cédula de identidad.
- Presentar una póliza de seguros expedida por el Instituto Nacional de Seguros, la cual responda ante eventuales accidentes o daños que sufran las personas menores durante su traslado al centro o su permanencia a él.
- Presentar copia de la certificación de no morosidad de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Contar con la habilitación del Área Rectora de Salud correspondiente, formalizada mediante informe técnico.
- El plazo de resolución del trámite depende de la categoría de riesgo sanitario que tenga su actividad: Riesgo bajo se resuelve en el momento de presentar la documentación completa; riesgo moderado en 7 días hábiles y riesgo alto en 20 días hábiles.

q. La Universidad Nacional. Con su enfoque hacia una universidad necesaria, se ha promulgado en los últimos años, en realizar proyectos de extensión e investigación aunados a la docencia universitaria, que contribuya en las poblaciones menos favorecidas o vulnerables socialmente.

En cuanto, a la extensión universitaria, su compromiso social implica una comunicación fluida y de ambas vías con las distintas poblaciones y organizaciones, donde la extensión recobre una importancia elemental en el quehacer universitario y una necesidad social para atender aquellas poblaciones y territorios en el que el sistema institucional y el mercado no incide de forma significativa.

Además, desde la perspectiva de la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación se han constituido en los factores disparadores de las grandes transformaciones de cualquier sector, o bien, organización. En la UNA, la investigación básica o aplicada, sea disciplinaria, multidisciplinaria o interdisciplinaria, se lleva a cabo mediante programas, proyectos y actividades que formula el personal académico de las escuelas, sedes y secciones regionales, con perspectiva integradora y compromiso insoslayable entre la investigación,

extensión, docencia y producción, así como la articulación con actores comunitarios y sociales, productivos, gubernamentales y no gubernamentales.

Al mismo tiempo, en la Universidad Nacional, los estudiantes por medio de sus trabajos finales de graduación contribuyen al desarrollo de instituciones públicas o privadas, con fines de lucro, o sin ellos, por medio de investigaciones de alto nivel de competencia y de respuesta para enfrentar los problemas existentes en temas ambientales, sociales, políticos y/o económicos. Lo anterior, también, favorece al desarrollo de las sociedades más vulnerables del país.

Por otro lado, la Universidad Nacional, por medio de la Oficina de Cooperación Técnica Internacional (OCTI), promueve institucionalmente la utilización de la cooperación técnica como medio de desarrollo universitario, por lo que coordina actividades, garantiza el cumplimiento de plazos, tramita los acuerdos y brinda información y asesoría técnica para que la comunidad universitaria se garantice una adecuada formulación de convenios de cooperación a nivel nacional e internacional con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

La Universidad Nacional siempre se ha reconocido por los múltiples convenios que ha tenido a lo largo de los años. Las unidades académicas han tenido convenios con el MAG, MINAET, Centros Agrícolas, CCSS, y otras de gran trascendencia.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Según (Dalle, Boniolo, Sautu, & Elbert, 2005):

El marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar.

Por ello, se ha considera, para este apartado, describir los conceptos relacionados con los objetivos y las variables de este estudio. Por lo anterior, se examina que es necesario desarrollar tres temas esenciales, a saber:

a) Una organización con fines sociales para satisfacer necesidades de desarrollo humano en una sociedad. Como C.A.C.N., es una organización sin fines de lucro, en procura de ayudar a los agricultores y ganaderos de la comunidad de Nandayure y aledaños, es necesario conceptualizar en lo que se basa la economía social y solidaria, para qué son creadas las organizaciones como las cooperativas y asociaciones que, en pocas palabras, tiene como prioridad el beneficio colectivo.

b) Un plan de desarrollo que oriente a esta organización para fortalecer su capacidad de gestión de forma efectiva. Para este tema, se conceptualizó, la planeación estratégica como un todo (misión, visión, valores, principios, objetivos, planes, FODA y cuadro mando integral).

c) Un grupo de personas, talento humano comprometido para alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia. Se identificó desarrollar conceptos relacionados con el modelo y/o diseño organizativo, y procesos en la gestión del recurso humano.

III.1. Economía Social y Solidaria

III.1.1. Economía Social

Actualmente, el mercado laboral está dirigido a personas altamente capacitadas y a profesionales egresados de Universidades bien reconocidas a nivel nacional e internacional, por lo que las sociedades esperan una solución del problema global de desempleo, o que, por suerte, se logre conseguir algún empleo.

(Dinamia. Consultoría Social, 2010), señala que “...*Cada vez con más fuerza crece la filosofía de que la ciudadanía puede y debe intervenir en la economía aportando iniciativas e ideando proyecto desde la fórmula del autoempleo colectivo*” (p.19). En suma, unas de las formas en que las sociedades se están reivindicando, sin la espera de alguna respuesta del gobierno o política, es mediante el uso de la economía Social y Solidaria.

En la última década, la economía social y solidaria, actúan más allá de la economía formal vinculando la acción dentro de los mercados tradicionales y fuera de ellos.

En ese sentido, (Dinamia. Consultoría Social, 2010) indica que:

Actualmente, puede afirmarse que en todos los sectores de actividad económica: la salud, la vivienda social, en sectores productivos primarios, en el transporte público etc., la economía social se ha constituido en referente para el desarrollo de políticas sustentables y las empresas se han convertido en una respuesta eficaz al desempleo, en un medio para acceder al mercado de trabajo y, por ende, en un factor de creación de empleo y riqueza así como de promoción del desarrollo de las capacidades creativas de proyectos vinculados al mundo del trabajo (p.19).

Lo anterior, depende del trabajo y del conocimiento, sus sistemas de organización, medios de producción y de financiamiento y de sus propios mercados.

Es significativa la función de las empresas de economía social para construcción de la sociedad y son piezas claves y distintas de crear riqueza, a partir

de una actividad económica que responde a la valoración de la persona por encima del capital, por medio del autoempleo colectivo.

(Coraggio, 2011), afirma que:

Las organizaciones de la economía social pueden ser denominadas “empresas”, pero no son empresas capitalistas “con rostro social o humano”. Su lógica es otra: contribuir a asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia o, por extensión, de toda la humanidad (p.44).

Desde esa lógica, estas empresas son sumamente importantes para el desarrollo de países en vías de desarrollo y, especialmente, en comunidades vulnerables de la región.

(Dinamia. Consultoría Social, 2010), indica que:

Dentro de las empresas de Economía Social, se destacan las Cooperativas y Mutualidades, pero también tienen cabida en él, los grupos empresariales de la Economía Social, las Sociedades Laborales (siempre y cuando la mayoría del capital social pertenezca a los propios socios/as trabajadores/as), o muchas de las empresas de inserción laboral (p.20).

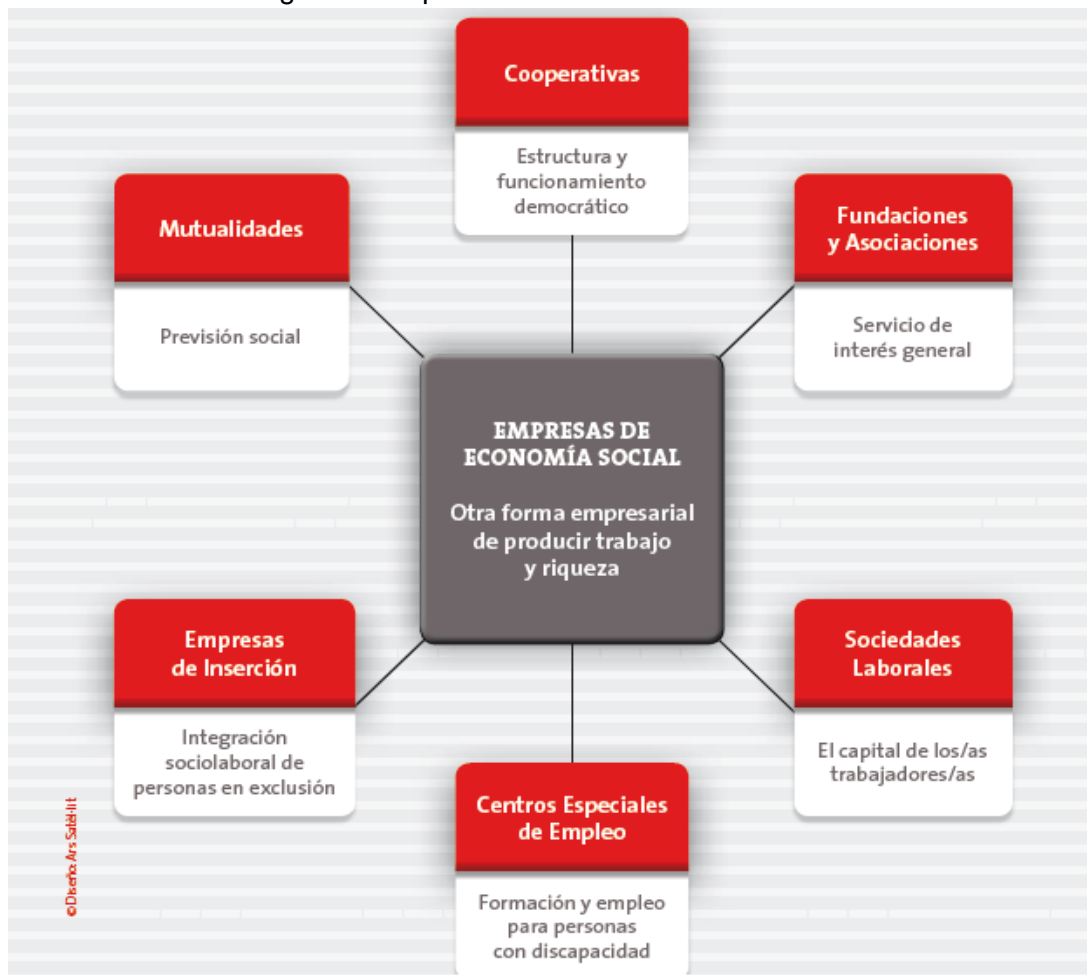
Teniendo en cuenta esta diferenciación, la propuesta de definición más reciente y con mayor aval institucional es la que ha sido aceptada por el Consejo Económico y Social Europeo (CESE), a saber:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado

a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian. Citado en (Dinamia. Consultoría Social, 2010) p.21.

Las empresas de economía social más comunes son las cooperativas, fundaciones y asociaciones, sociedades laborales, centros especiales de empleo, empresas de inserción y las mutualidades, tal como se indica en (Dinamia. Consultoría Social, 2010) p.21 (Ver figura 5).

Figura 5. Empresas de economía social



Fuente: Elaboración propia, a partir de gráfico de la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), citado en (Dinamia. Consultoría Social, 2010).

Estas empresas, construyen una modalidad diferente de producir trabajo y poder adquisitivo, pero siempre en beneficio mutuo, aunado a las comunidades.

En tal sentido, la Organización Internacional del Trabajo, en busca de ampliar las características de la definición de Economía Social y Solidaria, propone como criterios definitorios los siguientes (OIT, 2010), consultado en (Mirabal, 2019):

La economía social y solidaria está centrada en las personas.

Sus organizaciones son híbridas, en el sentido de que combinan la rentabilidad, el cambio social y los valores sociales, no siendo fundamental la primera.

Operan sobre la base de reglas negociadas y reciprocidad garantizada, particularmente por el control social.

Funcionan en el marco de una democracia económica.

Incluyen entre sus objetivos el mantenimiento de vínculos sociales.

Pueden tener también como objetivo la búsqueda de una reducción de la brecha entre individuos y autoridades (en las asociaciones comunitarias).

Las organizaciones de economía social y solidaria tienen la fortaleza que le confieren la conjugación armónica de sus objetivos económicos, sociales y medioambientales y sus principios de funcionamiento, de contribuir con las políticas y desafíos del desarrollo, a la reducción de la pobreza y al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Mirabal, 2019).

III.1.2. Economía Solidaria

(Dinamia. Consultoría Social, 2010), señala que:

La Economía Solidaria nace del tronco común de la Economía Social, y supone un intento de repensar las relaciones económicas desde unos parámetros diferentes. Frente a la lógica del capital, la mercantilización creciente de las esferas públicas y privadas, y la búsqueda de máximo beneficio, la Economía Solidaria persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, la cooperación, la reciprocidad, y

la ayuda mutua. Frente al capital y su acumulación, la Economía Solidaria pone a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico, otorgando a los mercados a un papel instrumental siempre al servicio del bienestar de todas las personas y de la reproducción de la vida en el planeta.

Lo anterior, hace referencia a realidades socioeconómicas e institucionales, prácticas empresariales y asociativas que, a lo largo de los años, han tenido un crecimiento considerable que, sin duda, han dado un giro en las sociedades contemporáneas.

III.2. Planeación Estratégica

Esta es la función administrativa que ha permitido por años a las organizaciones desarrollar habilidades que las conduzcan por un buen camino, logrando establecer las guías o rutas por seguir en la búsqueda de la excelencia y la competitividad.

La planificación estratégica se originó en 1950, se dejó de lado en la década de los 80 y nuevamente surge en los 90 y, desde entonces hasta hoy, se da un resurgimiento, el cual se practica ampliamente en el mundo de los negocios.

Aduce (David, 2013), que algunos autores señalan que la planificación estratégica requiere de grandes esfuerzos, pero es un proceso necesario para tener la visión de futuro deseado, brindando la dirección para la maximización de todos los insumos de la organización.

Al proponer objetivos y señalar qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos, permite organizar mejor las áreas y recursos de la empresa, coordinar mejor las tareas, actividades, controlar y evaluar mejor los resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

Stephen P. Robbins y Mary Coulter señalan que la planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar

y coordinar las actividades laborales, por lo tanto, tiene que ver con los fines, así como con los medios de la organización (Coulter y Robbins, 2014).

Por otro lado, en un estudio realizado en la Universidad Autónoma Metropolitana de México, por Ayuzabet de la Rosa Alburquerque y Óscar Lozano Carrillo:

Consideran que la planeación estratégica se puede entender como una herramienta administrativa que consiste en el establecimiento de la misión y visión organizacionales, seguido del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las oportunidades y amenazas del entorno organizacional, con el fin de llegar a establecer los objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitan a la organización cumplir con la misión y visión establecidas de antemano (de la Rosa y Lozano, 2010).

III.2.1. Etapas de la Planeación Estratégica

El proceso de Planeación, según David Fred R., consta de tres etapas, las cuales se identifican como Formulación, Implementación y la Evaluación de las Estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se van a seguir. (David, 2013, p. 122).

Según Charles W. Hills y Gareth R. Jones, se debe seguir un modelo típico de planeación estratégica, que consta de cinco pasos:

1. Selección de la Misión corporativa y sus principales metas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización, para definir oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades.

4. Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización y corrijan sus debilidades, para aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Poner la estrategia en práctica (Hill y Jones, 2007, p. 10).

A partir de este punto de vista, la gerencia debe observar la planeación estratégica desde dos connotaciones diferentes, para alcanzar de forma exitosa el cumplimiento de las metas establecidas. El primero es realizar un mapa de las probables decisiones futuras que debe tomar la organización y, el segundo, diseñar un plan de acción personal en donde se seleccione los medios por utilizar en el futuro. Para ambos casos, la incertidumbre siempre está presente, qué va a pasar en el futuro y cómo se va a reaccionar ante la situación.

Es acá donde la planeación toma importancia en el campo empresarial y organizacional, debido a las siguientes razones:

- Reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo: al prever los cambios del entorno y señalar cómo se va a reaccionar ante estos en cuanto lleguen, reduce la incertidumbre que presenta el futuro y minimiza el riesgo que dichos cambios afecten negativamente a la empresa.
- Genera eficiencia: al proponer objetivos concretos y señalar qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos, evita la improvisación y, por el contrario, permite una mejor coordinación de las tareas y actividades, y un mejor uso de los recursos.
- Genera compromiso y motivación: al ser un proceso que involucra a todos los miembros de la empresa y requerir la participación de varios de estos en su elaboración, genera compromiso e identificación con los objetivos y, con ello, motivación en su consecución.

III.2.2. Misión y Visión de la Organización

La misión y visión definen la base de la compañía, representan el porqué, y para qué existe dicha organización y todas las líneas laborales se trazan en relación con estas definiciones. En ambos conceptos, están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la empresa.

Según David Fred R., la filosofía de las actuales declaraciones de misión se deriva, en gran medida, de los lineamientos establecidos por Peter Drucker, padre de la Administración Moderna, donde se hace la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?

La declaración de la misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares, es la razón de ser. Una declaración clara de misión establece los objetivos y formula estrategias de manera efectiva (David, 2013, p. 123).

Por otro lado, Stephen P. Robbins y Mary Coulter manifiestan que la misión es una declaración de amplio espectro, en donde se especifica cuál es el propósito que persigue la organización y que sirve como guía de lo que debe ser importante para los individuos que la integran (Coulter y Robbins, 2014).

Según David Fred R., la visión debe ser una declaración clara que responda a la siguiente pregunta ¿En qué queremos convertirnos?, debe sentar las bases para el desarrollo de la misión, tiene que ser breve, constando de preferencia de un solo enunciado y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible (David, 2013).

Las organizaciones que entienden la importancia inmersa en la misión y visión y que comprendan que estos conceptos funcionan como unificadores, serán exitosas, ya que tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que son una entidad constante, y que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.

III.2.3. Valores y Principios

Los valores y principios de una organización son una guía inspiradora que motiva a todos los miembros de la organización a comportarse de una forma armoniosa y en sintonía hacia el cumplimiento de la Visión y Misión organizacional, lo que implica un sentimiento de satisfacción y orgullo.

(Martos, 2009), define que los valores:

De una empresa actúan bajo una serie de valores compartidos que las distinguen de las demás y potencialmente las conduce hacia el éxito. Los valores son, por tanto, los patrones de comportamiento en el seno de las mismas (sic) y deben ser las guías para el establecimiento de sus objetivos y su consecución en coherencia con su perspectiva cultural, y estratégica” (pág. 54).

García, S. y Simón, L. D. (1997) proponen la definición de la palabra valor en tres dimensiones (consultado en (Martos, 2009, pág. 55):

- *Dimensión ético - estratégica: es el aprendizaje de que una forma de actuar es mejor que su contraria para conseguir unos determinados objetivos o metas. Entre estos valores podemos considerar la calidad versus no calidad, el trabajo en equipo versus individualidad o la ética versus acciones fraudulentas.*
- *Dimensión económica: valores relacionados con el alcance y significado de las personas, ideas, actos, sentimientos o hechos. Entre ellos destacarían valores como innovación, creatividad o confianza.*
- *Dimensión psicológica: son las cualidades morales que permiten acometer o afrontar sin miedo los retos. En esta acepción se puede entender como las condiciones que permiten a los individuos o grupo de individuos ejercer su trabajo con valentía.*

En cuanto a los principios institucionales o corporativos, instruyen el comportamiento de los miembros de la organización hacia un mismo norte. La organización debe instaurar un código de conducta organizacional, donde se informe los principios corporativos, como estrategia para cumplir con los objetivos y metas establecidos.

Según Casate (2007):

Los principios corporativos deben estar alineados con las estrategias propuestas por la organización. Es decir, que la vinculación de los objetivos e indicadores planteados por la alta gerencia de la

organización, deben reflejar de una forma clara las estrategias actuales y futuras de la organización; entre las recomendaciones realizadas por el autor concluye que es necesaria “la comunicación de la nueva filosofía de gestión a todo el personal de la organización. Para que el modelo sea aceptado y utilizado es necesario que se entienda e interiorice por parte de las personas que trabajan en la organización (pág.23).

III.2.4. Objetivos

De igual forma, Stephen P. Robbins y Mary Coulter definen los objetivos como los resultados o los propósitos que se desean lograr, funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios, a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo (Coulter y Robbins, 2014).

Tomando en cuenta este concepto, se puede decir que los objetivos son las razones por las cuales se estará llevando a cabo acciones a largo, mediano o corto plazos. La importancia de los objetivos reside, entonces, en el hecho, que permitirán mejorar el orden para saber cómo trabajar o actuar, qué cosas o resultados buscar, entre otras situaciones.

III.2.5. Planes

Stephen P. Robbins y Mary Coulter, (2014), los identifican como documentos en los que se especifica cómo se logrará los objetivos, se incluye la asignación de recursos, cronogramas y otras acciones necesarias para que se cumplan.

De este modo, la función de los planes en una empresa es la de analizar de forma detallada la idea de negocio, examinando tanto la viabilidad técnica, como la económica, financiera, social y medioambiental. Igualmente, se describirá los procedimientos, estrategias y demás actuaciones, para que la idea de negocio pueda convertirse en una empresa real.

III.2.6. FODA

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo y, de esta forma, darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación, teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas por elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Wehrich, H.; Cannice, M. & Koontz, H. (2017), definen que el:

Análisis del ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades, la evaluación va enfocada en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos, tomando en consideración desarrollo tecnológico, productos, que afecten directamente la competitividad de la empresa. Asimismo, el ambiente interno debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo (pág. 146).

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información en el momento de tomar decisiones.

(García & Cano, 2013, pág. 90), identifican las etapas por seguir para realizar el proceso FODA, de una forma organizada y con resultados esperados, las cuales son las siguientes:

1) Integración del equipo de trabajo, 2) Diseño de una agenda de trabajo, 3) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), 4) Selección y análisis de problemas, 5) Ordenamiento de los problemas, 6) Evaluación de los problemas, 7) Selección ponderada de los problemas, 8) Análisis comparativo de FODA, 9) Alternativas estratégicas, 10) Definición del

concepto de negocio, 11) Plan de operación, y 12) Evaluación permanente.

En cuanto a la creación de alternativas estratégicas, estas conducen a la organización a la obtención de objetivos estratégicos, explotando las fortalezas internas, superando las debilidades organizacionales, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas externas. Los resultados serán útiles para contar con información, que permita tener el desarrollo de la organización y, de esta forma, poder elaborar el plan anual operativo.

Por medio del FODA, se puede definir estrategias importantes para la toma de decisiones, con análisis estratégico, mediante la matriz MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias: de acuerdo con lo propuesto por David (1997) consultado en (Ponce, 2006, pág. 8):

- 1) Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.*
- 2) Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.*
- 3) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.*
- 4) Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.*

III.2.7. Cuadro Mando Integral

Cuando se tiene los objetivos establecidos y el plan por implementar bien estructurado y a punto de ponerse en marcha, es indispensable conocer el grado de consecución de ellos, con la finalidad de corregir las futuras desviaciones o interrupciones a tiempo, en el momento preciso.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), citado en (Blanco, 2012), como:

El C.M.I o nombre original en inglés Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996), es un sistema concebido para implantar y controlar las

estrategias organizacionales, mediante un conjunto de objetivos e indicadores interrelacionados, un conjunto de metas que sirven de parámetros de control para los indicadores y un grupo de iniciativas o proyectos de acción diseñados para alcanzar los objetivos.

Una ventaja competitiva a nivel empresarial es gestionar el capital humano y como punto a favor, se transforma en un factor crítico para el éxito de estas.

(Blanco, 2012), señala que el CMI facilita esta adaptación, porque reporta detalladamente el avance de todas las actividades relacionadas con el desarrollo de los planes y, en caso de surgir algún problema o desviación respecto de lo planificado, permite emprender acciones inmediatas.

De acuerdo con (Albert & Fernández, 2008, p. 24):

Al tratar de alinear los procesos claves de la gestión de los recursos humanos con la estrategia de la empresa e integrarlos con el resto de los procesos de gestión de la empresa se acude al cuadro de mando integral como herramienta para salvar estas brechas, con vistas a vincular de manera efectiva e integral los procesos, funciones y actividades de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial. De ahí que la propuesta como objetivo central para este trabajo sea formular el cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos de una empresa, para el logro de su visión y su estrategia.

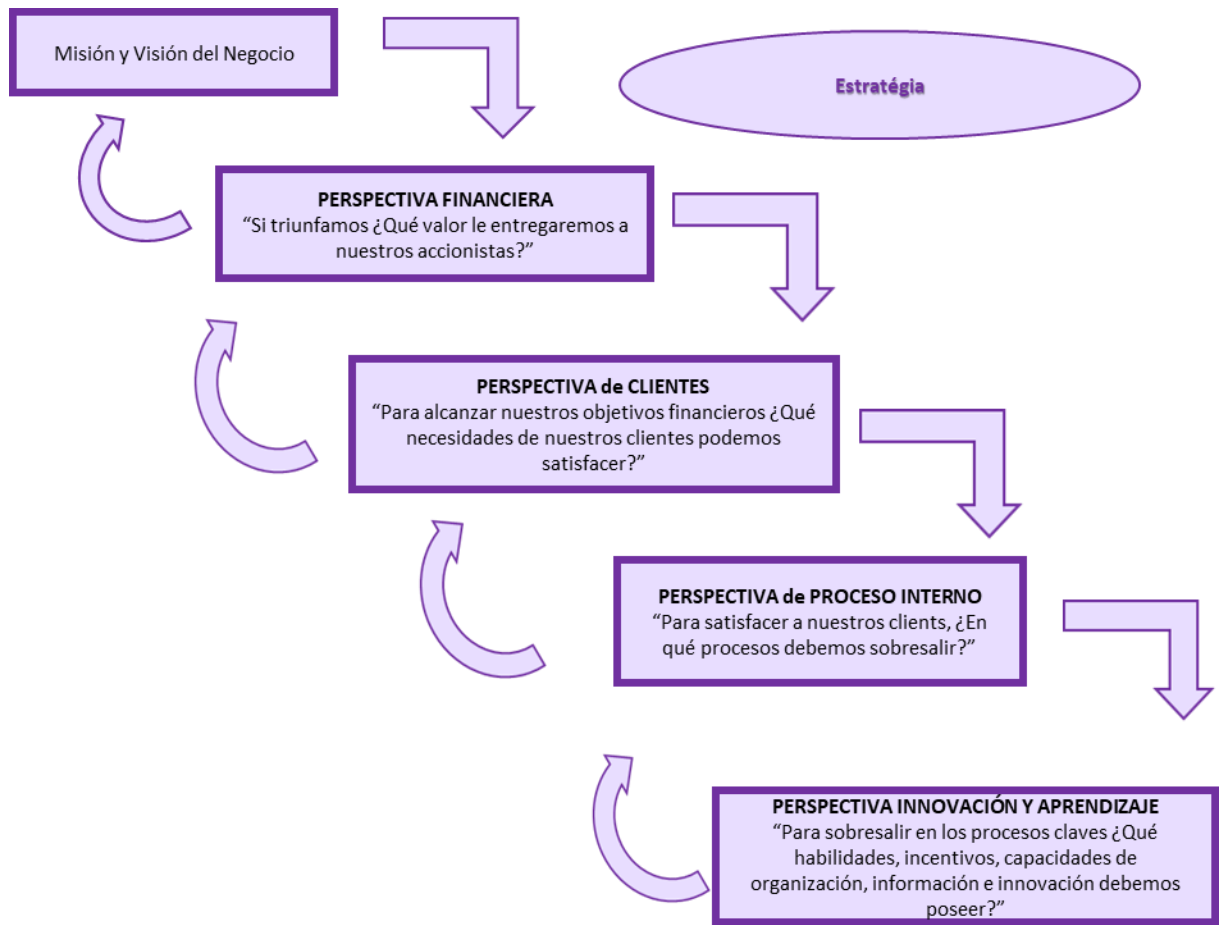
Al Cuadro Mando Integral, se le conoce como una herramienta para describir, aplicar y dirigir la estrategia de una organización. Además, permite traducir los objetivos estratégicos en resultados, y se inicia con la definición de la Misión, Visión y Valores de la empresa. A partir de este momento se desarrolla la estrategia de esta.

De aquí la importancia, de aplicar este instrumento en este trabajo de investigación, lo cual colaborará a C.A.C.N., para unificar su visión con una estrategia integral, que le permita tener alternativas y dar respuesta pronta a las brechas que se le presente.

El siguiente paso: la identificación y definición de los objetivos estratégicos (líneas de actuación), agrupados, según las distintas perspectivas o dimensiones, de acuerdo con (CEEI, 2009), (ver figura 6):

- Económico/Financiera.
- Cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje/ Crecimiento.

Figura 6. Implantación del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (CEEI, 2009).

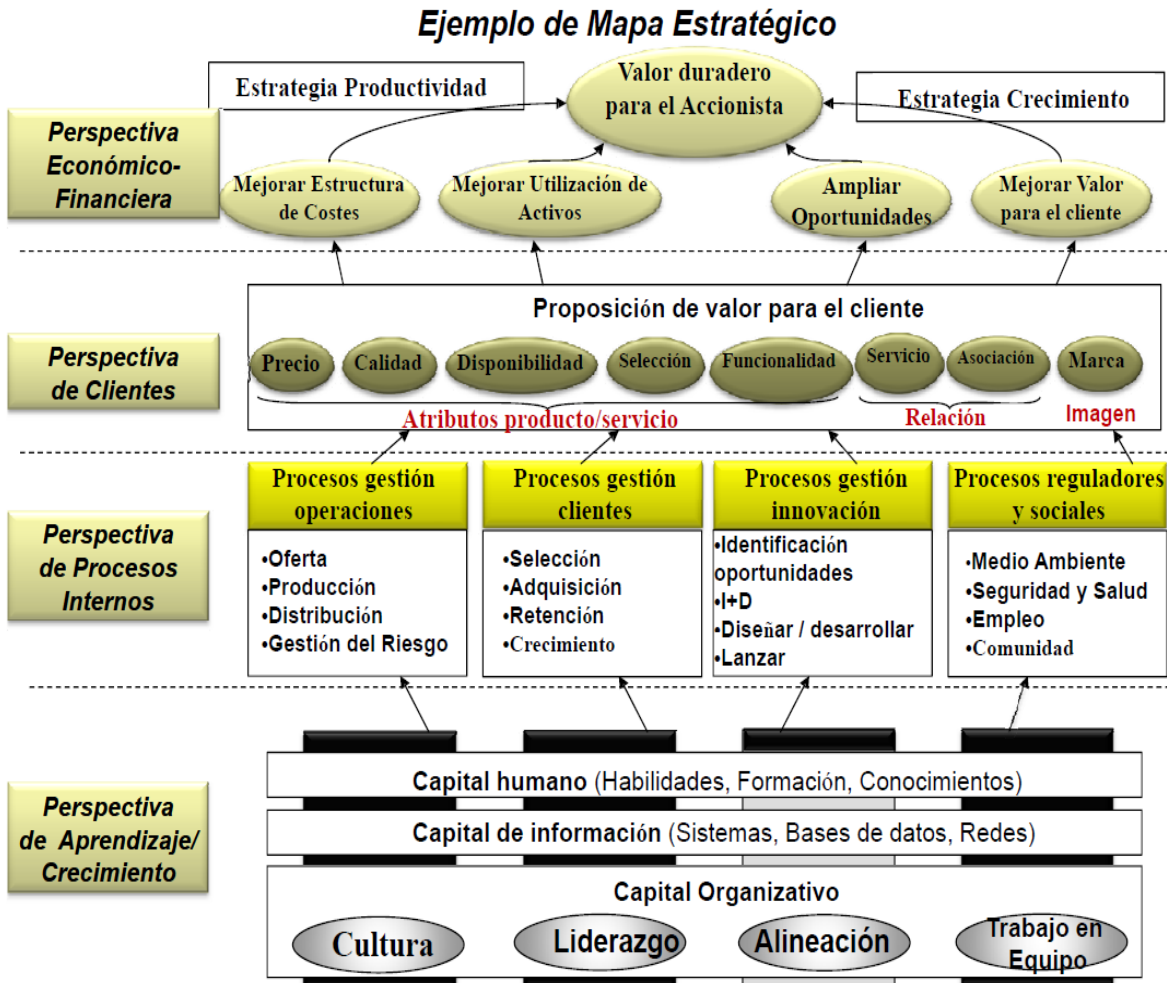
El procedimiento que se sigue para la construcción del cuadro de mando integral, enfocado en la gestión del Recurso Humano es el siguiente, según (Albert & Fernández, 2008, p. 25):

1. *Presentación de la visión y la estrategia empresarial.*
2. *Diagnóstico inicial de la gestión de los RRHH.*
3. *Establecer las perspectivas a analizar para el CMI.*
4. *Desglosar la visión por cada perspectiva y formular los objetivos estratégicos.*
5. *Definición de los indicadores de resultado y los inductores de la actuación.*
6. *Identificar las relaciones causa-efecto y establecer el mapa estratégico de la actividad.*
7. *Formulación de metas para cada indicador e iniciativas estratégicas.*
8. *Retroalimentación y control.*

Aunado a lo anterior, los objetivos estratégicos se relacionan mediante las distintas perspectivas, y se inicia de la siguiente manera (Sáenz, 2019):

1. Se elabora el *mapa estratégico* sobre la base de relaciones causa efecto entre los objetivos, y se define indicadores específicos. Un Mapa Estratégico representa de qué forma la empresa crea valor (ver figura 7).

Figura 7. Ejemplo de Mapa Estratégico



Fuente: (Sáenz, 2019).

2. Se asigna y define *indicadores* y *objetivos*, por responsable para realizar la planificación operativa relacionada con ellos.
3. Se desarrolla el sistema de información de soporte para el seguimiento y control.

De acuerdo con (Sáenz, 2019), los elementos del C.M.I. son los siguientes:

- *Objetivos estratégicos*: los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia de la misión, visión y modelo de negocio de la organización.

- *Indicadores y sus metas*: las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos previamente establecidos.
- *Iniciativas, Acciones estratégicas*: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- *Recursos*: los medios para llevar a cabo las iniciativas, acciones estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- *Responsables*: cada objetivo e iniciativa debe ser asignada a un responsable que debe velar por su cumplimiento. (ver figura 8).

Figura 8. Ejemplo de Definición de indicadores y objetivos (elementos del C.M.I.)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	META	RESPONSABLE
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Valor para accionista • Beneficio • Nuevos ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • % crecimiento de dividendo • Margen operativo • % Ingresos por nuevos negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Top 10 % del mercado cada año • + X% anual • 25 % en 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Director financiero • Presidente • Director de desarrollo corporativo
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación • Alianzas estratégicas • Servicio cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor percibido • Beneficios por alianzas • Satisfacción cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • # 1 valorado por cliente • X€ en 5 años • #1 valorado por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Marketing • Director de desarrollo corporativo • Director Marketing
INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Desarrollo de nuevos productos • Segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos /hora de trabajo • Tiempo ciclo de desarrollo producto • #iniciativas lanzada a segmentos atractivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Best-in-class en 5 años • Reducir 50% en 2 años • 60% en un año 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Director I+D • Director Marketing
APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Gestión de alianzas • Focalización cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • # niveles organizativos • # alianzas • % tiempo de gestión relacionado con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir en tres años • 10 en 5 años • 20 % en 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Director Organización • Director de desarrollo corporativo • Presidente

Fuente: (Sáenz, 2019).

El C.M.I. es un instrumento muy beneficioso para cualquier organización, sin importar el servicio que ofrece, en la medida que lleve a cabo procesos de gestión decisivos, tales como:

- Revelar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar y establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

III.3. Modelo de gestión de recursos humanos y diseño organizativo

Tomando en cuenta que el ser humano es el elemento esencial de las organizaciones, es esencial analizar modelos de la gestión de recursos humanos para crear una cultura organizacional saludable y benéfica.

La concepción de la gestión del recurso humano tiene que desarrollarse sobre las bases del conocimiento técnico, económico, organizativo y del comportamiento humano y debe sustentarse desde la premisa de un enfoque sistémico, proactivo, multidisciplinario, integral y participativo.

III.3.1. Concepto de Gestión del Talento Humano

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen del talento humano para dirigir las, controlarlas y hacerlas productivas.

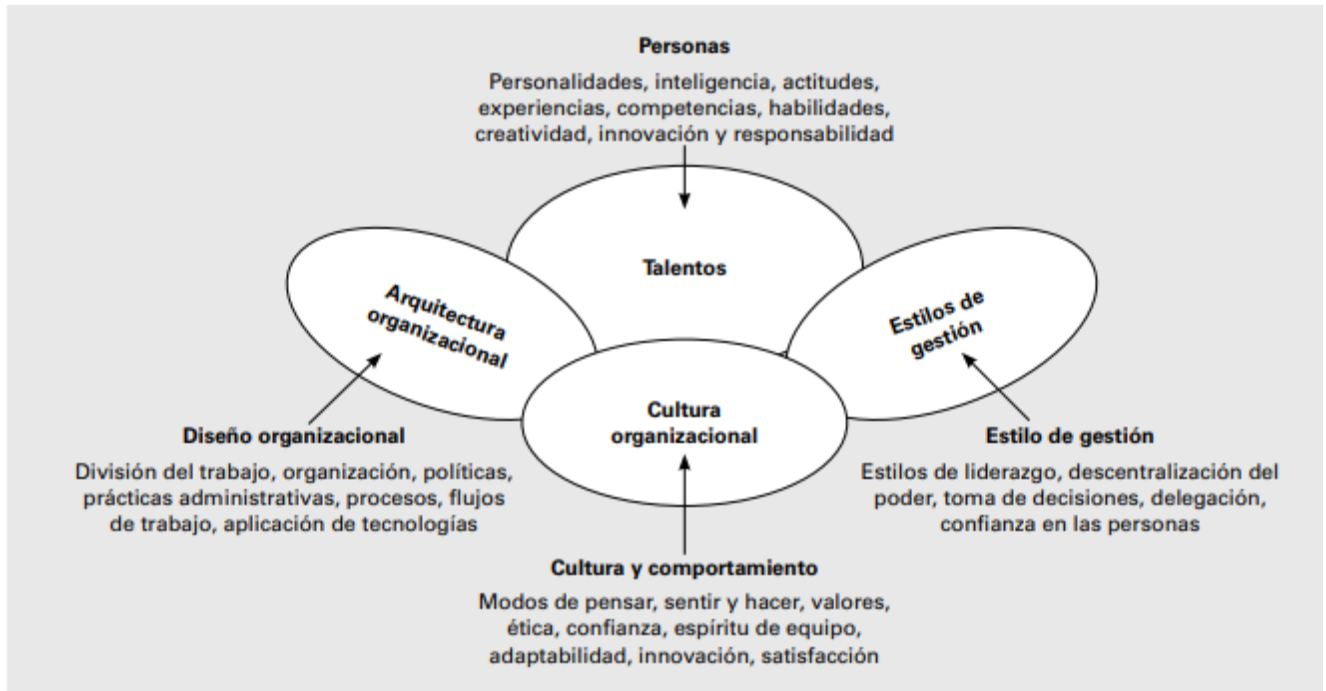
Según (Chiavenato I., 2009), el concepto de talento humano *“...conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”*.

El talento humano es indispensable y no se puede sustituir, por su forma de ser, hacer y pensar. *Hay dos formas de ver a las personas: “en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional)”* (Chiavenato I., 2011).

De acuerdo con la siguiente figura, se analiza que las personas son los talentos de las organizaciones, vistas de una forma y con un valor muy diferente de lo tradicional, verlas y tratarlas como simples medios de producción (recursos e insumos).

Sin embargo, los talentos de una organización necesitan de otras herramientas para lograr los objetivos organizacionales y personales, tales como los estilos de gestión, la cultura y el diseño organizacionales o arquitectura organizacional (Chiavenato I., 2009). (Ver figura 9).

Figura 9. Componentes del capital humano



Fuente: (Chiavenato I., 2009).

Existen muchas diferencias entre las organizaciones y, de igual manera, ocurre con las personas. Por tal motivo, los principales problemas o conflictos organizacionales están en que las personas no logran incorporarse a la organización para lograr los objetivos comunes, el éxito.

Por otro lado, según (Prieto, 2013):

...la gestión del talento humano no ha sido estática sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados.

Lo anterior, conlleva a analizar que las organizaciones deben tener la capacidad para tomar en cuenta las variables, tanto internas de la organización como del entorno, principalmente relacionadas con los desarrollos tecnológicos, las condiciones de oferta y demanda, los nuevos mercados, los nuevos gustos y preferencias del consumidor, el desarrollo sostenible, la dinámica de los mercados de valores, las crisis económicas a nivel nacional y regional, etc.

III.3.2. Estructuras organizacionales.

Las estructuras de organización se refieren a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se puede implantar en una organización (Munch, 2010).

De acuerdo con (Daft, 2011), existen tres componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuo en departamentos y el departamento en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Por otra parte, de acuerdo con (Munch, 2010), los tipos de estructuras más comunes son: lineal o militar, lineo-funcional, *staff*, comités, Multidivisional, holding, matricial. A continuación, se explica cada una de ellas:

4. Lineal o militar: Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica de mando.
5. Líneo-funcional: la organización es la que comúnmente se usa por ser la más práctica, se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.

6. Staff: es cuando a la empresa le surge la necesidad de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces proporcionar asesoría a los departamentos de línea.

7. Comités: Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personales de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Son, generalmente, de carácter temporal. Los comités más usuales son: directivo, ejecutivo, de vigilancia, consultivo.

8. Multidivisional: Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.

9. Holding: es una sociedad que está constituida por diversas empresas de grupos diferentes con funciones y administración independientes.

III.3.2.1. Organización vertical u horizontal.

En cuanto a la perspectiva del manejo de la información en la estructura, la organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización (Daft, 2011).

Además, (Daft, 2011), explica que mientras los vínculos verticales están diseñados principalmente para el control, los horizontales, están diseñados para la coordinación y colaboración que, por lo general, significa reducir el control. Con más detalle a continuación:

- Vínculos verticales: Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos.

- Vínculos horizontales: se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos, por lo que supera los

obstáculos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales. Muchas veces, no se trazan los mecanismos de los vínculos horizontales en un organigrama, pero aun así son una parte vital de la estructura organizacional.

III.3.3. Modelos de la gestión de Recursos Humanos

De acuerdo con (Chiavenato I., 2011):

El área de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un espacio crucial en la competitividad organizacional.

Es importante, que estos procesos se realicen eficientemente, ya que están entrelazados entre sí, aunque sean independientes.

Una planeación exitosa de recursos humanos se diseña para identificar las necesidades de una organización, y se inicia desde el reclutamiento, sin embargo, no quiere decir que es el proceso más importante, porque uno de los objetivos primordiales para las organizaciones es saber cómo retener al personal que ya ha sido desarrollado o capacitado por la organización.

A continuación, en la siguiente figura, se detalla cada uno de los elementos básicos de Recursos Humanos.

Según (Chiavenato I., 2011). (Ver tabla 5).

Tabla 5. Los cinco elementos básicos en la gestión de Recursos Humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	¿Quiénes trabajarán en la organización?	Investigación de mercado de RH. Reclutamiento de personas. Selección de personas.
Organización	¿Qué harán las personas en la organización?	Integración de las personas. Diseños de puestos. Descripción y análisis de puestos. Evaluación de desempeño.
Retención	¿Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización?	Remuneración y retribuciones. Prestaciones y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
Desarrollo	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?	Capacitación. Desarrollo organizacional.
Evaluación	¿Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas?	Banco de datos/sistemas de información. Controles. Constancia. Productividad. Equilibrio Social.

Fuente: (Chiavenato I., 2011).

Los cinco subsistemas, forman un proceso global y dinámico, pero para cumplir con los objetivos de cada una, la organización debe crear prácticas administrativas y políticas organizacionales eficientes y, a su vez, mejorar en comportamientos y competencias en los colaboradores.

De igual manera, para que las organizaciones sean rápidas, proactivas y competitivas, lo principal es realizar análisis de puestos. Según (Decenzo & Robbins, 2001), analizar los puestos “es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo”.

III.3.3.1. Modelo de gestión por competencias

(Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 143), señalan que:

El modelo de competencia se ha empleado para muchos propósitos como seleccionar capital humano, evaluar el desempeño y administrar el capital humano, entre otros. En el primer caso, su objetivo es encontrar profesionales que, además,

de formación y experiencia adecuadas, poseen las competencias específicas que requiere el puesto.

Este modelo viene a resaltar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de una organización, para convertirlas en un estándar de selección.

(Cruz & Vega, 2001), mencionan que:

...al (sic) momento de introducir en la Gestión del Recurso Humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los Procesos de Reclutamiento y Selección la dirección ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Por lo tanto, el modelo de gestión de recursos humanos por competencia está inmerso en todos los elementos de la gestión del talento, desde la atracción hasta la evaluación de desempeño.

III.3.4. Importancia del Diseño Organizativo

Tomando en consideración, la definición de Diseño Organizativo, “*como el proceso mediante el cual determinados agentes diseñan, construyen y transforman la organización para su adaptación al medio y la consecución de los objetivos estratégicos*” (Galán, 2006); se puede deducir que una organización está en constante cambio, según lo que marca la globalización de los mercados de bienes y servicios.

Muchas de las organizaciones experimentan revoluciones drásticas y para que no suceda, deben detectar a tiempo las situaciones que están generando un mal funcionamiento, para tomar decisiones y actuaciones que puedan no solo alcanzar los objetivos establecidos, sino también rescatarla de un cierre.

(Roberts, 2004; Saloner, Sherpard, Podolny, 2001) citado en (Galán, 2006), identifican a la organización como una colección de personas y un conjunto de

características organizativas: *la arquitectura*; incluye lo que se encuentra en el organigrama, los límites verticales y horizontales, vínculos de tareas y puestos, relación entre puestos de trabajo y departamentos, *las rutinas*; incluyen todos los procesos directivos, políticas y procedimientos que integran y determinan cómo se obtiene y transmite la información, los procesos de toma de decisiones, los recursos asignados, el resultado que es objeto de supervisión y las actividades controladas y recompensadas.

La *cultura* es el (softer) de la organización, incluye los valores fundamentales compartidos por las personas de la empresa, así como las creencias compartidas acerca del por qué existe la empresa, acerca de lo que las empresas hacen desde el punto de vista colectivo e individual y hacia qué fin.

Según (Daft, 2011): “*La estructura organizacional, el estilo de liderazgo, y los sistemas administrativos siguen un patrón bastante predecibles a todo lo largo de las etapas del ciclo de vida de la organización*”, por lo general, las organizaciones nacen, envejecen y con el tiempo, mueren. La duración y cómo se desenvuelven las organizaciones en cada fase es variable. Es responsabilidad de la gestión del líder, tratar de prolongar su existencia hasta donde sea posible.

Asimismo, (Galán, 2006), señala que:

...al mismo tiempo que evoluciona la estructura organizativa, evoluciona la cultura de la organización. La cultura organizativa está conformada por el conjunto de valores compartidos que permite el control de las interacciones de sus miembros y con proveedores, clientes y otros agentes participantes de la organización.

Al igual que la estructura organizativa, la cultura evoluciona y puede modificarse a medio y largo plazos por medio del proceso de diseño organizativo (Galán, 2006).

(Galán, 2006), manifiesta que el diseño organizativo es relevante para las empresas por varias razones, ya que permite:

- Proporcionar una ventaja competitiva para la organización.
- Ayudar a conocer las contingencias de la organización.
- Incrementar la habilidad de la organización para gestionar la diversidad.

- Incrementar la eficiencia.
- Incrementar la habilidad de la empresa para generar nuevos bienes y servicios.
- Más control sobre su entorno.
- Mayor coordinación y motivación de los empleados.
- Ayudar a la organización para desarrollar e implantar la estrategia.

En conclusión, el diseño organizativo dará a una organización un aire nuevo para seguir operando con más eficiencia y eficacia, por la simple razón de proporcionar una relación dinámica coherente entre el entorno y la estrategia seleccionada.

IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tomando en cuenta el modelo de análisis del marco metodológico y de acuerdo con las variables e indicadores seleccionados para este estudio, se procede con el análisis de los resultados y las propuestas por el equipo investigador.

La estructura de los resultados y discusión, así como las propuestas, se establece en cuatro fases:

- Fase 1. Diagnóstico organizacional: en este apartado se realizará el diagnóstico organizacional por medio de un FODA y la definición de estrategias, que garanticen un mejor resultado para los objetivos de esta investigación.
- Fase 2. Marco filosófico, plan estratégico, y su operativización: se establece la propuesta del marco filosófico (misión, visión, valores y principios), la elaboración de estrategias, el planteamiento de las perspectivas del Cuadro Mando Integral (CMI).
- Fase 3. Modelo de gestión operativa: con base en los resultados del plan estratégico y el cuadro mando integral se realiza la propuesta de un modelo de gestión operativa que garantice una ruta por seguir a corto, mediano y largo plazos.
- Fase 4. Modelo de gestión de recursos humanos: se propone un modelo integral tomando en cuenta todas las funciones estratégicas en cuanto a gestión del talento humano (atraer, retener y desarrollar), además, desarrollar un plan de evaluación, motivación y comunicación, así como la definición de puestos y perfiles por medio de competencias.

Toda organización debe contar con estrategias que le permita establecer un norte, enfocar esfuerzos colectivos, definir su razón de ser, proveer consistencia a la toma de decisiones, y así reducir la incertidumbre, prevenir el caos y la ineficiencia.

A continuación, se presenta el modelo estratégico y operativo propuesto para C.A.C.N:

Figura 10. Modelo estratégico y operativo del CACN



Fuente: elaboración propia (2020)

En la figura 10, para analizar la situación actual del C.A.C.N., se realizará el FODA y la definición de estrategias, el diseño filosófico está enfocado en la elaboración de la misión, visión, valores y principios organizacionales. Para el diseño estratégico se realizará el Cuadro Mando Integral (CMI) y, por último, se propone el plan de acción o estrategia operativa, mediante metas, actividades, financiamiento y responsables.

En cuanto a la metodología utilizada, en un principio se esperaba obtener información mediante talleres con los miembros de la Junta Directiva y con los Afiliados del CACN, pero con la declaratoria de pandemia y emergencia nacional por el ingreso del virus del Covid-19 a nuestro país y las restricciones establecidas por el Ministerio de Salud, la CCSS y el Gobierno de la República,

se replantea el estudio por medio de encuestas vía telefónica y se solicita las respectivas autorizaciones, tanto a la tutora de la tesis como a los lectores, solicitud que es aprobada.

De esta forma, se lleva a cabo a la recopilación de datos. Es importante resaltar que, aunque la entrevista telefónica se enmarca en un contexto filosófico, durante el desarrollo de esta, se logra extraer información imprevista y valiosa que enriqueció la investigación sobre la situación actual del Centro Agrícola, por parte de los participantes de la muestra. Además, se tomó en cuenta una entrevista semiestructura que se le aplicó a la administradora del C.A.C.N., y se analizó documentación enviada en forma digital.

IV.1. Fase I. Diagnóstico Organizacional

IV.1.1. FODA

A continuación, se realiza un análisis de la situación del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, por medio de la matriz FODA. El análisis resume los aspectos claves del entorno de la actividad organizacional, comercial y de la capacidad estratégica del C.A.C.N.

La palabra FODA está formada por las siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La definición de FODA, según (Ponce, 2006):

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

De acuerdo con el autor, el objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia de la organización y, más concretamente, sus fuerzas y

debilidades, son relevantes y le permiten afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno.

Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva, antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

Por otra parte, se tiene que hacer la comparación objetiva entre la empresa y la competencia para determinar fortalezas y debilidades, y hacer una exploración amplia y profunda del entorno, que identifique las oportunidades y las amenazas que se presenta en él.

A continuación, se muestra la Matriz FODA, en la cual se analizará las fortalezas o factores internos, que hacen distinguir sobre los demás positivamente, las oportunidades o factores externos (tendencias y eventos) positivos que no se pueden controlar y que deben ser aprovechados, las debilidades o factores negativos internos que se deben mejorar y las amenazas o riesgos externos que pueden desviar de los resultados esperados y que no están bajo el control de la organización (ver tabla 6).

Tabla 6. Matriz FODA del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
El CAC es una organización constituida legalmente y respaldada por una Junta Directiva	Convenios con instituciones públicas, privadas y no gubernamentales para la recaudación de fondos	Ausencia de una guía que defina los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos	Cancelación de los convenios para la recaudación de fondos, debido a que tienen fechas de caducidad
Brinda un acompañamiento eficaz en los servicios que presta a sus afiliados	Convenios con instituciones públicas, privadas y no gubernamentales para capacitación técnica y profesional	No disponer de un control interno.	Fenómenos naturales que afectan la agricultura nacional
Cuenta con infraestructura y terreno propio.	Crecimiento del mercado de productores de diferentes gremios	Inexistencia de procesos en la gestión del recurso humano	Dinámica de la competencia para atraer afiliados
Trabajo en equipo entre los miembros de la Junta Directiva y la administración	Contar con el apoyo de otras organizaciones enfocadas a una meta en común.	Falta de capital de trabajo propio.	Competencia desleal por parte de los regentes forestales privados
Cuenta con respaldo de instituciones públicas, privadas y no gubernamentales	Acceso anticipada de la información del cantón.	Ausencia de una estrategia de marketing	La globalización y apertura del libre comercio internacional.
Los productores afiliados están capacitados y cuenta con una amplia experiencia	Contar con tierras muy fértiles en el cantón de Nandayure y sus alrededores.	Contratación de personal en modalidad en servicios profesionales	Poca participación intergeneracional en labores agropecuarias por parte de los jóvenes.
Participación activa en diferentes comités.		No se cuenta con una imagen corporativa	
Contar con presupuesto de instituciones, según la La ley de CAC's.		Recurso tecnológico obsoleto	
		Ausencia de canales de comunicación	
		Ausencia de equidad en los servicios que brinda	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Fortalezas

- El Centro Agrícola Cantonal de Nandayure es una organización que desde sus inicios se ha constituido legalmente y es respaldada por una Junta Directiva que, a lo largo de los años, le ha servido para consolidarse como una entidad de desarrollo local, firme y segura, ante las instituciones públicas, privadas y no gubernamentales, en el desarrollo de sus funciones y actividades con y para sus afiliados.
- Como parte de los servicios que esta organización ofrece a sus afiliados, se encuentra el dar acompañamiento en todas las etapas de los diferentes proyectos, antes, durante y después de aceptadas las solicitudes y entregados los beneficios.
- Cuentan con infraestructura (oficinas administrativas), salón para un restaurante y un terreno localizado estratégicamente en el cruce de Santa Rita, ideal para locales comerciales, fincas con siembra de mangos y tecas reforestadas, ambos con ubicación estratégica.
- El trabajo en equipo y el compañerismo entre los miembros de la Junta Directiva y la Administración les permite tener una mayor participación y compromiso en el desarrollo de los objetivos.
- El C.A.C.N., ha logrado establecer credibilidad en las diferentes instituciones públicas, privadas y no gubernamentales, mediante el acompañamiento que garantiza el éxito en los proyectos, lo cual les posibilita la aceptación y la renovación de estos.
- Cuenta con productores afiliados, capacitados y con una amplia experiencia en cultivos y en educación ambiental.
- Participación asegurada en comités de desarrollo como los territorios de INDER, Foro Mixto Agropecuario, comités ambientales como FONAFIFO, Corredores Biológicos y otros, donde cuenta con voz y voto para la toma de decisiones.
 - Contar con presupuesto de instituciones, debido a que La ley de CAC's, autoriza a las municipalidades para que otorguen subvenciones a los centros

agrícolas y donen terrenos, locales o cualesquiera otros bienes y servicios que contribuyan con el desarrollo del centro y el de su respectivo cantón.

Oportunidades

- Se cuenta con los convenios del IMAS “Manos solidarias”, el Banco Nacional con la modalidad CAR (Centro de Atención Rural), el Proyecto de Manejo de Incentivos CAFA (Certificado de abono forestal por adelantado), FDF (Fondo de Desarrollo Forestal) y CPB (Certificado de protección de bosques), manejados actualmente por FONAFIFO (Fondo Nacional de Finamiento Forestal), para la atracción de recursos financieros hacia esta organización.

- Se cuenta, además, con convenios y alianzas existentes con instituciones públicas, privadas y no gubernamentales para la capacitación técnica de sus afiliados y que colaboran con los objetivos del C.A.C.N.

- El crecimiento del mercado en todos los sectores productivos de la península constituye una taza de crecimiento para el C.A.C.N.

- Contar con el apoyo de otras organizaciones enfocadas a una meta en común. Puede agrupar en sus filas a otras asociaciones, cooperativas y organizaciones sociales diversas, para fortalecer su imagen y posición.

- Acceso anticipado de la información del cantón. Tiene la posibilidad de acceder a información de las actividades que se realiza en el cantón y así establecer áreas de acción y negocios.

- Contar con tierras muy fértiles en el cantón de Nandayure y sus alrededores. El cantón de Nandayure cuenta con tierras muy fértiles, zonas altas y costa marítima, lo que permite una diversidad de actividades agrícolas muy productivas, y muchas cuentan con sistemas de riego por goteo que se están subutilizando.

Debilidades

- No contar con una Planificación Estratégica, ni acciones por ejecutar en el corto, mediano y largo plazos, ni un Plan Operativo que entrelace todos los recursos en función al desarrollo del C.A.C.N.
- No disponer de una herramienta segura de control interno que resguarde sus recursos, verifique la información financiera y administrativa y que promueva la eficiencia de los procesos y la participación activa del recurso humano en las políticas del C.A.C.N.
- Inexistencia de un modelo organizacional de Recursos Humanos que constituya un proceso eficiente de atracción, retención y evaluación del Recurso Humano.
- Falta de capital de trabajo propio. Carecer de actividades que generen más ingresos, ya que en la actualidad los ingresos consisten solo en pago de servicios ambientales, convenio con FONAFIFO y el pago de servicios públicos por parte de los afiliados.
- No contar con una estrategia de marketing que promueva más afiliados al C.A.C.N.
- Contratación del personal en la modalidad de servicios profesionales, para puestos administrativos, que imposibilita el crecimiento y estabilidad al C.A.C.N.
- El C.A.C.N., no tiene una imagen corporativa reconocida en la región
- Un recurso tecnológico obsoleto, o no responde a la necesidades o demandas del C.A.C.N.
- Ausencia de una estrategia de comunicación entre el C.A.C.N., y los afiliados.
- Los afiliados perciben que los servicios brindados por el centro no se distribuyen de forma equitativa para todos.

Amenazas

- Cancelación de la ley de incentivos Forestales por parte del gobierno, Fondo Nacional Forestal, FONAFIFO y la cancelación por políticas del IMAS y del Banco Nacional en los convenios para la intermediación de créditos a beneficios de los afiliados.
- Los fenómenos naturales, como el cambio climático, inundaciones, sequía, frentes fríos, huracanes y otros, afectan a la agricultura nacional.
- Ausencia de un plan de mercadeo que garantice acciones competitivas para su desarrollo y la dinámica de la competencia para atraer más afiliados de los cantones en los alrededores de Nandayure, disminuye el crecimiento del C.A.C..N.
- Competencia desleal por parte de los regentes forestales privados de la zona, que ofrecen a menor precio y en un tiempo más corto la realización de los trámites.
- La globalización y apertura del libre comercio internacional, ha provocado la entrada de productos agrícolas a un precio inferior del punto de equilibrio, provocando la desaparición de muchos agricultores, quienes han decidido abandonar la actividad.
- Poca participación intergeneracional en labores agropecuarias por parte de los jóvenes. Debido a la misma situación de baja rentabilidad en la agricultura, no hay cambio generacional, los hijos de los agricultores no desean sufrir como sus padres y buscan otras actividades para subsistir.

IV.1.2. Elementos para la definición de las estrategias a partir del Análisis FODA.

Una vez interpretado el panorama que presenta el diagnóstico hecho al comportamiento histórico y actual de la administración del C.A.C.N., y los productores o afiliados, se procedió a construir la definición estratégica para contribuir con el fortalecimiento operativo del C.A.C.N.

El planteamiento de las estrategias se realiza desde las perspectivas de la matriz FODA, analizando los objetivos y acciones que establecen la relación

existente entre la organización y su entorno y, con ello, buscar las rutas más seguras para la toma de decisiones y el logro de las metas planteadas.

(Ponce, 2006), señala que, una vez efectuada la Matriz FODA, con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997):

1) Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

2) Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

3) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

4) Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

De acuerdo con el autor, para este trabajo es de suma importancia establecer las estrategias que guiarán el proceder de la organización, con el fin de aprovechar los puntos fuertes y, con ello, disminuir riesgos que afectan la C.A.C.N.

El planteamiento de las estrategias del C.A.C.N., dio los siguientes lineamientos estratégicos, los cuales se ven en la siguiente tabla:

Tabla 7. Lineamientos estratégicos, a partir del Análisis FODA

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	O2	A1	A2
FACTORES INTERNOS		O1	Convenios con instituciones públicas, privadas y no gubernamentales para la recaudación de fondos	A1	Cancelación de los convenios para la recaudación de fondos, debido a que tienen fechas de caducidad
		O2	Convenios con instituciones públicas, privadas y no gubernamentales para capacitación técnica y profesional	A2	Fenómenos naturales que afectan la agricultura nacional
		O3	Crecimiento del mercado de productores de diferentes gremios	A3	Dinámica de la competencia para atraer afiliados
		O4	Contar con el apoyo de otras organizaciones enfocadas a una meta en común.	A4	Competencia desleal por parte de los regentes forestales privados
		O5	Acceso anticipada de la información del cantón.	A5	La globalización y apertura del libre comercio internacional.
		O6	Contar con tierras muy fértiles en el cantón de Nandayure y sus alrededores.	A6	Poca participación intergeneracional en labores agropecuarias por parte de los jóvenes.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES - FORTALEZAS		AMENAZAS - FORTALEZAS	
F1	El CAC es una organización constituida legalmente y respaldada por una Junta Directiva	Aprovechar los convenios existentes con las instituciones públicas, privadas y no gubernamentales, para la búsqueda de nuevos proyectos		Diversificar la recaudación de ingresos mediante la venta de productos y/o servicios demandantes por la comunidad (A1, F1,F2,	
F2	Brinda un acompañamiento eficaz en los servicios que presta a sus afiliados	Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles (F1,F3,O1,O2,O4,O5)		Desarrollar procesos para el posicionamiento y consolidación de la marca CACN (A3, A4, F2,F5)	
F3	Cuenta con infraestructura y terreno propio.	Propiciar más alianzas estratégicas para aumentar el conocimiento técnico y profesional de los afiliados al CACN (f5, f6, O2)		Crear redes de comercialización entre productores y consumidores locales para fortalecer el comercio cantonal (A5,A6,F5,F6,F7,F8)	
F4	Trabajo en equipo entre los miembros de la Junta Directiva y la administración	Promover acciones para la atracción de más afiliados de la península a través de las experiencias de los afiliados ya existentes y por nuevos convenios (f6, O2,O3)			
F5	Cuenta con respaldo de instituciones públicas, privadas y no gubernamentales	Contribuir con la seguridad alimentaria y nutricional de la comunidad (O6, f7,f8)			
F6	Los productores afiliados están capacitados y cuenta con una amplia experiencia	Generar más confianza y credibilidad a sus afiliados, colaboradores y a la comunidad en general (O4,O5, F5,F7,F8)			
F7	Participación activa en diferentes comités.				
F8	Contar con presupuesto de instituciones, según la La ley de CAC's.				
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES - DEBILIDADES		AMENAZAS - DEBILIDADES	
D1	Ausencia de una guía que defina los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos	Implementar herramientas que garantice la gestión del recurso humano y mejoramiento continuo de los procesos operativos y de innovación (D1,D2,D3,D5,D6,O1,O2,O3)		Canalizar las acciones que se está desarrollando cada una de las instituciones en cuanto en mitigación, adaptación y prevención del riesgo (A2, A5,A6, D1,D9)	
D2	No disponer de un control interno.	Fortalecer de forma continua los canales de comunicación a través de acciones y herramientas tecnológicas (D8,D9,D10,O1,O3,O4,O5,O6)		Direccionar los lineamientos en servicios integrales bajo el enfoque de igualdad de condiciones (A3,A4,D10)	
D3	Inexistencia de procesos en la gestión del recurso humano	Mejorar la imagen corporativa del CACN en la región que permita atraer más afiliados (D4,D7,O3,O4,O5,O6)			
D4	Falta de capital de trabajo propio.				
D5	Ausencia de una estrategia de marketing				
D6	Contratación de personal en modalidad en servicios profesionales				
D7	No se cuenta con una imagen corporativa				
D8	Recurso tecnológico obsoleto				
D9	Ausencia de canales de comunicación				
D10	Ausencia de equidad en los servicios que brinda				

Fuente: Elaboración propia (2020).

De acuerdo, con tabla 8, se describe las siguientes líneas estratégicas:

Estrategias FO (Aprovechar)

- Aprovechar los convenios existentes con las instituciones públicas, privadas y no gubernamentales, para la búsqueda de nuevos proyectos que generen mayores ingresos (f1, f2, f3, f4, O1).
- Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles (F1, F3, O1, O2, O4, O5).
- Propiciar más alianzas estratégicas para aumentar el conocimiento técnico y profesional de los afiliados al C.A.C.N. (f5, f6, O2).
- Promover acciones para la atracción de más afiliados de la península mediante las experiencias de los afiliados ya existentes y por nuevos convenios (f6, O2, O3).
- Contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional de la comunidad (O6, f7, f8).
- Generar más confianza y credibilidad a sus afiliados, colaboradores y a la comunidad en general (O4, O5, F5, F7, F8).

Estrategias DA (Corregir)

- Canalizar las acciones que está desarrollando cada una de las instituciones en cuanto en mitigación, adaptación y prevención del riesgo (A2, A5, A6, D1, D9).
- Direccionar los lineamientos en servicios integrales bajo el enfoque de igualdad de condiciones (A3, A4, D10).

Estrategias DO (Transformar)

- Implementar herramientas que garantice la gestión del recurso humano y mejoramiento continuo de los procesos operativos y de innovación (D1, D2, D3, D5, D6, O1, O2, O3).
- Fortalecer de forma continua los canales de comunicación por medio de acciones y herramientas tecnológicas (D8, D9, O1, O3, O4, O5, O6).
- Mejorar la imagen corporativa del C.A.C.N., en la región, que permita atraer más afiliados (D4, D7, O3, O4, O5, O6).

Estrategias FA (Minimizar)

- Diversificar la recaudación de ingresos, mediante la venta de productos y/o servicios demandantes por la comunidad (A1, F1, F2, F3, F4, F5).
- Desarrollar procesos para el posicionamiento y consolidación de la marca C.A.C.N. (A3, A4, F2, F5).
- Crear redes de comercialización entre productores y consumidores locales para fortalecer el comercio cantonal (A5, A6, F5, F6, F7, F8).

IV.1.3. Análisis Externo: caracterización del territorio y actores claves

IV.1.3.1. Caracterización del territorio. La provincia de Guanacaste dispone de un gran potencial para la producción agropecuaria y agroforestal y lo ratifica el (Plan de Acciones Climáticas y Gestión de Riesgo, Región Chorotega (2018 – 2022) del Comité Sectorial Agropecuario, 2017), las principales actividades agropecuarias desarrolladas en la región Chorotega, según el último censo son:

- *Actividades agrícolas, cultivos anuales: por orden de importancia los granos básicos: arroz, maíz y frijol; melón, sandía, raíces tropicales: tiquizque, yuca, ñampí y ñame; tomate y papa.*
- *En cultivos permanentes: por orden de importancia por área sembrada están: caña de azúcar, naranja, café, mango, plátano, aguacate, banano, papaya, piña, cacao, coco y rambután.*

El reto de las organizaciones e instituciones es ser capaces de encadenar todas las iniciativas y/o proyectos, de manera que se aproveche todos los recursos, para ello, existen cadenas agro-productivas, lideradas por Ministerio de Agricultura y Ganadería, con la participación de las instituciones del sector productivo, la empresa privada y todos los eslabones de las actividades productivas involucradas.

Asimismo, es un reto para las pequeñas y medianas agrupaciones del sector productivo, generar iniciativas para sobrevivir entre ellas.

Así como lo señala (Picón, 2016):

La creación y desarrollo de agrupaciones comunitarias debidamente formalizadas les ha permitido la inyección de capital financiero de fuentes nacionales e internacionales con carácter de donación o financiamientos

blandos. A pesar de lo anterior, el nivel de organización empresarial es muy bajo y carecen de políticas, principios y valores que guíen la actividad con criterios de sustentabilidad, principalmente, en el plano ambiental, social, económico y cultural (pág. 109).

En este sentido, se analiza que la agricultura familiar y el territorio están en constante evolución y combinan la dimensión económica con la política, lo social, lo cultural y lo ambiental, y su papel es determinante para lograr la seguridad y la soberanía alimentaria. Asimismo, la agricultura familiar genera oportunidades de empleo en el entorno rural, transfiere conocimientos ancestrales a las siguientes generaciones y es uno de los principales garantes de la biodiversidad y las formas de vida sostenible.

Es fundamental la reactivación de la economía por medio de mecanismos que generen una mejora en las actividades productivas, como lo manifiesta (Picón, 2016): *“Crear mecanismos de organización empresarial que controlen la cadena de valor, con criterios de innovación, diversificación, agregación de valor y distribución justa de los ingresos en nivel salarial y comunal” (pág. 109).*

Asimismo, en cuanto al sector agropecuario de la Región Chorotega, genera aproximadamente el 22,9 % de los empleos totales de la provincia, y más de 28 000 personas dependen aún de este sector. Es importante considerar que la Región Chorotega dispone de un gran potencial para la producción agropecuaria diversificada, lo anterior se sustenta en sus fortalezas (Plan de Acciones Climáticas y Gestión de Riesgo, Región Chorotega (2018 – 2022) del Comité Sectorial Agropecuario, 2017):

- *Infraestructura productiva que significa el Proyecto de Riego Arenal-Tempisque y su ampliación. (27 917 ha bajo riego y que se ampliará con los proyectos en gestión).*
- *El potencial agronómico de sus suelos, específicamente en la Cuenca del río Tempisque considerada la microzona más fértil del país.*
- *Guanacaste como un polo de desarrollo turístico, significa una ventana para colocar la producción agropecuaria en condiciones de ventaja competitiva, desarrollando economías de escala en cultivos como la caña de azúcar, el melón, el arroz; además la piscicultura y la ganadería bovina,*

entre otros. Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, utilizado para la exportación de los productos agropecuarios de la Región.

- *Población considerada todavía rural que cuenta con una cantidad importante de productores que aportan significativamente a la seguridad alimentaria del país y contribuyen con las exportaciones.*
- *El proyecto Mercado Mayorista Chorotega, como reactivador de la economía regional.*

Sin embargo, en la Región Chorotega, también existen problemas de alto nivel, que están relacionados con la inversión, el empleo, la conectividad, el recurso hídrico y la oferta de servicios básicos. (Plan de Acciones Climáticas y Gestión de Riesgo, Región Chorotega (2018 – 2022) del Comité Sectorial Agropecuario, 2017).

El C.A.C.N., desde sus inicios se creó como una solución a los problemas de los productores agrícolas de la región y hasta hoy cuenta con 110 afiliados, incluye asociaciones y sociedad anónimas de la zona, que se distribuyen en las comunidades de Carmona, San Rafael, Santa Rita, Cacao, Pavones, San Pablo, El Porvenir, Los Ángeles, Zapotal, La Soledad, San Pedro, Bejuco, Corozalito, San Gabriel, Coyote y Lajas, todos del cantón de Nandayure.

La producción agropecuaria de Guanacaste, especialmente en este cantón, desarrolla actividades productivas en las diferentes áreas que se muestra a continuación:

• **Producción Avícola:** Esta técnica está relacionada con la cría de las aves y el aprovechamiento de sus productos, el C.A.C.N., ha desarrollado proyectos como la producción de pollas y la venta de sus huevos a diferentes centros comerciales de la región.

• **Producción Agrícola:** Dentro de esta área se lleva a cabo un conjunto de actividades y conocimientos desarrollados por el ser humano, destinados a cultivar la tierra y cuya finalidad es obtener productos vegetales (como verduras, frutos, granos y pastos) para la alimentación del ser humano y del ganado. El C.A.C.N., ha desarrollado proyectos la creación de un vivero, donde se cultivaban plantas ornamentales y frutales, por ejemplo, producción de mango para exportación.

• **Producción Ganadera:** Es una actividad que consiste en el manejo y explotación de animales domesticables con fines de producción, para su aprovechamiento, el C.A.C.N., ha desarrollado proyectos de engorde y desarrollo de ganado bovino.

• **Producción Apícola:** Esta técnica consiste en criar abejas para aprovechar sus productos, como la miel, la cera o la jalea real, es una actividad que se desarrolla cada día con más auge en la zona, y actualmente genera una fuente de empleo y comercialización.

• **Acuicultura:** Consiste en la técnica de dirigir y fomentar la reproducción de peces, moluscos y algas en agua dulce o salada, el CACN ha desarrollado en la región la producción de tilapias y la venta de alevines, ya que en ciertas épocas del año debe darse un período de “descanso” o veda en los manglares y en el mar, por ende, que las colonias de peces y animales puedan desarrollarse.

• **Reforestación:** El C.A.C.N., apuesta con esta área para la Repoblación de terrenos con árboles nativos, siendo esta una actividad muy acertada en la zona en la que se desarrolla y muy especialmente por los problemas que afronta el mundo por la contaminación y deterioro de la Capa de Ozono, utilizando especies como árboles de Teca, Melina y otros.

Todo este desarrollo agropecuario de la región, ha creado la necesidad que los productores busquen en diferentes organizaciones, el apoyo, tanto económico como técnico, para lograr que sus negocios crezcan y puedan competir en un mercado donde la demanda se vuelve cada día más fuerte, y exige capacidad y diversificación de productos, abriendo una brecha en el mercado para el crecimiento y fortalecimiento del CACN, como una entidad que brinde servicios integrales a los productores y afiliados.

El (Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, 2014), instruye que:

El crecimiento económico con equidad se relaciona con la capacidad de las distintas actividades económicas de generar valor de manera creciente. En estas actividades deben estar la agricultura, la industria, el comercio, turismo, transporte, telecomunicaciones y servicios. Esto es el conjunto de agentes económicos que operan nacionalmente (pág. 68).

Por esta razón, los productores de la zona necesitan, no solo la comercialización de productos, sino también la venta de los insumos necesarios para llevar a cabo las

diferentes actividades productivas, además del acompañamiento social, económico, técnico, profesional, comercial, de mercadeo y productivo y, de esta manera, poder desarrollar encadenamientos para reactivar la economía de la península y crear economías de escala, redes de comercialización, canales de distribución y el avance de procesos de semi-industrialización, que generen el desarrollo, no solo del cantón, sino de la península en general.

(Picón, 2016), manifiesta que “...desde el enfoque territorial, se requiere del impulso de metodologías de desarrollo local para organizar el sistema productivo local, sumando empresas formales de distintos tamaños, pequeños productores, organizaciones comunitarias, entre otros” (pág.89). El autor precitado, también, describe estrategias que impulsarían los procesos de desarrollo y relaciones de cooperación, las cuales son las siguientes:

- Mantener un espacio de foro que propicie el diálogo y la retroalimentación entre los actores y agentes del espacio local del municipio. Incidir en la toma de decisiones.
- Búsqueda y canalización de recursos en el nivel regional, nacional e internacional.
- Generar y articular proyectos y programas conjuntos (eficiencia y eficacia).
- Estímulo y creación de organizaciones empresariales locales.
- Participación de la Inversión Extranjera Directa con capacidad de inyectar recursos para crear y fortalecer infraestructura pública y propicia la transferencia de conocimiento.

Se requiere de un involucramiento colectivo para adaptar los diferentes modelos de desarrollo rural, humano y sustentable, con la única finalidad de mejorar las condiciones de vida de la sociedad en general.

IV.1.3.2. Definición de Actores

Los actores que intervienen en el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure son los siguientes:

a) *La Asamblea General*: constituida por los afiliados individuales y los representantes de los afiliados colectivos, ostenta la máxima representación del Centro Agrícola. Son los actores que realizan las acciones iniciales para solventar cualquier situación de la organización. Estos actores participan en la actividad del C.A.C.N., desde la etapa inicial y son considerados como promotores.

b) *La Junta Directiva*. Es el órgano encargado de dirigir la buena marcha del Centro Agrícola y ejecutar las decisiones tomadas por la Asamblea General. Desde la etapa inicial, pasará a ser un actor indispensable, ya que su área de interés será el cumplimiento de los objetivos de la organización, el cual es beneficioso para el logro de las metas deseadas.

c) *Dirección Administrativa*. Este actor es considerado como la parte ejecutiva del C.A.C.N., la cual es indispensable en el buen caminar y el logro de los proyectos. Su área de acción se centra en el cumplimiento de los objetivos, para desarrollar proyectos y lograr las metas propuestas, lo cual es beneficioso, además, para aumentar los ingresos.

d) *Afiliados*. El conjunto de afiliados constituye la Asamblea General. Este actor es considerado desde el inicio como la unidad básica y la razón del ser del C.A.C.N. El C.A.C.N., cuenta con 110 afiliados, incluye asociaciones y sociedades anónimas. Cada uno de ellos representa un actor aliado en el área de su interés, apoyando con su capacidad y experiencia en el desarrollo de los proyectos, los cuales serán de beneficio, no solo para ellos, sino también, del grupo general.

e) *Instituciones de Apoyo*. En la Región Chorotega, la institucionalidad agropecuaria está representada por las direcciones regionales de las siguientes instituciones: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Consejo Nacional de Producción, Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento, Instituto de Desarrollo Rural, Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, Instituto Nacional de Innovación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria, acompañado por el Instituto Mixto de Ayuda Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, Ministerio de Economía Industria y Comercio, Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, Ministerio Planificación Nacional y Política Económica, además de universidades públicas, municipalidades, Banco Nacional de Costa Rica, el MAG, FONAFIFO, DINADECO, INCOPECA, y Asociaciones

y/o Cooperativas de la zona, tales como Asociación de Desarrollo Integral de Nandayure, Asociación de Desarrollo Integral de Santa Rita de Nandayure, Asociación Brigada Contra Incendios Forestales de Nandayure, Coopecerro Azul, Asociación de productores Frutícolas, Centros Agrícolas de la región, Coopepilangosta, Ecovida-Fedeagua, Asociación de productores apícolas, Arte Chorotega, Cámaras de Ganaderos, entre otras.

Estas organizaciones brindan los recursos económicos y técnicos al C.A.C.N., y a sus afiliados. Por medio de estos recursos se logra la ejecución de los proyectos, así como el conocimiento para mantenerlos en el tiempo, los cuales inyectan ingresos en la organización. Será la finalidad del C.A.C.N., colaborar con las diferentes asociaciones de la comunidad en la parte social, económica, cultural y ambiental.

f) Comunidad. Son los actores que se benefician del actuar de la C.A.C.N., por lo que se considera a esta como un actor neutro, pero el impacto que el C.A.C.N., puede generar a la comunidad será siempre positivo. Será un reto para C.A.C.N., lograr que las familias se involucren en los diferentes proyectos y/o actividades que se propone, según los objetivos organizacionales.

g) Infraestructura. Para la ejecución y operación del C.A.C.N., se considera un aliado, debido a que se necesitará de los servicios eléctricos, de agua, y obras viales, entre otros, para la marcha del Centro, así como de los centros comerciales para la operación de él.

IV.2. Fase 2. Marco filosófico, plan estratégico y su operativización para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.

IV.2.1. Propuesta marco filosófico para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Para que el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, logre ser una empresa exitosa, es necesario definir sus creencias y convicciones básicas que aclaren a la administración “qué ser, cómo hacerlo y hacia dónde dirigirse”.

La filosofía organizacional señala, Pérez (2008) trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa. Estos tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información), citado en (Franco, 2012).

IV.2.1.1. Misión

La misión es una herramienta estratégica, que permite a las organizaciones conocer su razón de ser y su objetivo a corto, mediano y largo plazos.

Según (Rivera, 1991):

La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores. El propósito nos lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo.

A continuación, se describe la propuesta de la misión por el equipo investigador:

MISIÓN

“Somos una organización gremial que promueve el beneficio y la calidad de vida de las personas productoras de la comunidad de Nandayure y alrededores, con alto sentido de responsabilidad y equidad, líderes en gestiones integrales e innovadoras para el desarrollo humano sostenible”.

IV.2.1.2. Visión

La visión tiene un papel fundamental en todo en una organización, debido a que refleja las aspiraciones, expectativas o el estado deseable que desean alcanzar en el futuro.

Pérez (2008):

Considera que la visión, es la imagen futura que una Institución se propone tomando en cuenta la realidad en la cual está inserta. Debe tener algunas características: orientada a las necesidades del cliente, considera la dimensión temporal, integradora, clara alejada de la ambigüedad, positiva, alentadora, realista, consistente, debe ser difundida interna y externamente. Citado en (Franco, 2012).

A continuación, se describe la propuesta de la visión por el equipo investigador:

VISIÓN

“Ser un centro agrícola líder a nivel nacional que se enfoca en el bienestar integral de sus afiliados y de la comunidad en general”.

IV.2.1.3. Valores

Los valores corporativos, son los pasos para conseguir la uniformidad en la forma de trabajo de una organización. Para ello, es importante que la organización y sus colaboradores realicen lo posible para que estos vivan y se perciban como tales.

(Martos, 2009), amplía el tema con el siguiente concepto:

En la Cultura Corporativa, los valores representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar al servicio de la Misión y Visión de la empresa. Para ello, estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización.

A continuación, se propone los siguientes valores para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure:

- ❖ **Confianza:** nuestras relaciones serán de calidad, fluidas, eficaces y dinámicas, que garantice la lealtad y el compromiso mutuo con nuestros colaboradores y afiliados.
- ❖ **Responsabilidad social y ambiental:** todos nuestros actos se realizarán, de acuerdo con la noción de justicia, el cumplimiento del deber con la sociedad, y la protección y defensa de nuestros ecosistemas.
- ❖ **Respeto:** queremos ser referencia en reconocer, apreciar y valorar los pensamientos, actitudes y sentimientos de nuestros colaboradores, afiliados y sociedad en general.
- ❖ **Equidad:** generar un ambiente sano e igualitario, con derechos y oportunidades para todos, sin ningún tipo de discriminación.
- ❖ **Compromiso:** Nos entregamos y persistimos para lograr los objetivos propuestos con ética, lealtad y responsabilidad.

IV.2.1.3. Principios

Toda organización posee una conducta organizacional que todos los directivos y colaboradores deben interiorizarla y respetarla.

Así lo manifiesta (Pérez, 2016):

Uno de los lineamientos son los principios corporativos, estos son la unión de los valores corporativos, creencias, y normas, los cuales gobiernan a la organización, y corresponden ser socializados a todo nivel jerárquico de la empresa. Los principios corporativos se convierten en pilares fundamentales donde se sostiene la estructura de la conducta organizacional (pág. 21).

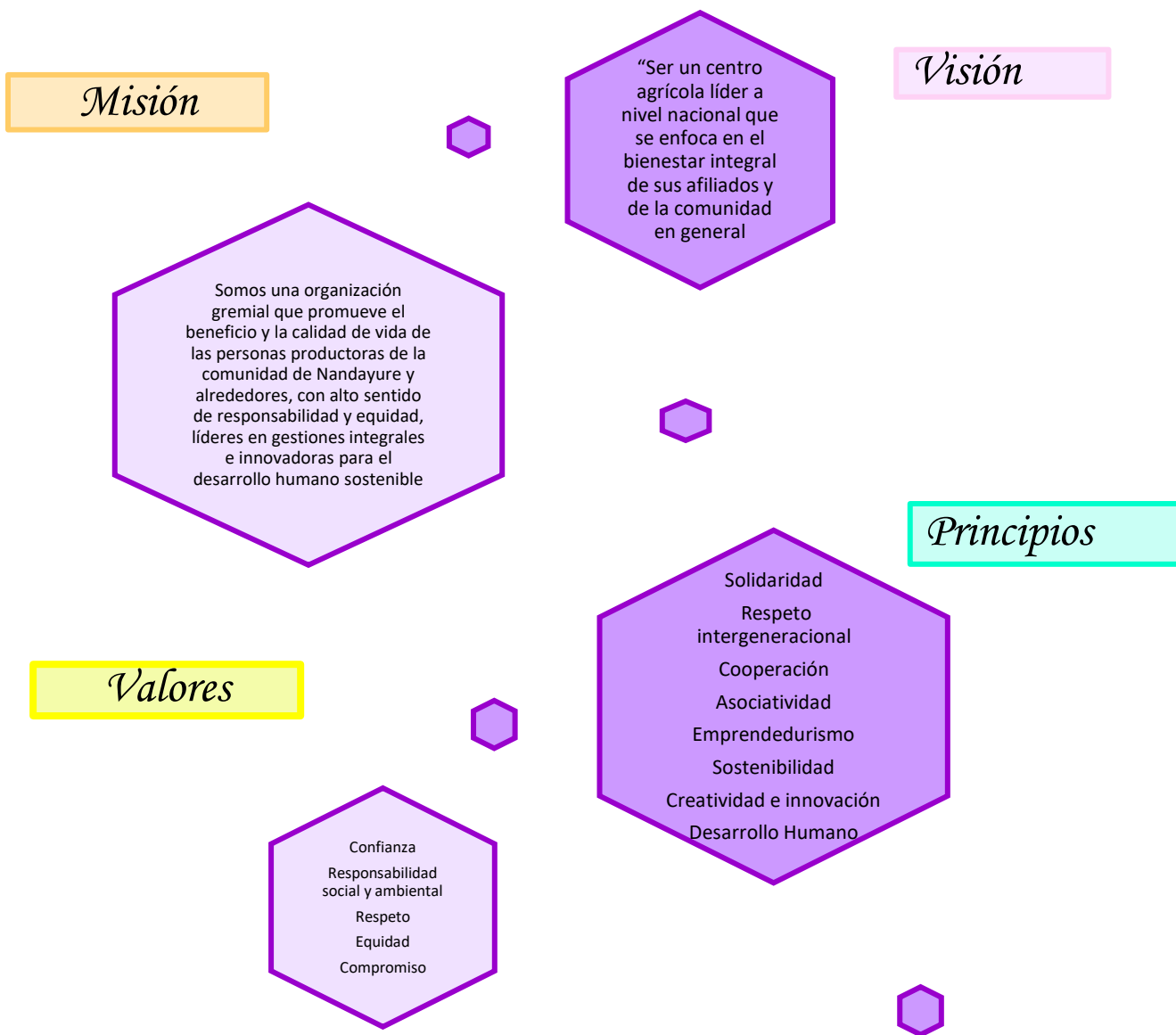
A continuación, se propone los siguientes principios para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure:

- ❖ **Solidaridad:** el interés por el beneficio comunitario promueve el trabajo en equipo y el sinergismo, buscando soluciones para problemas y situaciones comunes entre los afiliados y sus familias.
- ❖ **Respeto intergeneracional:** ser partícipe en generar estrategias de unión, respeto y solidaridad, que permitan el intercambio de conocimiento e interacción entre las generaciones.
- ❖ **Cooperación:** profundizar en los valores y actitudes de apoyo de manera integral, para el bien de la organización y de la sociedad.
- ❖ **Asociatividad:** ser sensibles y adaptables a la unión entre agrupaciones para fortalecer la economía social solidaria y así enfrentar los cambios del entorno.
- ❖ **Emprededurismo:** influir el valor de emprender con entusiasmo y perseverancia para crear conocimiento constantemente y colaborar con iniciativas innovadoras que generen beneficios económicos y el bienestar de sus familias.
- ❖ **Sostenibilidad:** promover acciones de desarrollo en armonía con el medio natural, social y cultural para el beneficio de las futuras generaciones.
- ❖ **Creatividad e innovación:** unir esfuerzos para laborar con el límite de nuestra capacidad y asumiendo riesgos para alcanzar resultados innovadores.

❖ **Desarrollo Humano:** impulsar emociones y acciones hacia el crecimiento de potencialidades y virtudes, lleno de plenitud y satisfacción, para mejorar la calidad de vida de nuestros afiliados.

En la siguiente figura 11, se resume la propuesta del marco filosófico para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Figura 11. Propuesta Marco Filosófico para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure



Fuente: Elaboración propia (2020).

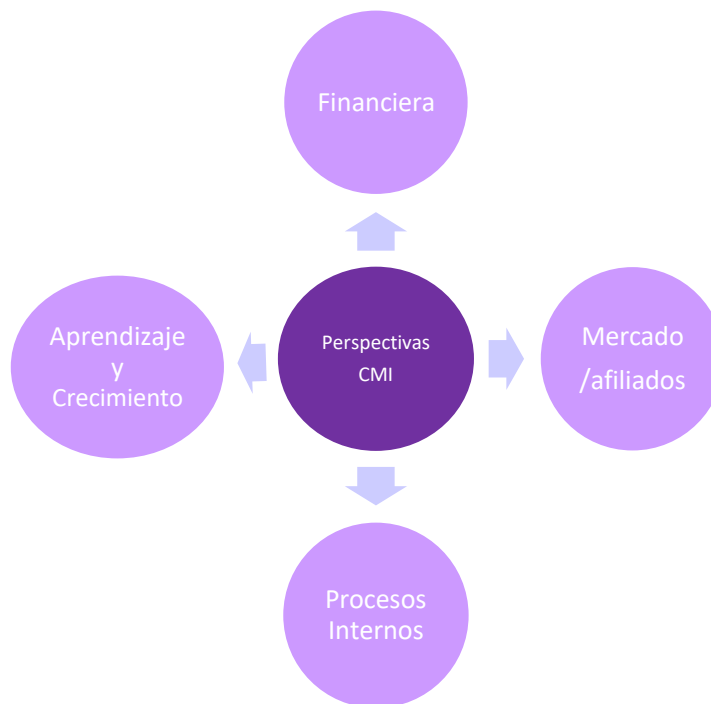
IV.2.2. Planteamiento de las perspectivas del Cuadro Mando Integral (CMI)

El Cuadro Mando Integral (CMI), es un instrumento de medición que abarca procesos gerenciales y de estrategias, lo cual contribuye a que la toma de decisiones esté direccionada, según los objetivos y metas de la organización.

Según (Kaplan & Norton, 2005) *“Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores”*.

Kaplan y Norton (2001), indican que las perspectivas se pueden adaptar a las características de la empresa u organización con la que se va a trabajar (consultado en (Sánchez, 2017). Una vez planteada las estrategias, a partir del FODA y tomando en consideración los objetivos de esta investigación, se planteó cuatro perspectivas: Financiera, Mercado-Cliente, Procesos Internos y Organizacional (ver figura 12).

Figura 12. Perspectivas seleccionadas para el CMI



Fuente: Elaboración propia (2020).

La finalidad del CMI, es que en C.A.C.N., tenga mejoras en cada una de las áreas planteadas como perspectivas. Cada una de estas perspectivas se utilizó para darle un orden lógico a las estrategias planteadas, y se describe a continuación:

1. **Perspectiva Financiera**

El (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009), menciona que esta perspectiva, trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costes e inversiones, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En el análisis del FODA se identificó varias estrategias enfocadas para abordar esta perspectiva en el CMI, las cuales son las siguientes:

- *Aprovechar los convenios existentes con las instituciones públicas, privadas y no gubernamentales, para la búsqueda de nuevos proyectos que generen mayores ingresos.*
- *Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles.*
- *Promover acciones para la atracción de más afiliados de la península a través de las experiencias de los afiliados ya existentes y por nuevos convenios.*
- *Diversificar la recaudación de ingresos mediante la venta de productos y/o servicios demandantes por la comunidad.*

2. **Perspectiva Mercado/Afiliados**

Según (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009), la importancia del concepto de satisfacción de cliente se encuentra en la actualidad ampliamente extendida. Es necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los compradores y qué se puede hacer desde la empresa para garantizar la prestación de un óptimo servicio. Para efectos de esta investigación, el término *cliente* se sustituye por *afiliado*, el cual es la razón de ser del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.

Desde esta perspectiva, se debe tomar en cuenta los siguientes indicadores, según (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009), “*la imagen, aumentar fidelidad, aspectos de procesos de compra, precio y calidad*”.

En el análisis del FODA se identificó varias estrategias enfocadas para abordar esta perspectiva en el CMI, las cuales son las siguientes:

- *Desarrollar procesos para el posicionamiento y consolidación de la marca.*
- *Mejorar la imagen corporativa del C.A.C.N., en la región que permita atraer más afiliados.*
- *Crear redes de comercialización entre productores y consumidores locales para fortalecer el comercio cantonal.*
- *Canalizar las acciones que se están desarrollando en cada una de las instituciones en cuanto a mitigación, adaptación y prevención del riesgo.*
- *Promover acciones para la atracción de más afiliados de la península, mediante las experiencias de los afiliados ya existentes y por nuevos convenios.*
- *Contribuir con la seguridad alimentaria y nutricional de la comunidad.*

3. Perspectiva procesos internos

Esta perspectiva está relacionada con la implementación de condiciones óptimas de innovación, y mejora continua de procesos, mediante la gestión que garantice la atención integral del cliente (Albert & Fernández, 2007).

El (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, 2009), define: *La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico consiguiente. Para ello, se puede proponer un análisis desde una perspectiva de negocio a través de la cadena de valor, diferenciando aquellos procesos considerados críticos, los cuales suelen estar relacionados con los siguientes factores:*

- *Liderazgo del producto con respecto a la competencia, en aspectos como la innovación, el desarrollo y la comercialización.*

- *Excelencia operativa con el objetivo de lograr la eficiencia en costes y poder establecer una relación calidad-precio competitiva. Esto va a afectar fundamentalmente a los procesos operativos relacionados con los costes, la calidad, los tiempos...*
- *Gestión de las relaciones con los clientes para poder conocer sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera posible.*

En el análisis del FODA se identificó varias estrategias enfocadas para abordar esta perspectiva en el CMI, las cuales son las siguientes:

- *Fortalecer de forma continua los canales de comunicación mediante acciones y herramientas tecnológicas.*
- *Direccionar los lineamientos en servicios integrales bajo el enfoque de igualdad de condiciones.*
- *Generar más confianza y credibilidad a sus afiliados, colaboradores y a la comunidad en general.*

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Kaplan y Norton (2001), consideran que las bases del éxito actual y futuro de la organización, está en las capacidades intelectuales del personal, el uso de tecnologías y el acceso a fuentes de información. Estos elementos sustentan el desempeño actual y futuro del proyecto u organización, y son los constituyentes fundamentales de una organización de aprendizaje, con capacidades propias para permanecer en el negocio, adaptándose a nuevas realidades, cambios y mejoras. Consultado en (Sánchez, 2017).

La gestión del aprendizaje es una de las debilidades de las administraciones locales (Kloot y Martin, 2000), por lo que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite reforzar. Consultado en (Yetano, 2005).

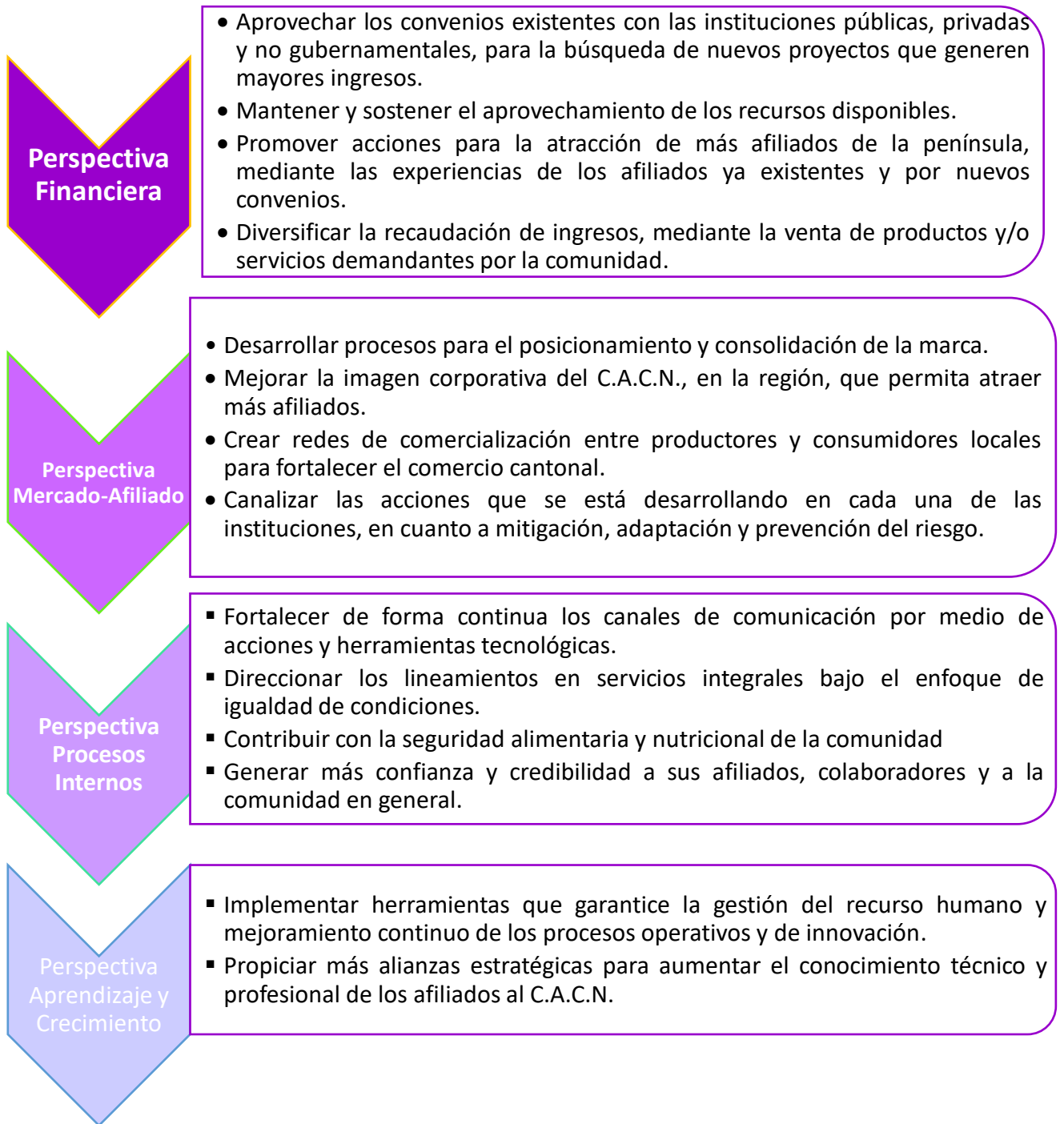
En el análisis del FODA se identificó varias estrategias enfocadas para abordar esta perspectiva en el CMI, las cuales son las siguientes:

- *“Implementar herramientas que garantice la gestión del recurso humano y mejoramiento continuo de los procesos operativos y de innovación.*
- *Propiciar más alianzas estratégicas para aumentar el conocimiento técnico y profesional de los afiliados al C.A.C.N”.*

Como resultado, se consiguió cuatro estrategias para la perspectiva financiera, mercado-afiliado, procesos internos y dos de aprendizaje y crecimiento (figura 13).

Estas estrategias tienen como objetivo ayudar a la C.A.C.N., a mejorar el diseño de las rutas estratégicas para contribuir en el fortalecimiento operativo del C.A.C.N.

Figura 13. Estrategias por perspectiva por medio del FODA



Fuente: Elaboración propia (2020).

IV.2.3. Planteamiento de los objetivos estratégicos, estrategias e indicadores del CMI del C.A.C.N.

Después de desglosar la visión por cada perspectiva; se formulará los objetivos estratégicos, y se define los indicadores de resultado y/o de actuación.

Cada perspectiva puede desdoblarse de forma que contenga los objetivos estratégicos de la entidad y los factores claves de éxito (Olve y Sjostrand, 2002). En primer lugar, se determinan los objetivos estratégicos, que deben ser reducidos para evitar que conviertan al CMI en inmanejable. A continuación, se establece las medidas de rendimiento o indicadores que permitan evaluar las mejoras en cada uno de estos objetivos, un nivel estándar a alcanzar, y aquellas iniciativas a llevar a cabo para alcanzar dicho nivel y, por tanto, los objetivos (Maholland y Muetz, 2002; consultado en (Yetano, 2005).

Para la formulación de los objetivos estratégicos se describe, primeramente, el enfoque que se desea dar a cada perspectiva, según los resultados del FODA (ver tabla 8).

Tabla 8. Enfoque de cada perspectiva para la construcción de los objetivos estratégicos del C.A.C.N.

Perspectivas	Elementos para la definición de las estrategias a partir del Análisis FODA	Enfoque de los objetivos estratégicos
Financiera	<p>Aprovechar los convenios existentes con las instituciones públicas, privadas y no gubernamentales, para la búsqueda de nuevos proyectos que generen mayores ingresos.</p> <p>Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles.</p> <p>Diversificar la recaudación de ingresos mediante la venta de productos y/o servicios demandantes por la comunidad.</p>	<p>Se enfocará en la necesidad de canalizar las alianzas con el sector público y privado para maximizar el aprovechamiento de los recursos, para el beneficio de CACN.</p>
Mercado/afiliado	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos para el posicionamiento y consolidación de la marca. • Mejorar la imagen corporativa del CACN en la región que permita atraer más afiliados. • Crear redes de comercialización entre productores y consumidores locales para fortalecer el comercio cantonal. • Canalizar las acciones que se está desarrollando en cada una de las instituciones en cuanto a mitigación, adaptación y prevención del riesgo. • Promover acciones para la atracción de más afiliados de la península a través de las experiencias de los afiliados ya existentes y por nuevos convenios. • Contribuir con la seguridad alimentaria y nutricional de la comunidad. 	<p>Se direcciona en la necesidad de consolidar el CACN mediante el posicionamiento de la marca y su imagen corporativa, mejoras en la comercialización con condiciones óptimas de innovación y diseño producto, con el fin de brindar apoyo integral al afiliado.</p>
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer de forma continua los canales de comunicación a través de acciones y herramientas tecnológicas. • Direccionar los lineamientos en servicios integrales bajo el enfoque de igualdad de condiciones. • Generar más confianza y credibilidad a sus afiliados, colaboradores y a la comunidad en general. 	<p>Está dirigido a conseguir una adecuada visibilidad de las ofertas y demandas, mantener una comunicación efectiva, que marcarán la consecución de las metas y mantendrán una mejor proyección de</p>
Aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar herramientas que garantice la gestión del recurso humano y mejoramiento continuo de los procesos operativos y de innovación. • Propiciar más alianzas estratégicas para aumentar el conocimiento técnico y profesional de los afiliados al CACN. 	<p>Se orienta en maximizar la efectividad de los procesos de gestión del talento humano, que aumente la productividad y que se aseguren el cumplimiento de las estrategias institucionales a corto, mediano y largo plazos del CACN.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Seguidamente, tomando como base el enfoque que se le brindó a cada perspectiva, se creará los objetivos estratégicos, los cuales se describe en la tabla 9:

Tabla 9. Planteamiento de los objetivos estratégicos por perspectiva para el C.A.C.N.

Perspectivas	Elementos para la definición de las estrategias a partir del Análisis FODA	Enfoque de los objetivos estratégicos	Objetivos Estratégicos
Financiera	<p>Aprovechar los convenios existentes con las instituciones públicas, privadas y no gubernamentales, para la búsqueda de nuevos proyectos que generen mayores ingresos.</p> <p>Mantener y sostener el aprovechamiento de los recursos disponibles.</p> <p>Diversificar la recaudación de ingresos mediante la venta de productos y/o servicios demandantes por la comunidad.</p>	<p>Se enfocará en la necesidad de canalizar las alianzas con el sector público y privado para maximizar el aprovechamiento de los recursos, para el beneficio de CACN y de sus afiliados.</p>	<p>Canalizar opciones de financiamiento y gestión eficiente de los recursos del CACN en apoyo a los proyectos productivos de los afiliados, con transparencia, responsabilidad e igualdad.</p>
Mercado/afiliado	<p>Desarrollar procesos para el posicionamiento y consolidación de la marca.</p> <p>Mejorar la imagen corporativa del CACN en la región que permita atraer más afiliados.</p> <p>Crear redes de comercialización entre productores y consumidores locales para fortalecer el comercio cantonal.</p> <p>Canalizar las acciones que se está desarrollando cada una de las instituciones en cuanto en mitigación, adaptación y prevención del riesgo.</p> <p>Promover acciones para la atracción de más afiliados de la península a través de las experiencias de los afiliados ya existentes y por nuevos convenios.</p> <p>Contribuir con la seguridad alimentaria y nutricional de la comunidad.</p>	<p>Se direcciona en la necesidad de consolidar el CACN mediante el posicionamiento de la marca y su imagen corporativa, mejoras en la comercialización con condiciones óptimas de innovación y diseño producto, con el fin de brindar apoyo integral al afiliado.</p>	<p>Consolidar el CACN con gestiones integrales, innovadoras y sostenibles que permita su crecimiento y proyección para el acceso eficiente en las oportunidades de mercado local, regional y nacional.</p>
Procesos Internos	<p>Fortalecer de forma continua los canales de comunicación a través de acciones y herramientas tecnológicas.</p> <p>Direccionar los lineamientos en servicios integrales bajo el enfoque de igualdad de condiciones.</p> <p>Generar más confianza y credibilidad a sus afiliados, colaboradores y a la comunidad en general.</p>	<p>Está dirigido a conseguir una adecuada visibilidad de las ofertas y demandas, mantener una comunicación efectiva, que marcarán la consecución de las metas y mantendrán una mejor proyección de la imagen del CACN.</p>	<p>Implementar medidas de confianza y equidad que permitan la mejora constante, el control y el seguimiento a la gestión operativa interna, a los canales de comunicación y a los servicios integrales.</p>
Aprendizaje y conocimiento	<p>Implementar herramientas que garantice la gestión del recurso humano y mejoramiento continuo de los procesos operativos y de innovación.</p> <p>Propiciar más alianzas estratégicas para aumentar el conocimiento técnico y profesional de los afiliados al CACN.</p>	<p>Se orienta en maximizar la efectividad de los procesos de gestión del talento humano, que aumente la productividad y que se aseguren el cumplimiento de las estrategias institucionales a corto, mediano y largo plazos del CACN.</p>	<p>Propiciar la efectividad de los procesos de gestión del talento humano y de los afiliados para el aseguramiento de la mejora continua en diversificación de producto, calidad y competitividad.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

En resumen, los objetivos estratégicos permitirán que el Centro Agrícola se convierta en una organización líder y de apoyo para todos los productores y productoras de la región, tomando en consideración la innovación, diversificación, participación en agro-cadenas y asociaciones y el acompañamiento de instituciones públicas y privadas.

No obstante, el CACN no debe olvidar que es importante la gestión del talento humano para alcanzar la productividad y su consolidación a nivel local, regional y/o nacional.

A continuación, se describirá las estrategias y los indicadores por cada objetivo estratégico. Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos, por lo que se vuelven como signos vitales de la organización. (Ver tablas 10, 11, 12 y 13).

Tabla 10. Cuadro de Mando Integral: Estrategias de la Perspectiva Financiera para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Objetivo estratégico	Estrategia	Indicadores
<p>Canalizar opciones de financiamiento y gestión eficiente de los recursos del que disponga el CACN en apoyo a los proyectos productivos de los afiliados, con transparencia, responsabilidad e igualdad.</p>	<p>Promover modelos de forestación, reforestación, viveros forestales, sistemas agroforestales, recuperación de áreas denudadas y los cambios tecnológicos en aprovechamiento e industrialización de los recursos forestales, para mejorar la capacidad de calificación de los afiliados en las fichas ante FONAFIFO para el reconocimiento económico y créditos forestales.</p>	<p>Número de afiliaciones nuevas ante FONAFIFO. Número de hectáreas reforestadas Incremento en el porcentaje de nuevas afiliaciones del incentivo de pago por servicios ambientales para la protección de bosque, reforestación, regeneración natural y sistemas agroforestales. (PSA)</p>
	<p>Promover iniciativas para incentivar a los afiliados el pago de sus servicios públicos en el BN servicios que brinda el CACN.</p>	<p>Incremento en el porcentaje recaudado por el pago de incentivo por parte del BN servicios</p>
	<p>Impulsar convenios con el sector agropecuario, artesanal, acuicultura y piscicultura, para la búsqueda de nuevos proyectos productivos que generen mayores ingresos.</p>	<p>Número de articulaciones formalizadas</p>
		<p>Número de proyectos financiados</p>
	<p>Programación y ejecución de actividades anuales para la recaudación de fondos institucionales.</p>	<p>Número de actividades realizadas por año. Porcentaje de nuevos fondos recaudados a partir de las actividades realizadas</p>
	<p>Impulsar acciones para aumentar la credibilidad del CACN, con la finalidad de recaudar subvenciones, donaciones y recursos provenientes de instituciones públicas y/privadas, según la Ley 4521, Creación de Centros Agrícolas.</p>	<p>Porcentaje recaudado por el apoyo de instituciones.</p>
		<p>Número de bienes y/o servicios adquiridos</p>
	<p>Impulsar iniciativas innovadores y sostenibles, para invertir y reproducir los excedentes y aprovechar los activos tangibles, que se generen como producto de las actividades propias del CACN.</p>	<p>Número de iniciativas Porcentaje del rendimiento económico de las nuevas iniciativas y de los excedentes</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 11. Cuadro de Mando Integral: Estrategias de la Perspectiva Mercado-Afiliado para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Objetivo estratégico	Estrategia	Indicadores
<p>Consolidar el CACN con gestiones integrales, innovadoras y sostenibles que permita su crecimiento y proyección para el acceso eficiente en las oportunidades de mercado local, regional y nacional.</p>	<p>Posicionar la imagen corporativa en la región, por medio de la generación de una marca asociada a la preservación del ambiente, consumo saludable, participación intergeneracional y la denominación de origen zona azul.</p>	<p>Número de personas que se identifican con la marca Número de participación intergeneracional</p>
	<p>Propiciar la organización de los productores y productoras a través de redes de comercialización y agrocadenas, con el fin de contar con mayor poder de negociación en el mercado local, regional y nacional.</p>	<p>Número de redes de comercialización identificadas</p>
	<p>Generar proyectos y articular programas conjuntos con los productores y productoras, instituciones del Estado, organizaciones comunales y privadas, para contribuir con la seguridad alimentaria, alcanzar C-neutralidad y mitigar las amenazas del cambio climático.</p>	<p>Número de proyectos y/o programas gestionados e implementados Número de afiliados participantes en los diferentes proyectos y/o programas</p>
	<p>Fomentar y promover la afiliación al centro agrícola a nivel local y/o regional.</p>	<p>Porcentaje de afiliados nuevos</p>
	<p>Estimular y crear lazos de cooperación y acompañamiento con instituciones estatales y privadas, tanto en procesos de capacitación, como asesoría técnica, productiva y financiera</p>	<p>Número de lazos de cooperación aprobados Número de reuniones gestionados y realizados</p>

Fuente: elaboración propia (2020)

Tabla 12. Cuadro de Mando Integral: Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Objetivo estratégico	Estrategia	Indicadores
<p>Implementar medidas de confianza y equidad que permitan la mejora constante, el control y el seguimiento a la gestión operativa interna, a los canales de comunicación y a los servicios integrales.</p>	<p>Orientar esfuerzos hacia el logro de una visión compartida a través de una comunicación efectiva y transparente entre la organización, los afiliados y la comunidad en general.</p>	<p>Porcentaje de satisfacción de los colaboradores Cantidad de evaluaciones semestrales referente a la comunicación efectiva Número de personas que les llega la información efectiva Número de canales de comunicación efectivos</p>
	<p>Desarrollar modelos participativos respetando la visión de género, intergeneracional y multisectorial que genere certificaciones de calidad, representaciones, intereses, prioridades, mejora y validación de procesos.</p>	<p>Porcentaje de participación de género en diversas iniciativas Porcentaje de participación intergeneracional Cantidad de MIPYMES y organizaciones comunales capacitados y asesorados Cantidad de nuevas herramientas tecnológicas implementadas en las diferentes iniciativas</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 13. Cuadro de Mando Integral: Estrategias de la Perspectiva Procesos Internos para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Objetivo estratégico	Estrategia	Indicadores
<p>Propiciar la efectividad de los procesos de gestión del talento humano y de los afiliados para el aseguramiento de la mejora continua en diversificación de producto, calidad y competitividad.</p>	<p>Impulsar un modelo de gestión del talento humano que sirva como herramienta para la toma de decisiones, mejoramiento continuo y motivación del personal.</p>	<p>Porcentaje de utilización del modelo propuesto anual Porcentaje del nivel de productividad del personal Nivel de satisfacción con respecto al clima laboral Cantidad de colaboradores capacitados Número de capacitaciones implementadas Cantidad de colaboradores incentivados anualmente.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

IV.2.4. Mapa Estratégico. Es esencial que la organización tenga mapeado en tan solo en una figura, una línea de cómo se combina las estrategias por cada objetivo estratégico y por cada perspectiva.

El CACN deberá fomentar una cultura organizacional dirigida a fortalecer las normas, procesos de trabajo, políticas, valores y creencias.

(Blanco, 2012), aclara que:

En consecuencia, al formular los objetivos para el mapa estratégico es importante que los gerentes participantes en esta tarea visualicen cómo, desde su área organizacional, pueden contribuir a alcanzar los objetivos de otras áreas funcionales, la estrategia de la organización y, a largo plazo, su visión. Esto requiere que los gerentes conozcan, en forma detallada, los impactos del trabajo que produce su área de responsabilidad en otras áreas de la organización y, no menos importante, la importancia de otras áreas de la organización para su trabajo.

Por lo que un mapa estratégico colaborará en que el C.A.C.N., conozcan las estrategias por seguir, para poder en el mediano plazo, lograr la consolidación que tanto se espera.

A continuación, se explica, detalladamente, las propuestas de las estrategias y las actividades por cumplir.

❖ **Estrategia: perspectiva financiera**

1. Promover modelos de forestación, reforestación, viveros forestales, sistemas agroforestales, recuperación de áreas denudadas y los cambios tecnológicos en aprovechamiento e industrialización de los recursos forestales, para mejorar la capacidad de calificación de los afiliados en las fichas ante FONAFIFO para el reconocimiento económico y créditos forestales.

Para esta estrategia se propone la divulgación y capacitación a los afiliados y a la comunidad en general sobre los modelos propuestos por FONAFIFO, el uso de la tecnología para la transferencia de la información que colabore con la transparencia de

la gestión, la supervisión periódica en las fincas seleccionadas y acompañamiento en la gestión administrativa ante FONAFIFO.

Los resultados finales sería realizar talleres, capacitaciones de cultura productiva de calidad, implementar herramientas tecnológicas para la divulgación de información (página web, redes sociales, correos electrónicos, anuncios publicitarios radio y/o TV local) y aumentar las gestiones y formalizaciones ante FONAFIFO.

2. Promover iniciativas para incentivar a los afiliados el pago de sus servicios públicos en el BN servicios que brinda el C.A.C.N.

La divulgación de información por medio de uso de la tecnología a toda la comunidad se logra, si se llegara a utilizar herramientas tecnológicas como página web, redes sociales, correos electrónicos, anuncios publicitarios por radio y/o local.

3. Impulsar convenios con el sector agropecuario, artesanal, acuicultura y piscicultura, para la búsqueda de nuevos proyectos productivos que generen mayores ingresos.

Se propone para cumplir esta estrategia, la articulación con instituciones u organismos locales y/o regionales que estén enfocados en las mismas líneas de acción del C.A.C.N. y crear espacios para la definición y aprobación de financiamiento para los nuevos proyectos.

4. Programación y ejecución de actividades anuales para la recaudación de fondos institucionales.

Se cumplirá esta estrategia, si el C.A.C.N., logra identificar iniciativas para la recaudación de fondos institucionales y ejecuta ferias que vinculen los sectores agropecuario, pesquero, artesanal, gastronómico y otros, para la recaudación de fondos institucionales.

5. Impulsar acciones para aumentar la credibilidad del C.A.C.N., con la finalidad de recaudar subvenciones, donaciones y recursos provenientes de instituciones públicas y/privadas, según la Ley 4521, Creación de Centros Agrícolas.

El C.A.C.N., si logra gestionar los recursos ante la Municipalidad de Nandayure, según ley 4521 para el aprovechamiento en los diferentes proyectos impulsado por el C.A.C.N., e identifica fuentes de financiamiento con otras instituciones y/o

organizaciones para la compra de bienes y/o servicios, cumplirá con la misión de aumentar los ingresos y obtener la compra de un vehículo pick up.

6. Impulsar iniciativas innovadoras y sostenibles, para invertir y reproducir los excedentes y aprovechar los activos tangibles, que se genere como producto de las actividades propias del C.A.C.N.

Se propone para alcanzar esta estrategia, que el C.A.C.N., ejecute el proyecto del almacén para venta de insumos, implementos y productos, en el antiguo mercadito del C.A.C.N., y ejecutar el proyecto del invernadero de frutas, hortalizas y legumbres en el lote ubicado detrás del C.A.C.N. Estas dos iniciativas fueron gestionadas hace unos años ante el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), por lo que se considera que, en cualquier momento, se pueden ejecutar.

Además, es indispensable que el C.A.C.N., fortalezca las alianzas con el sector público y privado para maximizar el aprovechamiento de los recursos y gestionen ante alguna institución, la ayudar para crear un centro de acopio de reciclaje para la comunidad en el C.A.C.N.

❖ **Estrategia: perspectiva Mercado-Afiliado**

1. Posicionar la imagen corporativa en la región, por medio de la generación de una marca asociada a la preservación del ambiente, consumo saludable, participación intergeneracional y la denominación de origen zona azul.

Para completar esta estrategia, el C.A.C.N., debe comprometerse en gestionar ante FONAFIFO la participación en el Programa Gestión Ambiental Institucional, realizar campañas de sensibilización para la preservación del ambiente, consumo saludable, participación intergeneracional (con participación de mujeres, niños, jóvenes y adultos mayores) y la denominación de origen zona azul.

Además, de consolidarse en la región, mediante estrategias de marketing con el diseño y elaboración de signos externos (camisas, gorras, tazas, bolsos de tela y bolsas de papel, etc.) que visibilice la denominación de origen zona azul.

2. Propiciar la organización de los productores y productoras a través de redes de comercialización y agro-cadenas, con el fin de contar con mayor poder de negociación en el mercado local, regional y nacional.

Para mejorar las redes de comercialización y agro-cadenas, es necesario que el C.A.C.N., organice de una forma mejor, a los productores y productoras del sector agropecuario y agroforestal; investigue y seleccione mercados en el nivel local, regional y/o nacional, incentive la transferencia de conocimientos intergeneracional por medio de documentación y producción comercial; solicite la protección de derechos (patentes) para la comercialización de productos autóctonos protegidos con denominación de origen y promuevan la creación de huertos familiares orgánicos, con capacidad de lograr intercambio a pequeña escala.

3. Generar proyectos y articular programas conjuntos con los productores y productoras, instituciones del Estado, organizaciones comunales y privadas, para contribuir con la seguridad alimentaria, alcanzar C-neutralidad y mitigar las amenazas del cambio climático.

Es importante que el C.A.C.N., se comprometa a proponer proyectos y/o programas agropecuarios, agroecológicos, agroforestales, preservación del agua, tecnologías de cosecha de agua de lluvia y proyectos productivos con mayor valor agregado y uso de tecnologías, para alcanzar C-neutralidad y mitigar las amenazas del cambio climático.

4. Fomentar y promover la afiliación al centro agrícola a nivel local y/o regional.

El C.A.C.N., no puede olvidar que sus afiliados son su razón de ser, por lo que, además, debe intensificar la publicidad por medio de herramientas tecnológicas y mejor la atención al cliente/afiliado más personalizada, con la finalidad de aumentar y mantener el número de afiliaciones.

5. Estimular y crear lazos de cooperación y acompañamiento con instituciones estatales y privadas, tanto en procesos de capacitación, como asesoría técnica, productiva y financiera.

Es muy difícil que el C.A.C.N., se consolide a nivel local y/o regional, si no crea lazos de cooperación y acompañamiento con instituciones estatales y privadas, por lo que es necesario que se promocióne con su nuevo enfoque, y que ejecute reuniones de coordinación para capacitaciones y/o asesorías, además, debe participar siempre, de forma activa, en el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI) de Nandayure.

❖ **Estrategia: perspectiva Procesos Internos**

1. Orientar esfuerzos hacia el logro de una visión compartida, mediante una comunicación efectiva y transparente entre la organización, los afiliados y la comunidad en general.

Se propone para cumplir con esta estrategia, que el C.A.C.N., fomente los canales de comunicación en los diferentes niveles de la organización, con los afiliados y la comunidad, realice talleres para incentivar a los colaboradores de la organización, a que incorporen sus objetivos personales para el logro de la visión institucional, y así, obtener una visión compartida, además, de evaluar periódicamente para determinar la efectividad de las estrategias de comunicación utilizadas en el C.A.C.N.

2. Desarrollar modelos participativos, respetando la visión de género, intergeneracional y multisectorial que genere certificaciones de calidad, representaciones, intereses, prioridades, mejora y validación de procesos.

Es esencial que el C.A.C.N., tome la dirección hacia el respeto de la visión de género, intergeneracional y multisectorial, para así lograr credibilidad y confianza, asimismo, debe enfocarse hacia el diseño de modelos de participación, por medio de la realización de capacitaciones y asesoramiento con herramientas innovadoras y de punta. La finalidad, que el C.A.C.N. le de participación a los diferentes cortes de edad y de todas las generaciones, especialmente abuelo-nieto.

❖ **Estrategia: perspectiva Aprendizaje y Conocimiento**

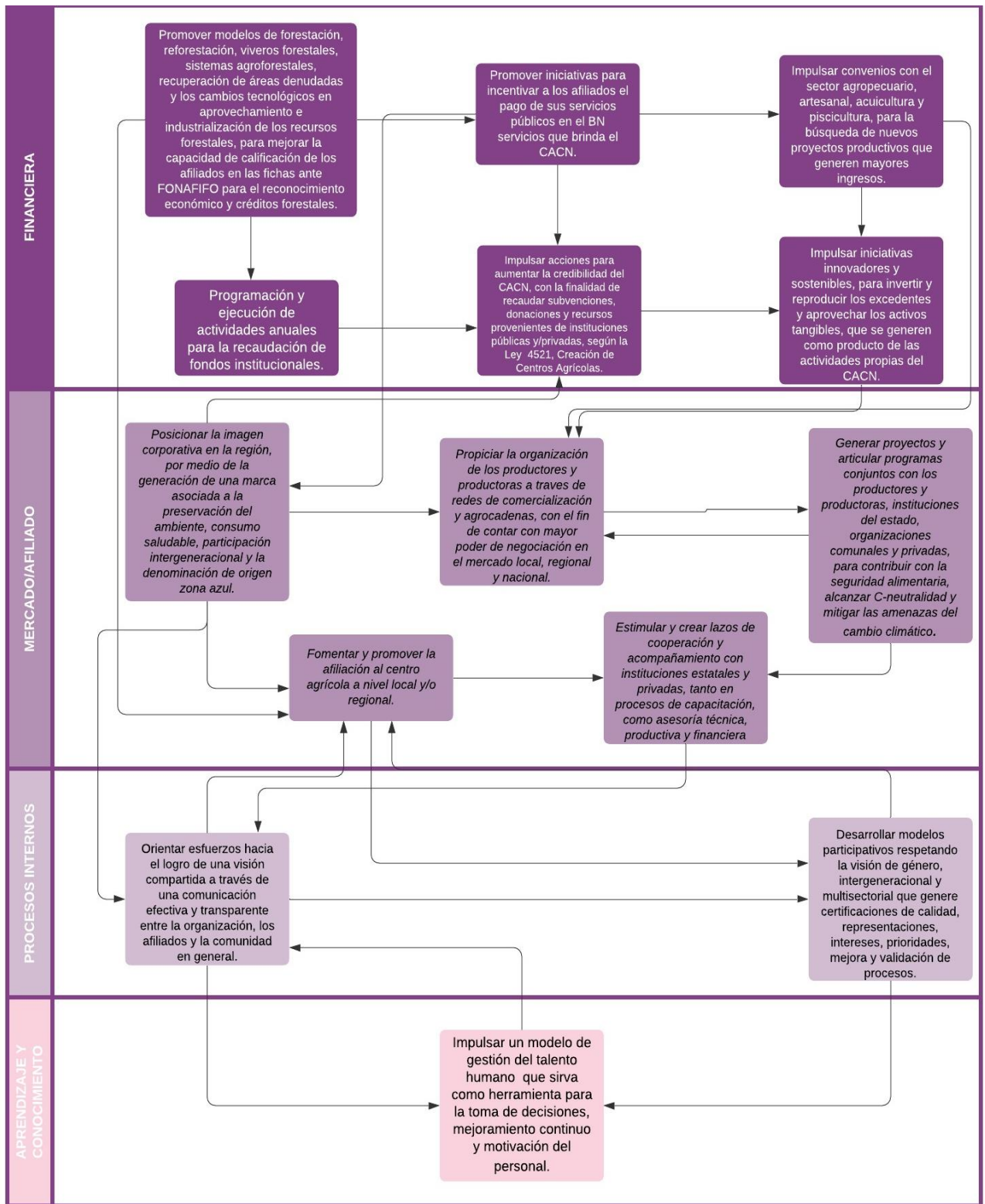
1. Impulsar un modelo de gestión del talento humano que sirva como herramienta para la toma de decisiones, mejoramiento continuo y motivación del personal.

El C.A.C.N., no puede olvidarse que para cumplir con todas las estrategias anteriores, tiene que organizar y hacer un rediseño de su forma de operar y de administrar el recurso humano que colabora con la organización, para ello, se propone un modelo de gestión del talento humano, iniciando con el diseño e implementación de las técnicas de atracción y selección de personal, programas de evaluaciones de

desempeño de los colaboradores, procesos de capacitación que fortalezcan los procesos internos del C.A.C.N., y talleres que generen motivación al personal.

Una vez, explicada cada una de las estrategias recomendadas por objetivo estratégico y por perspectiva, se adjunta el mapa estratégico, con las líneas de vinculación de estrategia con otra estrategia (ver figura 14).

Figura 14. Mapa Estratégico propuesto para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure



Fuente: Elaboración propia (2020).

IV.3. Fase 3. Modelo de Gestión Operativa para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.

Toda organización para que funcione eficiente y eficazmente debe plasmar y ejecutar una guía operativa, con la finalidad de cada año de gestión pueda analizar si están cumpliendo el 100 % de sus metas, es decir, pueden darse cuenta si están en color amarillo, verde o rojo, y así, al mismo tiempo, cumplan con el plan estratégico.

Según (Flores, 2020):

La planeación operativa está constituida por diversos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción o logística, finanzas, marketing, recursos humanos, etc. En el fondo, los planes operativos preservan las operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. Los planes operativos se orientan a la eficiencia, énfasis en los medios, mientras que los niveles institucionales y de alta gerencia, se orientan a la eficacia, énfasis en los fines.

En esta fase, se presenta los planes operativos anuales por cada perspectiva (financiera, mercado-afiliado, procesos internos y aprendizaje y conocimientos). Para la realización de estas matrices, se necesitó de lo que se construyó en las matrices anteriores, como los elementos para la definición de las estrategias, a partir del Análisis FODA, el enfoque y la definición de los objetivos estratégicos y, además, el Cuadro de Mando Integral, en donde se identificó los indicadores que miden directamente las variables presentadas.

Tabla 14. Plan Operativo Anual de la Perspectiva Financiera

Plan Operativo Anual Centro Agrícola Cantonal de Nandayure										
Objetivo estratégico:	Canalizar opciones de financiamiento y gestión eficiente de los recursos del que disponga el CACN en apoyo a los proyectos productivos de los afiliados, con transparencia, responsabilidad e igualdad.									
Perspectiva	Financiera									
Estrategia	Actividad	Meta	Línea Base	Indicador	Año					Responsable
					1	2	3	4	5	
Promover modelos de forestación, reforestación, viveros forestales, sistemas agroforestales, recuperación de áreas denudadas y los cambios tecnológicos en aprovechamiento e industrialización de los recursos forestales, para mejorar la capacidad de calificación de los afiliados en las fichas ante FONAFIFO para el reconocimiento económico y créditos forestales.	Divulgación y capacitación a los afiliados y a la comunidad en general sobre los modelos propuestos por FONAFIFO.	Al finalizar el año cinco se ha ejecutado al menos 5 talleres para la divulgación de los modelos de incentivo de pago de servicios ambientales	Línea base cero	Número de afiliaciones nuevas ante FONAFIFO	1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración
		Al finalizar el año cinco se han ejecutado al menos 15 capacitaciones de cultura productiva de calidad.	2 Capacitaciones ejecutadas en el 2019.	No. hectáreas reforestadas	3	3	3	3	3	Junta Directiva Administración
	Uso de la tecnología para la transferencia de la información	al finalizar el año cinco se han implementado al menos 2 herramientas tecnológicas para la divulgación de información (página web, redes sociales, correos electrónicos, anuncios publicitarios radio y/o TV local)	Línea Base cero	Número de afiliaciones nuevas ante FONAFIFO	0	0	0	0	2	Junta Directiva Administración
	Supervisión periódica en las fincas seleccionadas y acompañamiento en la gestión administrativa ante FONAFIFO	Al finalizar el año cinco al menos se han gestionado y formalizado 20 trámites ante FONAFIFO	10 Visitas a fincas 8 gestiones realizadas y formalizadas durante el 2019	Incremento en el porcentaje de nuevas afiliaciones del incentivo de pago por servicios ambientales para la protección de bosque, reforestación, regeneración natural y sistemas agroforestales. (PSA)	4	4	4	4	4	Junta Directiva Administración Junta Directiva Administración
Promover iniciativas para incentivar a los afiliados el pago de sus servicios públicos en el BN servicios que brinda el CACN.	Divulgación de información por medio de uso de la tecnología a toda la comunidad	Al finalizar el año cinco al menos se ha implementado 2 herramientas tecnológicas para divulgación (página web, redes sociales, correos electrónicos, anuncios publicitarios por radio y/o local)	Línea Base cero	Incremento en el porcentaje recaudado por el pago de incentivo por parte del BN servicios	0	0	0	0	2	Junta Directiva Administración
Impulsar convenios con el sector agropecuario, artesanal, acuicultura y piscicultura, para la búsqueda de nuevos proyectos productivos que generen mayores ingresos.	Articulación con instituciones u organismos locales y/o regionales que estén enfocados en las mismas líneas de acción del CACN	Al finalizar el año cinco al menos 3 instituciones articuladas	2 de articulaciones formalizadas en el 2019	Número de articulaciones formalizadas	0	0	0	0	3	Junta Directiva Administración
	Crear espacios para la definición y aprobación de financiamiento para los nuevos proyectos	Al finalizar el año cinco se han aprobado al menos 3 financiamientos para proyectos	Línea Base cero	Número de proyectos financiados	0	0	0	0	3	Junta Directiva Administración

Fuente: Elaboración propia (2020).

Continúa ...

Programación y ejecución de actividades anuales para la recaudación de fondos institucionales.	Identificación de iniciativas para la recaudación de fondos institucionales	Al finalizar el año 5 se han aprobado al menos 10 ferias	Línea Base cero	Número de actividades realizadas por año.	2	2	2	2	2	Junta Directiva Administración
	Ejecución de ferias que vinculen los sectores agropecuario, pesquero, artesanal, gastronómico y otros., para la recaudación de fondos institucionales			Porcentaje de nuevos fondos recaudados a partir de las actividades realizadas						Junta Directiva Administración
Impulsar acciones para aumentar la credibilidad del CACN, con la finalidad de recaudar subvenciones, donaciones y recursos provenientes de instituciones públicas y/privadas, según la Ley 4521, Creación de Centros Agrícolas.	Gestionar los recursos ante la Municipalidad de Nandayure, según ley 4521 para el aprovechamiento en los diferentes proyectos impulsado por el CACN.	Al finalizar el año cinco el CACN ha gestionado al menos una subvención ante la municipalidad	Línea Base cero	Porcentaje recaudado por el apoyo de instituciones.	0	0	0	0	1	Junta Directiva Administración
	Identificar fuentes de financiamiento con otras instituciones y/o organizaciones para la compra de bienes y/o servicios	Al finalizar el año cinco se han gestionado al menos dos fuentes de financiamiento ante instituciones y/o organizaciones	Línea Base cero		0	0	0	0	1	
			Al finalizar el año cinco se ha concretado la compra de un vehículo pick up	Línea Base cero	Número de bienes y/o servicios adquiridos	0	0	0	0	1
Impulsar iniciativas innovadoras y sostenibles, para invertir y reproducir los excedentes y aprovechar los activos tangibles, que se generen como producto de las actividades propias del CACN.	Ejecutar el proyecto del almacén para venta de insumos, implementos y productos, en el antiguo mercadito del CACN	Al finalizar el año cinco se han incrementado un 25% de los ingresos	Anteproyecto presentado ante el INDER	Número de iniciativas formalizadas y ejecutadas Porcentaje del rendimiento económico de las nuevas iniciativas y de los excedentes	5%	5%	5%	5%	5%	Junta Directiva Administración
	Ejecutar el proyecto del invernadero de frutas, hortalizas y legumbres en el lote ubicado detrás del CACN		Anteproyecto presentado ante el INDER							Junta Directiva Administración
	Fortalecer las alianzas con el sector público y privado para maximizar el aprovechamiento de los recursos	Al finalizar al año cinco se han fortalecido al menos 5 alianzas públicas y/o privadas	Línea base cero		1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración
	Gestionar un centro de acopio de reciclaje para la comunidad en el CACN	Al finalizar el año 2 se han concretado apoyos para la gestión del centro de acopio de residuos valorizables	Línea base cero		1	1	0	0	0	Junta Directiva Administración
		Al finalizar el año 5 se ha iniciado la ejecución del centro de acopio	Línea base cero		0	0	0	0	1	Junta Directiva Administración

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 15. Plan Operativo Anual de la Perspectiva Mercado/Afiliado

Plan Operativo Anual Centro Agrícola Cantonal de Nandayure										
Objetivo estratégico:	Consolidar el CACN con gestiones integrales, innovadoras y sostenibles que permita su crecimiento y proyección para el acceso eficiente en las oportunidades de mercado local, regional y nacional.									
Perspectiva	Mercado/ Afiliado									
Estrategia	Actividad	Meta	Línea Base	Indicador	Año					Responsable
					1	2	3	4	5	
Posicionar la imagen corporativa en la región, por medio de la generación de una marca asociada a la preservación del ambiente, consumo saludable, participación intergeneracional y la denominación de origen zona azul.	Gestionar ante FONAFIO la participación en el Programa Gestión Ambiental Institucional	Al finalizar el año dos se inicia la ejecución del Programa	Línea base cero	Número de personas que se identifican con la marca de participación intergeneracional	0	1	0	0	0	Junta Directiva Administración
	Realizar campañas de sensibilización para la preservación del ambiente, consumo saludable, participación intergeneracional y la denominación de origen zona	Al finalizar al año cinco se han ejecutado cinco campañas de sensibilización, con participación de mujeres, niños, jóvenes y adultos mayores.	Línea base cero		1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración
	Diseño y elaboración de signos externos (camisas, gorras, tazas, bolsos de tela y bolsas de papel etc) que visibilice la denominación de origen zona azul.	Al finalizar al año dos se han confeccionado dos signos externos	Línea base cero		0	2	0	0	0	Junta Directiva Administración
Propiciar la organización de los productores y productoras a través de redes de comercialización y agrocadenas con el fin de contar con mayor poder de negociación en el mercado local, regional y nacional.	Fortalecimiento de la organización de productores y productoras del sector agropecuario y agroforestal	Al finalizar al año cinco se han fortalecido 2 asociaciones	Línea base 4	Número de redes de comercialización identificadas	0	0	0	0	2	Junta Directiva Administración
	Investigar y/o seleccionar mercados en el nivel local, regional y/o nacional	Al finalizar el año cinco se han seleccionado al menos tres mercados	Línea base cero		0	0	0	0	3	Junta Directiva Administración
	Incentivar la transparencia de conocimientos intergeneracional a través de documentación y producción comercial	Al finalizar el año cinco el CACN cuenta con al menos dos documentos de transferencia de conocimiento y tecnológica para nuevas generaciones	Línea base cero		0	0	0	0	2	Junta Directiva Administración
	Solicitar la protección de derechos (patentes) para la comercialización de productos autóctonos protegidos con denominación de origen.	Al finalizar el año cinco el CACN ha gestionado una patente para un producto autóctono según denominación de origen	Línea base cero		0	0	0	0	1	Junta Directiva Administración
	Promover la creación de huertos familiares orgánicos con capacidad de lograr intercambio a pequeña escala	Al finalizar el año cinco se han organizado cinco familias	No hay inicios de esta iniciativa		1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración

continua...

Plan Operativo Anual
Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Plan Operativo Anual Centro Agrícola Cantonal de Nandayure										
Objetivo estratégico:	Consolidar el CACN con gestiones integrales, innovadoras y sostenibles que permita su crecimiento y proyección para el acceso eficiente en las oportunidades de mercado local, regional y nacional.									
Perspectiva	Mercado/ Afiliado									
Estrategia	Actividad	Meta	Línea Base	Indicador	Año					Responsable
					1	2	3	4	5	
Posicionar la imagen corporativa en la región, por medio de la generación de una marca asociada a la preservación del ambiente, consumo saludable, participación intergeneracional y la denominación de origen zona azul.	Gestionar ante FONAFIO la participación en el Programa Gestión Ambiental Institucional	Al finalizar el año dos se inicia la ejecución del Programa	Línea base cero	Número de personas que se identifican con la marca	0	1	0	0	0	Junta Directiva Administración
	Realizar campañas de sensibilización para la preservación del ambiente, consumo saludable, participación intergeneracional y la denominación de origen zona	Al finalizar al año cinco se han ejecutado cinco campañas de sensibilización, con participación de mujeres, niños, jóvenes y adultos mayores.	Línea base cero		1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración
	Diseño y elaboración de signos externos (camisas, gorras, tazas, bolsos de tela y bolsas de papel etc) que visibilice la denominación de origen zona azul.	Al finalizar al año dos se han confeccionado dos signos externos	Línea base cero		0	2	0	0	0	Junta Directiva Administración
Propiciar la organización de los productores y productoras a través de redes de comercialización y agrocadenas con el fin de contar con mayor poder de negociación en el mercado local, regional y nacional.	Fortalecimiento de la organización de productores y productoras del sector agropecuario y agroforestal	Al finalizar al año cinco se han fortalecido 2 asociaciones	Línea base 4	Número de redes de comercialización identificadas	0	0	0	0	2	Junta Directiva Administración
	Investigar y/o seleccionar mercados en el nivel local, regional y/o nacional	Al finalizar el año cinco se han seleccionado al menos tres mercados	Línea base cero		0	0	0	0	3	Junta Directiva Administración
	Incentivar la transerencia de conocimientos intergeneracional a través de documentación y producción comercial	Al finalizar el año cinco el CACN cuenta con almentos dos documentos de transferencia de conocimiento y tecnológica para nuevas generaciones	Línea base cero		0	0	0	0	2	Junta Directiva Administración
	Solicitar la protección de derechos (patentes) para la comercialización de productos autóctonos protegidos con denominación de origen.	Al finalizar el año cinco el CACN ha gestionado una patente para un producto autóctono según denominación de origen	Línea base cero		0	0	0	0	1	Junta Directiva Administración
	Promover la creación de huertos familiares orgánicos con capacidad de lograr intercambio a pequeña escala	Al finalizar el año cinco se han organizado cinco familias	No hay inicios de esta iniciativa		1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 16. Plan Operativo Anual de la Perspectiva Procesos Internos

Plan Operativo Anual Centro Agrícola Cantonal de Nandayure										
Objetivo estratégico:	Implementar medidas de confianza y equidad que permitan la mejora constante, el control y el seguimiento a la gestión operativa interna, a los canales de comunicación y a los servicios integrales. local, regional y nacional.									
Perspectiva	Procesos Internos									
Estrategia	Actividad	Meta	Línea Base	Indicador	Año					Responsable
					1	2	3	4	5	
Orientar esfuerzos hacia el logro de una visión compartida a través de una comunicación efectiva y transparente entre la organización, los afiliados y la comunidad en general.	Fomentar los canales de comunicación en los diferentes niveles de la organización, con los afiliados y la comunidad.	Al finalizar el año cinco se ha implementado 15 canales de comunicación utilizadas	Línea base cero	Número de canales de comunicación efectivos Número de personas que les llega la información efectiva	3	3	3	3	3	Junta Directiva Administración
	Realizar talleres para incentivar a los colaboradores de la organización, a que incorporen sus objetivos personales para el logro de la visión institucional	Al finalizar el año cinco se han realizado 5 talleres	Línea base cero	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores	1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración
	Evaluar periódicamente para determinar la efectividad de las estrategias de comunicación utilizadas en el CACN.	Al finalizar el año 5 se han ejecutado 5 evaluaciones de clima organizacional	Línea base cero	Cantidad de evaluaciones semestrales referente a la comunicación efectiva	1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración
Desarrollar modelos participativos respetando la visión de género, intergeneracional y multisectorial que genere certificaciones de calidad, representaciones, intereses, prioridades, mejora y validación de procesos.	Diseño de modelos de participación	Al finalizar el año dos se cuenta con un modelo participativo	Línea base cero	Porcentaje de participación de género en diversas iniciativas	0	1	0	0	0	Junta Directiva Administración
	Ejecución de campaña para incentivar modelos participativos	Al finalizar el año cinco se han ejecutado 4 campañas para incentivar los modelos de participación	Línea base cero	Porcentaje de participación intergeneracional Cantidad de MIPYMES y organizaciones comunales capacitados y asesorados Cantidad de nuevas herramientas tecnológicas implementadas en las diferentes iniciativas	0	1	1	1	1	Junta Directiva Administración

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 17. Plan Operativo Anual de la Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

Plan Operativo Anual Centro Agrícola Cantonal de Nandayure										
Objetivo estratégico:	Propiciar la efectividad de los procesos de gestión del talento humano y de los afiliados para el aseguramiento de la mejora continua en diversificación de producto, calidad y competitividad.									
Perspectiva	Aprendizaje y Conocimiento									
Estrategia	Actividad	Meta	Línea Base	Indicador	Año					Responsable
					1	2	3	4	5	
Impulsar un modelo de gestión del talento humano que sirva como herramienta para la toma de decisiones, mejoramiento continuo y motivación del personal.	Diseño e implementación de un modelo que indique las técnicas de atracción y selección de personal	Al finalizar al año uno el CACN cuenta con un modelo de atracción y selección de personal.	Línea base cero	Porcentaje de utilización del modelo propuesto anual	1	0	0	0	0	Junta Directiva Administración
	Diseño e implementación de programas de evaluaciones de desempeño de los colaboradores	Al finalizar al año cinco se han implementado al menos cinco evaluaciones de desempeño.	Línea base cero	Porcentaje del nivel de productividad del personal Nivel de satisfacción con respecto al clima laboral	1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración
	Diseño e implementación de procesos de capacitación que fortalezcan los procesos internos del CACN	Al finalizar al año cinco se han implementado al menos cinco capacitaciones de procesos internos	Línea base cero	Cantidad de colaboradores capacitados Número de capacitaciones implementadas	1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración
	Diseño e implementación de talleres que genere motivación al personal	Al finalizar al año cinco se han implementado al menos cinco talleres de motivación	Línea base cero	Cantidad de colaboradores incentivados anualmente.	1	1	1	1	1	Junta Directiva Administración

Fuente: Elaboración propia (2020).

IV.4. Fase 4. Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

La gestión del talento humano contribuye a que los colaboradores que integran el CACN se vean comprometidas en el logro de los objetivos propuestos. Este es uno de los principales ejes del centro y, por consiguiente, la medida en que se enfocará en encontrar a los colaboradores más idóneos para cada puesto, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son asignadas y que desarrollen su trabajo de manera eficiente, será la estrategia para alcanzar los fines de la organización.

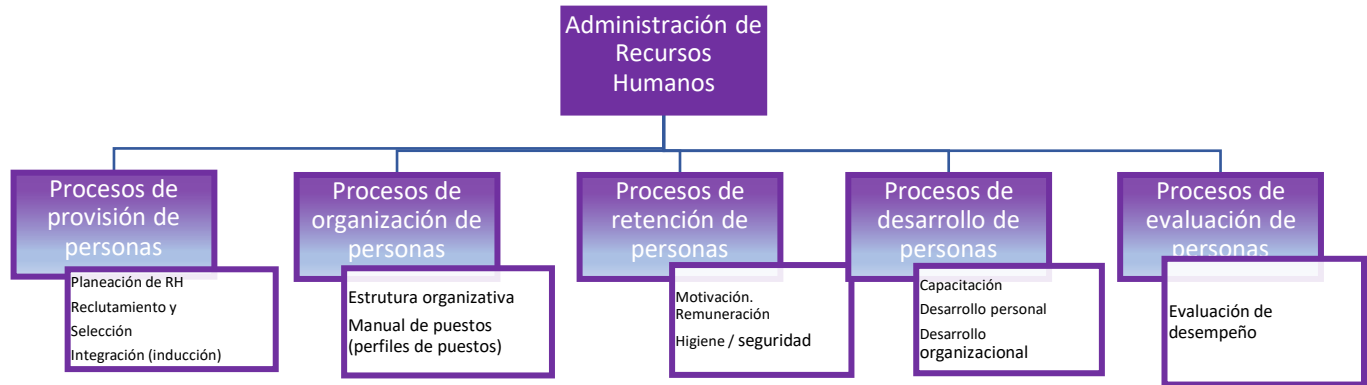
Según (Prieto, 2013):

Para todo modelo se tiene que partir de una planificación, en este caso del talento humano, entendiéndose esta como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesite, a fin de alcanzar las metas de la Empresa (pág. 75).

De acuerdo con el autor, el reto del C.A.C.N., es lograr que las personas se sientan y actúen como parte de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional, además, de que sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Basados en los procesos y subprocesos en el área de recursos humanos de (Chiavenato, 2011), se propone los siguientes procesos básicos en la gestión del recurso humano (ver figura 15).

Figura 15. Procesos y subprocesos en el área de recurso humano propuesto para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure



Fuente: Elaboración propia, basada en (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011).

En esta figura 15, se describe los procesos de la administración de recursos humanos y sus subprocesos, los cuales serán la guía para la elaboración de la propuesta del modelo de gestión de recursos humanos para el CACN.

A continuación, se desarrollará cada proceso y la propuesta por el grupo investigador.

IV.3.1. Procesos de atracción (o provisión) de personas. En este proceso se determina los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

IV.3.1.1. Planificación: en este proceso, el C.A.C.N., debe establecer y analizar las necesidades de recurso de talento humano que necesita a corto y a mediano plazos.

Según (Chiavenato, 2011):

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en

determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura (pág. 128).

La propuesta de los procesos de planificación para C.A.C.N., es el siguiente:

Tabla 18. Procesos de planificación de Recurso Humano para C.A.C.N.

Procesos	Responsable del CACN	¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?
Análisis de Puestos	La Junta Directiva en conjunto con la Dirección Administrativa.	-Recopila la información. -Evalúa la información. -Organiza la información de forma sistemática.	-Utiliza el instructivo de selección de personal por competencias. -Utilización de formulación de asignación de cargos de puestos, cuando se requiere un puesto nuevo. -Estudia los registros de elegibles.	Para crear los perfiles por competencias idóneos de los puestos.
Modelos de reclutamiento		-Concursos Internos, -Concursos Externos.	- Revisión de registro de elegibles.	-Para dar oportunidad equitativa a los integrantes del registro elegible y personas externas.
Técnicas de reclutamiento		-Publicidad-.	- Utilización de instrumento para divulgación del puesto.	-Para atraer candidatos idóneos para el puesto.

Fuente: Elaboración propia (2020).

El C.A.C.N., es una organización que presenta un diseño estructural pequeño, con procesos y dinámicas poco complejos, por lo que se propone matrices diseñadas de forma más flexible, que facilite el proceso de planeación del Recurso Humano.

- a) Matriz para asignación de cargos de puestos. Esta matriz será indispensable para que la Junta Directiva y la Administración tengan un control interno de la creación de puestos (ver figura 16).

Figura 16. Formulario para asignación de puestos del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE NANDAYURE					
FORMULARIO PARA ASIGNACIÓN DE PUESTOS					
FECHA	Nº SESIÓN/OFICIO		PUESTO	DEPARTAMENTO	
I INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO					
Jornada:	Jornada <input type="checkbox"/>	40 hrs <input type="checkbox"/>	30hrs <input type="checkbox"/>	20 hrs <input type="checkbox"/>	hrs <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> Otra Indique <input type="checkbox"/>
Nº Jornadas requeridas					
Recursos presupuestarios:	FINANCIAMIENTO INTERNO		FINANCIAMIENTO EXTERNO		Otros: (Cuál, indique procedencia)
JUSTIFICACIÓN:					
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES					
Descripción específica de las actividades del cargo (marcar con x si la actividad es: C (constante), O (ocasional))					
PRINCIPALES ACTIVIDADES			PRODUCTO/RESULTADO		
REQUISITO ACADÉMICO: (Marcar con X)					
Primaria <input type="checkbox"/>		Secundaria <input type="checkbox"/>		Vocacional o comercial <input type="checkbox"/>	
		Para-universitaria <input type="checkbox"/>		Universitaria <input type="checkbox"/>	
Preparación universitaria	Título requerido:		Bachillerato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/>		
Especialidad sugerida:					
Nombre presidente de la Junta Administrativa:					
Firma y fecha:					

Fuente: Elaboración propia (2020).

- a) Matriz de registro de elegibles. Esta matriz servirá para el C.A.C.N., tengan en su archivo un registro de elegibles para puestos oferentes en el futuro (ver figura 17).

Figura 17. Formulario de inscripción al registro de elegible del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE NANDAYURE FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO DE ELEGIBLES FECHA:				
CARGO SOLICITADO:				
INFORMACION GENERAL DEL SOLICITANTE				
Nombre	Apellido 1	Apellido 2	Cédula	Labor actual
N. Teléfono	Celular	Otro	Correo electrónico	
NIVEL ACADÉMICO				
<input type="checkbox"/> Primaria completa	<input type="checkbox"/> Secundaria incompleta ____ año <input type="checkbox"/> Secundaria completa		<input type="checkbox"/> Técnico medio en : _____ (indicar carrera) <input type="checkbox"/> Diplomado en: _____ (indicar carrera) <input type="checkbox"/> Créditos: _____ (indicar número de créditos y carrera)	
<input type="checkbox"/> Bachillerato en _____ (indicar carrera y énfasis)	<input type="checkbox"/> Licenciatura en _____ (indicar carrera y énfasis)		<input type="checkbox"/> Maestría en _____ (indicar carrera y énfasis)	
Actualmente me encuentro incorporado como miembro ASOCIADO ACTIVO al Colegio Profesional: Nombre del Colegio: _____ Número Carné _____				
Posee licencia(s) de conducir: Si () No () Tipo (s): _____				
CONOCIMIENTO COMPLEMENTARIO				
NOMBRE DEL CURSO		Año	Horas	Institución/Año
"Declaro que la información consignada es cierta y me doy por enterado que cualquier dato falso facultará al Área de Atracción y Dotación del Talento Humano para anular esta solicitud".				
Recibido por:		Nombre: _____ Firma: _____ Fecha : _____		
FIRMA DEL SOLICITANTE				

Fuente: Elaboración propia (2020).

b) Matriz de divulgación de puestos: Esta matriz será de gran utilidad para CACN, cuando requiera publicar algún puesto vacante. Los medios de publicidad de los puestos vacantes serán por:

1. Correo Electrónico: cacnanda@gmail.com
2. Red Social Facebook: Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.
3. En la oficina administrativa del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.

Figura 18. Formulario de Publicación de Puestos Vacantes

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE NANDAYURE FORMULARIO DE PUBLICACIÓN DE PUESTO VACANTE FECHA:				
PUESTO:				
UBICACIÓN DEL PUESTO				
PROVINCIA	CANTÓN	DISTRITO	DEPARTAMENTO	
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	JORNADA	HORARIO	PERIODO	
NIVEL ACADÉMICO:				
COMPETENCIAS:				
CONOCIMIENTO COMPLEMENTARIO:				
EXPERIENCIA EN CARGAS SIMILARES:				
Actualmente me encuentro incorporado como miembro ASOCIADO ACTIVO al Colegio Profesional: Nombre del Colegio: _____ Número de Carné _____				
Posee licencia(s) de conducir: Si () No () Tipo (s): _____				

Fuente: Elaboración propia (2020).

IV.3.1.2. Reclutamiento y Selección.

Este proceso permitirá al C.A.C.N., la provisión de capital humano calificado para desarrollar las tareas de puesto con eficiencia y eficacia.

Según (Chiavenato, 2009):

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente, es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de

recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (pág. 117).

Dentro de la propuesta de reclutamiento y selección elegida para el C.A.C.N., está utilizar el modelo de gestión del talento humano por competencias.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define que la selección por competencia consiste en:

Capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral permanentemente identificada, el Consejo de Normalización y Certificación de competencias (Conocer), la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, no solo en términos de habilidades, destrezas y actitudes (Werther, Davis, & Guzmán, 2014).

La selección de personal es una actividad propia de toda organización, el objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

En este sentido, la selección de personal por competencias es asegurarse de contar con un personal calificado y competente. Para este caso, se realizó un instructivo de selección de personal por competencias, para que la Junta Administrativa y/o la Administración tenga una guía para su aplicación (ver tabla 19).

Tabla 19. Instructivo para la selección por competencias a los oferentes para puestos del C.A.C.N.

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE NANDAYURE INSTRUCTIVO PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS					
OBJETIVO GENERAL: Determinar la elegibilidad de los participantes a cargos en el CACN, según el enfoque de modelo de gestión de talento humano por competencias					
Objetivos Específicos:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar el desarrollo laboral de los participantes en el CACN o la equivalencia de este fuera de la institución. 2. Evaluar las habilidades y competencias técnicas y específicas del participante en la ejecución de las actividades que requiere el puesto. 3. Identificar en los participantes de manera objetiva y estandarizada, comportamientos y rasgos de personalidad asociados al grado de las competencias que exige el puesto. 					
FACTORES DE LA BASE DE SELECCIÓN	REQUISITO ACADÉMICO	GESTIÓN DEMOSTRADA (concurso externo)		COMPETENCIAS	CONOCIMIENTO COMPLEMENTARIO
	Es el requisito indispensable establecido en el perfil del cargo y excluya al oferente sino lo ostenta para poder optar por un cargo.	Consiste en la valoración de las funciones realizadas fuera del C.A.C.N., y que se pueda desarrollar en el puesto.		Son las competencias que requiere el perfil del puesto.	Es la capacitación y el entrenamiento relacionado con el cargo, que ha recibido fuera o dentro de la organización, mediante la valoración de "horas capacitación", atinentes al cargo.
PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE LA BASE DE SELECCIÓN	Se busca contar con una distribución proporcional y equitativa al realizar el análisis de las especificaciones de los puestos ocupar				
	Indispensable	20 %		60 %	20 %
CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS					
Competencia de desempeño y operativas	Competencia de ayuda y servicio	Competencia de influencia	Competencias directivas	Competencias cognitivas	Competencia de eficacia personal
-Orientación al resultado -Atención al orden, calidad y perfección -Espíritu de iniciativas -Búsqueda de la información.	-Sensibilidad interpersonal -Orientación al Cliente.	-Persuasión e influencia -Conciencia organizativa -Construcciones de relaciones.	-Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal -Trabajo en grupos y cooperación -Liderazgo de grupos.	-Pensamiento analítico -Pensamiento conceptual -Capacidades técnicas, profesionales y directivas.	-Autocontrol -Confianza en sí mismo -Flexibilidad -Hábitos de organización.
TÉCNICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA		Por medio de la ENTREVISTA y ATESTADOS.			
El objetivo es obtener información mediante ejemplos ocurridos por el oferente y qué actitudes demostró la persona en ellas.					

Fuente: Elaboración propia (2020).

El instructivo consta de cinco partes, las cuales se describe a continuación:

1. Objetivo General y específicos: en ellos se explica la importancia de aplicar paso a paso el instructivo, en la medición de las habilidades y/o competencias de los posibles oferentes.

2. Factores de la base de selección: son los elementos por evaluar, con el fin de que el proceso sea válido y equitativo.

3. Ponderación de los factores de la base de selección: es el valor asignado a cada factor de la base de selección.

4. Clasificación de las competencias: las competencias seleccionadas son las que propone Spencer y Spencer (1993), los cuales señalan seis grupos de competencias genéricas, citados en (Becerra & F., 2012).

5. Técnica de selección por competencia: se sugiere el método de la entrevista para la selección por competencia. (Werther, Davis, & Guzmán, 2014), señalan que la entrevista es uno de los métodos más usados para la identificación de competencias.

A continuación, en las tablas 20 y 21, se presenta los instrumentos que se utilizará para evaluar la gestión demostrada, tanto en puestos profesionales, como en los técnicos (la experiencia de la persona con respecto al puesto que desea ocupar).

Tabla 20. Instrumento de evaluación de gestión demostrada para puestos profesionales

Años de Experiencia	Gestión demostrada (Calificación)
1 a 2 años	5
2 a 3 años	10
3 a 4 años	15
4 a 5 años	20

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 21. Instrumento de evaluación de gestión demostrada para puestos técnicos

Años de Experiencia	Gestión demostrada (Calificación)
0 a 6 meses	10
6 meses a 1 año	15
1 a 2 años	20

Fuente: Elaboración propia (2020).

A continuación, en la figura 19, se presenta el instrumento que se utilizará para llevar a cabo la entrevista y poder seleccionar el personal idóneo, según las competencias demostradas.

Figura 19. Instrumento de la Entrevista por Competencia

Centro Agrícola Cantonal de Nandayure Entrevista por Competencia		Puesto por ocupar:									
Nombre del evaluador:		Ponderación									
Nombre y cédula del oferente:		Nota: 60 puntos									
Competencia por medir	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desempeño y operativas	¿Describe alguna situación que haya presentado un auténtico desafío para ti? ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Y cuál fue el grado de cumplimiento?										
Eficiencia Personal	Coménteme de alguna vez en que haya recibido retroalimentación negativa sobre su desempeño y cómo reaccionó. Coménteme sobre alguna situación de cambio o incertidumbre en su anterior trabajo y cómo reaccionó a ella. Supongo que habrás tenido que hacerte cargo de tareas que no eran usuales o propiamente tuyas. ¿Cómo las abordó?										
Cognitivas	Coménteme sobre alguna ocasión en que haya tenido que resolver un problema en el trabajo, con herramientas o datos desconocidos. ¿Cuáles son sus pasos para seguir cuando necesita resolver un problema? ¿Se ha percatado en forma personal de un problema potencial para su área o empresa, antes de que otros lo perciban? ¿Qué hizo en ese respecto? Describe alguna situación laboral en la que te haya costado aprender algo. ¿Donde residía la dificultad?										
Influencia	Cuéntame una ocasión en las que ha tenido que ganar el apoyo de los demás, respecto a una idea o recomendación tuya.										
Ayuda y servicio	¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con tus compañeros de trabajo? ¿Define para ti el concepto de atención al cliente?										
Directivas	¿Qué equipos ha tenido que dirigir o coordinar? ¿Quién lo nombro coordinador? ¿Cómo hizo para definir metas y objetivos a los demás?										
Nota: en este instrumento se evaluará al oferente en una escala numérica siendo el 1 el valor más bajo y el 10 más alto.											

Fuente: Elaboración propia (2020).

Para la evaluación del conocimiento complementario, factor de la base de selección, se utilizará el siguiente instrumento (ver tabla 23).

Tabla 22. Evaluación del conocimiento complementario

RANGO DE HORAS DE CAPACITACIÓN				
Rango Profesional – Director				
Número de horas por evaluar	120 horas o más de capacitación específica al cargo.	80 a 119 horas de capacitación específica al cargo.	40 a 79 horas de capacitación específica al cargo.	30 a 39 horas de capacitación específica al cargo.
Ponderación	20 %	15 %	10 %	5 %
Rango Operativo y Técnico				
Número de horas por evaluar	61 horas o más de capacitación específica al cargo.	41 a 60 horas de capacitación específica al cargo.	21 a 40 horas de capacitación específica al cargo.	20 horas de capacitación específica al cargo.
Ponderación	20 %	15 %	10 %	5 %

Fuente: Elaboración propia (2020).

IV.3.1.3. Integración (inducción) de las personas.

Como parte del modelo de Gestión de Recursos Humanos del C.A.C.N., se considera de suma importancia el brindar a los nuevos talentos el proceso de integración o inducción, donde se les dé a conocer aspectos relevantes de la organización como su filosofía, cultura, su historia, las políticas, objetivos, metas y, de esta forma, integrar a los nuevos colaboradores en el rol de la organización, adiestrando sus potencialidades para el puesto que ocupará y creando en ellos una identidad de pertenencia y compromiso.

Como aducen los autores (Administración de Recursos Humanos, 2014):

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre (pág.54).

En la siguiente tabla, se muestra la propuesta de los temas que se puede desarrollar en un taller de inducción para los nuevos colaboradores del C.A.C.N., la cual se recomienda realizarla en los primeros quince días después de contratada la persona. (Ver tabla 24).

Tabla 23. Propuesta de inducción a los colaboradores nuevos del C.A.C.N.

Propuesta de Inducción a los colaboradores nuevos del C.A.C.N.
Reunión al personal nuevo y por medio de una presentación se les expone los siguientes temas:
<ul style="list-style-type: none"> - Ley 4521 creación de Centros Agrícolas Cantonales -Reseña Histórica del C.A.C.N. -Misión, Visión, Valores, Principios. -Plan Estratégico y Plan Operativo Anual. -Estructura organizativa. -Condiciones del Puesto y el perfil del puesto (jornada, horario, actividades, tareas, salario, vacaciones, permisos, cargas sociales y póliza de trabajo, etc.) -Condiciones ocupacionales (Forma de vestir, uso de uniforme, uso de equipo ocupacional). - Recorrido a las instalaciones.

Fuente: Elaboración propia (2020).

IV.3.2. Procesos de organización de personas

Una organización es un sistema integrado de personas, actividades y procesos que requiere de una estructura organizativa dispuesta a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo en común. Esta estructura debe estar diseñada de tal forma que la distribución de puestos permita un funcionamiento fluido y eficiente.

Tal y como lo indican (Werther, Davis, & Guzmán, 2014) “...los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencia tarea de atraer y retener a una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad”. (pág. 101).

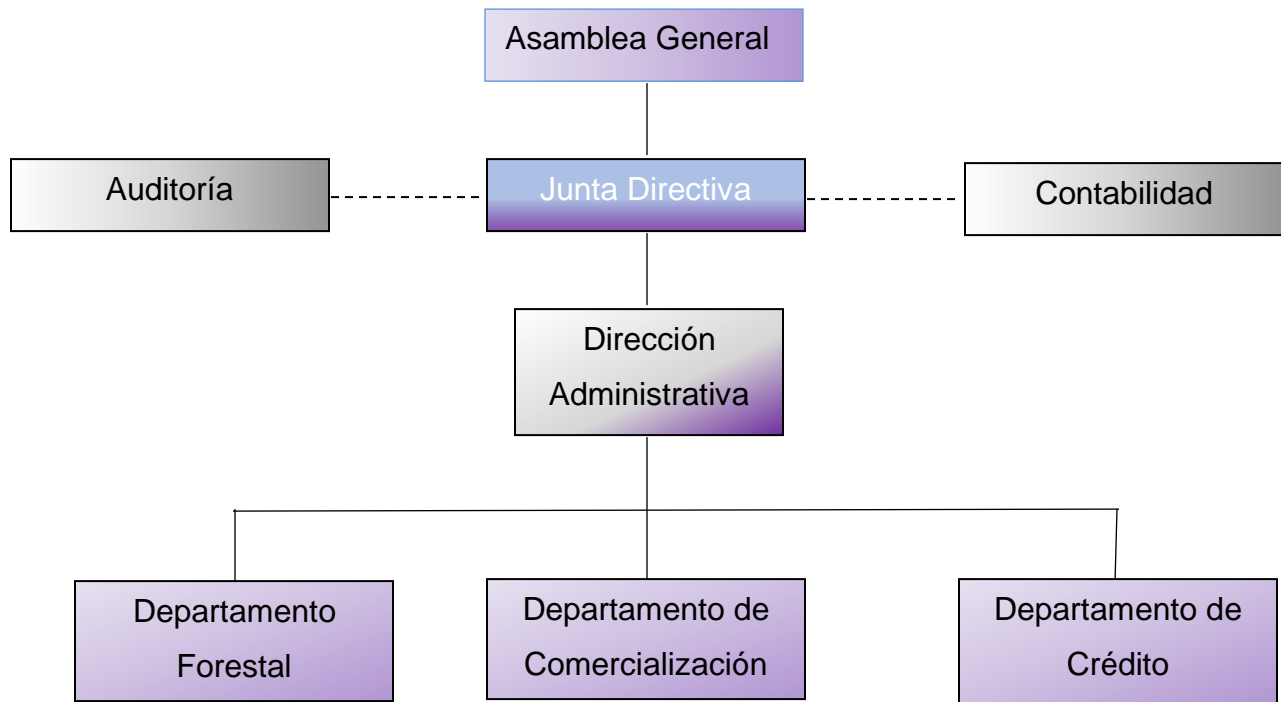
La recopilación, evaluación y organización acerca de los puestos por requerir por el C.A.C.N., se basó en la entrevista realizada, tanto a los afiliados como a la administración, además, a partir del diseño del Cuadro Mando Integral (CMI) y el Plan Operativo Anual, se identifica puestos necesarios para que la organización cumpla con sus objetivos al año cinco.

IV.3.2.1. Estructura Organizativa

Por medio del diseño organización se ajusta la estructura y se enfoca hacia al alcance de los objetivos y estrategias. Esta estructura representará, gráficamente, las unidades de C.A.C.N., y su interrelación, las líneas jerárquicas y de comunicación.

A continuación, se propone la siguiente estructura organizacional para el C.A.C.N:

Figura 20. Estructura organizacional propuesta para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure



Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizativa contará con los siguientes niveles jerárquicos y/o departamentos:

- *La Asamblea General:* constituida por los afiliados individuales y los representantes de los afiliados colectivos, ostenta la máxima representación del Centro Agrícola.
- *La Junta Directiva.* Es el órgano encargado de dirigir la buena marcha del centro agrícola y ejecutar las decisiones tomadas por la Asamblea General.

- *Dirección Administrativa*

Es el área encargada de administrar los recursos financieros, humanos, tecnológicos y logísticos, además, de dar seguimiento y control a todas las actividades y proyectos propios del C.A.C.N. Está conformada por un Administrador (a), una secretaria (o) y un conserje. Ambos puestos, serían de la planilla del C.A.C.N., sin embargo, al conserje se recomienda contratarla medio tiempo y, al final del año cinco, completarle el nombramiento a tiempo completo.

- Departamento Forestal: es el departamento que promueve el uso, manejo y conservación de los recursos naturales, trabajando mediante el Sistema de Pago por Servicios Ambientales y otros proyectos relacionados con la conservación y protección de los bosques. Estará compuesto por un coordinador, con la especialidad de regente forestal, bajo la línea de mando de la Junta Directiva y la Administración. Se recomienda su contratación de planilla del C.A.C.N. Al inicio del año dos, medio tiempo y, al final del año cinco, completarle el nombramiento a tiempo completo.

- Departamento de Comercialización: es el departamento encargado de consolidar el C.A.C.N., con gestiones integrales, innovadoras y sostenibles, que permita su crecimiento y proyección para el acceso eficiente en las oportunidades de mercado local, regional y nacional. Estará compuesto por un coordinador bajo la línea de mando de la Junta Directiva y la Administración. Se recomienda su contratación de planilla del C.A.C.N. Al inicio del año dos, medio tiempo y, al final del año cinco, completarle el nombramiento a tiempo completo.

- Departamento de Crédito: es el departamento encargado de gestionar los créditos al pequeño comerciante, agricultor, ganadero del cantón de Nandayure, mediante el sistema del Manos Solidarias del IMAS y el programa de Banca para el Desarrollo en coordinación con el Banco Nacional de Costa Rica y otros similares que colaboren con la recaudación de ingresos para el C.A.C.N. Estará compuesto por un asistente administrativo, bajo la línea de mando de la Junta Directiva y la Administración. Se recomienda su contratación de planilla del C.A.C.N., con un tiempo completo.

- Auditoría y Contabilidad: para el C.A.C.N., es de suma importancia contar con los servicios de profesionales capacitados para realizar funciones de auditoría y

contabilidad, con el fin de cumplir con las estrategias propuestas para la organización, en cuanto a la transparencia, calidad y eficiencia en los procesos. Las líneas son *staff*, debido a que se contratará por servicios profesionales, y no serán incluidos dentro de la planilla del C.A.C.N.

IV.3.2.1. Análisis y descripción de puestos (Manual). Por medio del diseño de la estructura organizativa del C.A.C.N., y la identificación de los puestos necesarios, se recomienda la siguiente descripción de los perfiles de puestos.

El manual descriptivo de puestos está orientado a una descripción generalizada para guiar el quehacer institucional tras el logro de los objetivos y no de limitar las funciones que se ejecuta en los diferentes puestos, ya que la descripción detallada de las tareas es responsabilidad de Junta Directiva del C.A.C.N.

Tabla 24. Instructivo del manual descriptivo de los puestos del C.A.C.N.

INSTRUCTIVO DEL MANUAL DESCRIPTIVO DE LOS PUESTOS	
PUESTO	Cargo para ocupar
NATURALEZA:	Es el objetivo general del puesto, para lo cual fue diseñado.
ROLL:	Se determina la tarea que da origen al puesto
FUNCIONES	
Descripción general de funciones que debe cumplir el trabajador dentro del C.A.C.N.	ACTIVIDADES
	Descripción general de actividades que debe cumplir el trabajador dentro del C.A.C.N.
RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad por funciones.	Indican ciertos factores que caracterizan a un puesto y lo diferencian de otros.
Responsabilidad por relaciones de trabajo.	
Responsabilidad por materiales y equipo.	
REQUERIMIENTOS	
Deseable	Capacitación académica o técnica de un puesto no obligatorio.
Indispensable	Capacitación académica o técnica de un puesto obligatorio.
Requerimiento Indispensable.	Curso de un puesto obligatorio.
Requerimiento Técnico (curso de 40 horas).	Curso técnico obligatorio.
Requerimiento Legal.	Autorización del ejercicio de un puesto.
Requerimiento Complementario.	Cursos de un puesto no obligatorio.
Competencias:	Son las habilidades blandas y destrezas que el puesto requiere.
Experiencia laboral:	Es la experiencia laboral adquirida en otras fuentes de trabajo.
Supervisión Recibida:	Es la supervisión que recibe el ocupante del puesto.
Supervisión Ejercida	Es la supervisión que realizar el ocupante del puesto a niveles inferiores.

Fuente: Elaboración propia (2020).

A continuación, se presenta los perfiles de puestos propuestos para el C.A.C.N.

Tabla 25. Perfil del cargo de Conserje

PERFIL DEL CARGO	
PUESTO	Conserje
NATURALEZA	Realiza funciones de limpieza y estética en las instalaciones.
ROLL:	Su esfuerzo está dirigido a las prácticas ordinarias y estandarizadas de las áreas de trabajo.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Ejecuta labores de aseo, limpieza y orden en las instalaciones físicas de la Institución.	- Limpiar y asear oficinas, pasillos, salones, servicios sanitarios, vidrios, paredes, escaleras, persianas y mobiliarios. - Verificar el uso y estado del equipo institucional, muebles e instalaciones en general.
Ejecuta labores de apoyo en instalaciones sencillas y resguardo de equipo, mobiliario y materiales.	-Reacomodar equipo y mobiliario por traslados. - Chequear y guardar materiales.
Realiza otras actividades propias del cargo.	- Brindar información a usuarios internos y externos. - Le puede corresponder conducir vehículos para ejecutar labores de mensajería, en bancos, comprar materiales -Recoger utensilios de cocina, limpiar y acomodar el área de comedor. -Atender en todo tipo de reuniones el servicio de comidas, bebidas, ordenamiento de la mesa, manteles, platos y demás utensilios de comida, siguiendo normas de etiqueta. Apoyar en labores de oficina (atender teléfono, brindar información a usuarios y fotocopiar documentos).
RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad por funciones	Sus labores deben realizarse con calidez, esmero, eficiencia y puntualidad.
Responsabilidad por relaciones de trabajo	Que toda relación dentro de las labores debe manejarse con tacto y discreción.
Responsabilidad por materiales y equipo	Por la adecuada utilización de los insumos necesarios en sus labores.
REQUERIMIENTOS	
Deseable	No aplica.
Indispensable.	Tercer año secundaria.
Requerimiento Indispensable.	No aplica.
Requerimiento Técnico (curso de 40 horas).	Curso relacionado con servicio al cliente o al usuario.
Requerimiento Legal.	No aplica
Requerimiento Complementario	Etiqueta y protocolo. Comunicación. Salud laboral. Aseo, higiene y limpieza. Manipulación de alimentos
Competencias:	Ayuda y Servicio. Desempeño y operativas.
Experiencia laboral:	No aplica
Supervisión Recibida:	Trabaja siguiendo instrucciones precisas y normas establecidas
Supervisión Ejercida	No le corresponde ejercer supervisión alguna.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 26. Perfil del cargo de Secretaria

PERFIL DEL CARGO	
PUESTO	Secretaria.
NATURALEZA	Apoya la gestión administrativa mediante la ejecución de trámites documentales e informativos sobre los servicios brindados en la unidad.
ROLL:	Ejecución de labores de secretariado asistencial en el C.A.C.N.
FUNCIONES	
Elabora, diseña y redacta diversos documentos.	Laborar informes, cuadros, cartas, certificaciones, informes, entre otros.
Apoya en actividades administrativas de la unidad	-Realizar labores de compaginación y reproducción de documentos. - Confeccionar expedientes y documentos similares. - Organizar la distribución de la correspondencia. - Dar soporte en las diferentes actividades y trámites operativos del C.A.C.N. - Brindar apoyo logístico y participar en actividades organizadas en el lugar de trabajo o relacionadas con la unidad o sección.
Actualiza los sistemas de información	- Llevar el control y archivo de actas, correspondencia y documentación relacionada con la actividad a su cargo. - Colaborar con la custodia de documentos (archivo) de su unidad.
Atiende y da seguimiento a trámites, solicitudes o consultas de usuarios internos y externos, en forma personal, escrita o telefónica.	Atender público en general, vía telefónica, personal, correos electrónicos, personal u otro medio. - Atender consultas relacionadas con los acuerdos de diferentes comisiones, trámites de solicitudes y cualquier información similar.
Realiza otras actividades propias del cargo	- Participar en capacitaciones o reuniones propias de su cargo o unidad de trabajo.
RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad por funciones.	Sus labores de oficina deben ser oportuna y eficiente.
Responsabilidad por relaciones de trabajo	Que toda relación dentro de las labores debe manejarse con tacto y discreción.
Responsabilidad por materiales y equipo	Por el adecuado empleo de equipo, útiles y materiales asignados.
REQUERIMIENTOS	
Deseable	No aplica
Indispensable	Bachiller en Educación Media o Graduado de un Colegio Técnico Profesional (Título de Secretaria).
Requerimiento Indispensable	Curso relacionado con ofimática.
Requerimiento Técnico (curso de 40 horas).	Curso relacionado con servicio al cliente o al usuario.
Requerimiento Legal	No aplica.
Requerimiento Complementario	Ofimática (paquetes computacionales). Comunicación Salud laboral
Competencias:	Ayuda y Servicio Desempeño y operativas.
Experiencia laboral:	2 años mínimo.
Supervisión Recibida:	Trabaja con independencia, normalmente siguiendo instrucciones o normas establecidas.
Supervisión Ejercida	Le puede corresponder supervisar personal administrativo de menor nivel.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 27. Perfil del cargo de Administrador (a)

PERFIL DEL CARGO	
PUESTO	Administrador (a)
NATURALEZA	Realizar estratégica en áreas administrativas, tales como: presupuesto, contrataciones administrativas, recursos humanos, servicios generales, entre otros.
ROLL:	Ejecución de labores profesionales ejecutivos en Administración.
FUNCIONES	ACTIVIDADES
Ejecución de labores de planear, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar labores técnicas y administrativas	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar y presentar informes periódicos a la Junta Directiva. -Atender consultar, aclarar dudas, procesar los reclamos de los usuarios. -Asignar correctamente los recursos, para la atención y solución de problemas y necesidades de la organización. -Enviar información a la Junta Directiva y a los departamentos (crédito, comercialización, forestal). -Confeccionar gráficos y cuadros estadísticos con información de los diferentes departamentos. -Identificar, formular, tramitar y dar seguimiento a los planes y proyectos viables para todos los sectores productivos. -Apoyar en la elaboración de presupuestos anuales por cada departamento Crédito, Forestal, y comercialización, además de controlar la ejecución de este. -Coordinar con diferentes instituciones públicas y privadas reuniones, talleres, capacitaciones, seminarios, congresos. - Elaborar, revisar, tramitar y controlar trámites del personal, tales como: formular y asignar cargos, gestionar impedimentos de personal, participar en las entrevistas, selección e inducción del personal, ingresar acciones de personal para nombramientos, gestión de incapacidades, vacaciones, permisos del personal, etc. -Promover en el capital humano el desarrollo de habilidades y conocimientos requeridos para la integración de equipo de trabajo de alto rendimiento que potencien la calidad. -Ejecutar, controlar y dar seguimiento a las normativas vigentes de las organizaciones que tienen convenios con la organización. -Promover la participación comunitaria para determinar y negociar las necesidades de desarrollo y procurar la satisfacción de ellas. - Coordinar la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes estratégicos y Planes Operativos Anuales. -Dar seguimiento y verificar la calidad de las tareas que realizan con el personal de apoyo (cargos secretariales de servicios generales). -Participar en la implementación de procedimientos, instructivos, manuales e instrumentos de trabajo. - Atender, asesorar y resolver consultas verbales o escritas sobre la gestión de la Asociación que se le presenten a superiores, subalternos o público en general.
Realiza otras actividades propias del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en capacitaciones o reuniones propias de su cargo o unidad de trabajo. - Representar o acompañar al superior en actividades, comisiones o reuniones, cuando se le asigne.
RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad por funciones	Que los servicios y actividades encomendadas se realicen con esmero eficiencia y puntualidad.
Responsabilidad por relaciones de trabajo	Que las relaciones establecidas deben ser atendidas con tacto y discreción.
Responsabilidad por materiales y equipo	Por el adecuado empleo de equipo, útiles y materiales asignados.
REQUERIMIENTOS	
Deseable	Bachillerato en Administración de Empresas.
Indispensable	Técnico en sector agrario o en administración de oficinas.
Requerimiento Indispensable	Curso relacionado con ofimática.
Requerimiento Técnico (curso de 40 horas)	Curso relacionado con organización de trabajo y análisis administrativo.
Requerimiento Legal	No aplica.
Requerimiento Complementario	Ofimática (paquetes computacionales). Comunicación. Salud Laboral. Contabilidad agropecuaria. Mercadeo de productos agropecuarios.
Competencias:	Directivas Cognitivas. Eficacia personal.
Experiencia Laboral:	2 años mínimo.
Supervisión Recibida:	Trabaja con independencia, normalmente siguiendo instrucciones o normas establecidas.
Supervisión Ejercida	Le puede corresponder supervisar personal administrativo de menor nivel.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 28. Perfil del cargo de Asistente Administrativo

PERFIL DEL CARGO	
PUESTO	Asistente Administrativo /a
NATURALEZA	Ejecución labores de tipo profesional de gran responsabilidad, complejidad y volumen en la planeación, dirección y supervisión de actividades financiero-contables, con carácter de asesoría y asistencia a los niveles superiores, compañeros y otros servicios.
ROLL:	Ejecución de labores profesional-asistencial en Administración.
FUNCIONES	
ACTIVIDADES	
Registra, verifica, clasifica y apoya en el trámite de diversos movimientos de naturaleza financiera, contable o presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyar a la Directora Administrativa en la gestión operativa y logística de la organización. -Recibir, revisar, analizar los documentos relacionado con créditos. -Apoyo en la coordinación de los convenios financieros que cuenta la organización. -Informar, convocar, enviar y dar seguimiento a las solicitudes de créditos para el análisis respectivo. -Realizar estudios de organización en el área financiero contable -Apoyo en la ejecución de proyectos para la captación de otros tipos de crédito. -Participar con los superiores jerárquicos la elaboración del Plan Operativo Anual y el presupuesto de acuerdo con las políticas organizacionales. -Determinar la viabilidad económica-financiera y la conveniencia organizacional para la organización de proyectos. -Velar por que los procedimientos contables se apliquen conforme con las disposiciones de la legislación vigente. -Identificar y analizar los estados de cuentas pasivos de la organización, así como las cuentas por cobrar. -Analizar, avalar o prorrogar créditos con previa autorización de la Junta Directiva. -Realizar los desembolsos de los créditos aprobados. -Seguimiento del crédito en finca (unidad productiva). -Realizar informes financieros-contables periódicos, según los requerimientos de la organización. -Análisis de impacto de los créditos en la organización.
Apoya en actividades administrativas de la unidad	<ul style="list-style-type: none"> - Atender, responder y dar seguimiento a trámites, solicitudes o consultas de usuarios internos y externos, en forma personal, escrita o telefónica. -Apoyar con el control y el uso eficiente de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y demás asignados a su lugar de trabajo. -Apoyar a la Directora Administrativa con el seguimiento y control interno de la organización. -Apoyar en la coordinación y manejo del proceso de activos.
Realiza otras actividades propias del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en capacitaciones o reuniones propias de su cargo o unidad de trabajo. - Representar o acompañar al superior en actividades, comisiones o reuniones, cuando se le asigne.
RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad por funciones	Que los servicios y actividades encomendadas se realicen con esmero eficiencia y puntualidad.
Responsabilidad por relaciones de trabajo	Que las relaciones establecidas deben ser atendidas con tacto y discreción.
Responsabilidad por materiales y equipo	Por el adecuado empleo de equipo, útiles y materiales asignados
REQUERIMIENTOS	
Deseable	Bachillerato en Administración Financiero-contable
Indispensable	Técnico en ejecutivo para centros de servicios o Técnico en Gestión Agropecuaria
Requerimiento Indispensable	Curso Auxiliar o Asistente de Contabilidad.
Requerimiento Técnico (curso de 40 horas)	Curso relacionado con contabilidad
Requerimiento Legal	No aplica
Requerimiento Complementario	Ofimática (paquetes computacionales) Comunicación Salud Laboral Contabilidad agropecuaria Mercadeo de productos agropecuarios
Competencias:	Directivas Cognitivas Eficacia personal
Experiencia Laboral:	2 años mínimo
Supervisión Recibida:	Trabaja siguiendo instrucciones de carácter general, métodos y procedimientos establecidos en la legislación vigente. Su labor será evaluada mediante los informes que presenta, la eficiencia y la eficacia de los métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos.
Supervisión Ejercida	Le puede corresponder supervisar personal administrativo de menor nivel

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 29. Perfil del cargo Profesional Ingeniero/a Forestal (Coordinador)

PERFIL DEL CARGO	
PUESTO	Profesional Ingeniero/a Forestal (Coordinador)
NATURALEZA	La contribución del cargo está asociada a la toma de decisiones de alto nivel en un programa, proyecto o proceso. Afecta a toda la organización, incide sustancialmente en la creación de valor en el área estratégica correspondiente.
ROLL:	Ejecución de labores profesionales en el área forestal, agrario y ambiental.
FUNCIONES	
Planea, diseña, organiza, dirige, evalúa y controla proyectos en el área forestal.	<ul style="list-style-type: none"> -Velar por el fiel de las normas técnicas administrativas y legales en la ejecución de los planes de reforestación aprobados por la Dirección General Forestal. -Coordinar, ejecutar y dar seguimiento con los proyectos activos, nuevos y las posibles ampliaciones. -Brindar asistencia técnica, capacitación y caracterizar los sistemas de producción de los afiliados. - Coordinar con instituciones las diferentes actividades y/o proyectos en materia forestal y agroecología, cosechas de agua de lluvia y proyectos productivos con mayor valor agregado y uso de tecnologías, con la participación intergeneracional y la denominación de origen zona azul. -Promover la implementación de las energías limpias y planes de manejo de cultivos, a las fincas de los productores afiliados. -Coordinar, ejecutar, programar visitas, y dar seguimiento a los proyectos de los afiliados para el otorgamiento de los pagos de servicios ambientales. - Brindar información a la Junta Directiva y a la Administración, en cuanto a los costos globales y unitarios de los proyectos y/o actividades por realizar. - Elaborar informes periódicos sobre las labores realizadas (refiere a informes de avance o cumplimiento, según objetivos y metas establecidas en materia forestal) - Realizar cálculos para estimar costos de proyectos específicos. - Ejecutar evaluaciones de campo para el diagnóstico de la masa vegetal por controlar. - Proponer, organizar y dirigir la implementación de la estrategia de manejo forestal en las Fincas de los afiliados. - Elaborar cronogramas de trabajo, presupuesto anual y otras acciones requeridas para la realización de las obras en las fechas establecidas.
Elabora y presenta documentación legal para trámites ante instancias competentes nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar la información pertinente (legal, técnica otra) para ser tramitada ante instancias responsables del manejo forestal nacional - Realizar las solicitudes ante las instancias técnica nacionales del manejo forestal - Desarrollar
Realiza otras actividades propias del cargo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar informes y participar en las comisiones ambientales. - Realizar entrevistas, asistir a reuniones con diferentes organizaciones, analizar consultas y hacer recomendaciones de asuntos racionados con sus funciones - Inspeccionar, supervisar y coordinar acciones con otros profesionales y elaborar reportes de carácter técnico, según el programa forestal o proyecto de siembra a cargo.
RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad por funciones	Que los servicios y actividades encomendadas se realicen con esmero eficiencia y puntualidad.
Responsabilidad por relaciones de trabajo	Que las relaciones establecidas deben ser atendidas con tacto y discreción.
Responsabilidad por materiales y equipo	Por el adecuado empleo de equipo, útiles y materiales asignados
REQUERIMIENTOS	
Deseable	Licenciatura en Ingeniería Forestal, Agronómica, Ciencias Agrarias, Agricultura Agroecológica.
Indispensable	Bachillerato en Ingeniería Forestal, Agronómica, Ciencias Agrarias, Agricultura Agroecológica.
Requerimiento Indispensable	No aplica
Requerimiento Técnico (curso de 40 horas)	Curso relacionado con el control y mantenimiento forestal Curso relacionado con organización del trabajo
Requerimiento Legal	Incorporación al colegio profesional respectivo. Licencia de conducir tipo B-1
Requerimiento Complementario	Contratación administrativa Ingles básico Legislación nacional e internacional
Competencias:	Directivas Cognitivas Eficacia personal
Experiencia Laboral:	5 años mínimo
Supervisión Recibida:	Trabaja siguiendo instrucciones de carácter general, métodos y procedimientos establecidos en la legislación vigente. Su labor será evaluada mediante los informes que presenta, la eficiencia y la eficacia d ellos métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos.
Supervisión Ejercida	Le puede corresponder supervisar personal administrativo de menor nivel

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 30. Perfil del cargo de Coordinador de Comercio

PERFIL DEL CARGO	
PUESTO	Coordinador de Comercio
NATURALEZA	Realizar gestiones integrales, innovadoras y sostenibles que permitan el crecimiento y la proyección para el acceso eficiente en las oportunidades de mercado local, regional y/o nacional.
ROLL:	Ejecución de labores profesional-asistencial en Administración y/o comercio
FUNCIONES	
Planea, diseña, organiza, dirige, evalúa y controla proyectos en el comercial.	<ul style="list-style-type: none"> -Propiciar la organización de los productores por medio de redes de comercialización y agro cadenas. - Coordinar con instituciones las diferentes actividades y/o proyectos en materia consumo saludable, seguridad alimentaria, participación intergeneracional y la denominación de origen zona azul. -Investigar, diseñar e implementar un plan de comercialización de la producción de los afiliados. -Evaluar en forma periódica el funcionamiento de los contratos con los intermediarios. -Mantener un registro permanente sobre la procedencia de la producción, rendimientos por área. -Establecer un sistema de control de costos de operación de comercialización. -Planificar y coordinar las ferias, campañas, talleres, capacitaciones y otras actividades. --Investigar, diseñar e implementar estrategias para consolidar los mercados meta. -Diseñar y poner en marcha estrategias de mercado que promuevan la calidad de los productos, generen aumento en el margen de ventas y consoliden la organización ante los consumidores. -Elaboración y aplicación de un Plan de Competitividad Empresarial. -Establecer nuevos retos y nuevas estrategias que refuercen la competitividad de la organización. -Intensificación de la publicidad por medio de herramientas tecnológicas de punta.
Apoya en actividades administrativas de la unidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Atender, evacuar y dar seguimiento a trámites, solicitudes o consultas de usuarios internos y externos, en forma personal, escrita o telefónica. -Apoyar con el control y el uso eficiente de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y demás asignados a su lugar de trabajo. -Apoyar a la Directora Administrativa con el seguimiento y control interno de la organización. -Apoyar en la coordinación y manejo del proceso de activos.
Realiza otras actividades propias del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en capacitaciones o reuniones propias de su cargo o unidad de trabajo. - Representar o acompañar al superior en actividades, comisiones o reuniones, cuando se le asigne.
RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad por funciones	Que los servicios y actividades encomendadas se realicen con esmero eficiencia y puntualidad.
Responsabilidad por relaciones de trabajo	Que las relaciones establecidas deben ser atendidas con tacto y discreción.
Responsabilidad por materiales y equipo	Por el adecuado empleo de equipo, útiles y materiales asignados
REQUERIMIENTOS	
Deseable	Licenciatura en Administración, Comercio o Ingeniería Agronómica
Indispensable	Bachillerato en Administración, Comercio o Ingeniería Agronómica
Requerimiento Indispensable	No aplica
Requerimiento Técnico (curso de 40 horas)	Elaboración y aplicación de planes de competitividad empresariales. Tareas de planificación estratégica.
Requerimiento Legal	No aplica
Requerimiento Complementario	Ofimática (paquetes computacionales) Comunicación Salud Laboral
Competencias:	Directivas Cognitivas Eficacia personal
Experiencia Laboral:	2 años mínimo
Supervisión Recibida:	Trabaja siguiendo instrucciones de carácter general, métodos y procedimientos establecidos en la legislación vigente. Su labor será evaluada mediante los informes que presenta, la eficiencia y la eficacia d ellos métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos.
Supervisión Ejercida	Le puede corresponder supervisar personal administrativo de menor nivel

Fuente: Elaboración propia (2020).

IV.3.3. Procesos de retención de personas

La buena marcha del C.A.C.N., depende de un conjunto de elementos, como la estrategia, tecnología, diseño y cultura organización y, sobre todo, el talento humano. Esta organización sin el talento humano no podría desarrollar sus objetivos y estrategias propuestos. Es importante que este capital, cuente con conocimientos, habilidades y competencias que les permita generar resultados individuales y colectivos, incluidos dentro de un diseño organizacional competente y con una cultura participativa y democrática.

Tal y como lo presenta (Prieto, 2013):

Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que, en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo (pág. 39).

Para la propuesta presentada al C.A.C.N., referente a la retención del personal, se basará en tres aspectos, que incluye la motivación, la remuneración, la higiene y seguridad.

IV.3.3.1. Motivación

En la actualidad, el desempeño laboral ha dejado de ser físico y muscular para renovarse en un accionar más cerebral y mental, además, el rol de las personas deja de ser repetitivo y de imitación para transformarse en creatividad e innovación. Desde este punto de vista, las personas constituyen el capital humano de la organización.

Por lo tanto, para C.A.C.N., el valor del capital humano será más relevante en la medida en que se encuentre estrechamente ligado a los objetivos y estrategias de la organización, y esto se logra, si toma en cuenta los siguientes detonantes

indispensables, según (Chiavenato, 2011), como la propuesta para la motivación del personal (ver tabla 31).

Detonantes para la motivación	Propuesta para el CACN
Autoridad	La Junta Directiva y la Administración serán responsables de generar una cultura organizacional basada en la toma de decisiones independientes, otorgando autonomía a los colaboradores en el desempeño de sus funciones, logrando un capital humano empoderado. Los colaboradores tendrán la oportunidad de laborar de acuerdo con lo que aprenden y dominan con libertad.
Información	El CACN promoverá un clima organizacional, donde se desarrolle canales de información y retroalimentación asertivos, que garantice que la información llegará a las personas indicadas en el momento oportuno. No habrá distorsión en la información para lograr, de esta forma, que las autoridades de la organización y sus colaboradores presenten una visión compartida, por medio de la toma de decisiones correctas.
Recompensas	Los colaboradores del C.A.C.N., serán recompensados por sus autoridades, mediante incentivos motivacionales, tales como: reconocimientos públicos de los logros individuales y/o colectivos de manera explícita y justicia, celebración de cumpleaños y días festivos, oportunidades de formación y/o capacitación, horarios flexibles, respeto a las vacaciones y días feriados y otros.
Competencias	El C.A.C.N., al empoderar sus colaboradores aprovechará al máximo las habilidades y competencias de estos, con el fin de utilizar la información y fortalecer la autonomía. Además, creará condiciones internas para desarrollar talentos dentro de la organización, como lo son: fomentar el trabajo en equipo, desarrollar la intuición, el saber escuchar y dar respuestas asertivas y motivadoras.

Tabla 31. Propuesta de motivación para los colaboradores del C.A.C.N.

IV.3.3.2. Remuneración

Según (Chiavenato, 2011):

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización. La remuneración económica puede ser directa o indirecta (pág. 234).

De acuerdo con lo anterior, la remuneración propuesta para los perfiles recomendados son los siguientes:

Tabla 32.Propuesta de remuneración para los perfiles de puestos del C.A.C.N.

Puestos	Remuneración Directa (Mensual)	Remuneración Indirecta
Conserje	∅316 964,69	Se les remunerará a los colaboradores, cuando corresponda, vacaciones y el pago de tiempo extraordinario, aprobado por la Junta Directiva de acuerdo con las cargas de trabajo.
Secretaria	∅ 375 649,82	
Directora Administrativa	∅ 567 118,50	
Asistente Profesional Administrativo	∅ 358 468,86	
Profesional Ingeniero Forestal	∅ 680 565,53	
Coordinador de Comercio	∅ 567 118,50	
Nota: Los salarios fueron establecidos de acuerdo con el índice de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

IV.3.3.3. Higiene y Seguridad

Para el C.A.C.N., el tema de higiene y seguridad de las personas debe representar uno de los principales pilares para la retención del personal.

La Organización Mundial de la Salud (OMS), y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), concuerdan que:

La salud ocupacional es la promoción y mantenimiento del mayor grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones mediante la prevención de la desviación de la salud el control de riesgos la adaptación del trabajo a la gente y la gente a sus puestos de trabajo.

Además, tomando en consideración lo expresado por (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011):

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretenden proteger la integridad física y mental del trabajador al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza (pág.276).

Como parte del fortalecimiento organizacional que se pretende alcanzar con esta propuesta para el C.A.C.N., se toma en consideración los conceptos

mencionados, y en cumplimiento del Art. 300 del Título IV del Código de Trabajo y sus Reglamentos, que indica: *“las oficinas de salud ocupacional son conformadas de acuerdo a (sic) la complejidad de la organización”*.

Se propone para el C.A.C.N., un plan integral, que incluya medidas de higiene laboral, según las condiciones ambientales, con el fin de prevenir las enfermedades y accidentes y, con esto, se evite la ausencia provisional o permanente de algún colaborador. En la siguiente matriz, se expone la propuesta de las condiciones ambientales para el C.A.C.N., que debe valorar durante las inspecciones periódicas (ver tabla 33).

Tabla 33. Propuesta de las condiciones ambientales para el C.A.C.N.

Condiciones	Factores	Propuesta
Ambientales	Iluminación	-Ser suficiente. -Distribuir la luz de forma, constante y uniforme.
	Temperatura	Debido a las altas temperaturas del lugar donde se ubica el CACN, se recomienda que se instale un aire acondicionado para que mejore la temperatura y esto genera mayor productividad y un mejor ambiente de trabajo.
	Ruido	Actualmente, el C.A.C.N., no presenta ninguna exposición alta de ruidos, sin embargo, como el entorno es tan cambiante, es clave que tengan en cuenta que la exposición prolongada y rutinaria de este factor de riesgo, influye en la salud del colaborador. Por eso, es importante que ante una situación de este tipo, se le brinde equipo de protección, como orejeras, que disminuya el riesgo.

Fuente: Elaboración propia (2020).

En cuanto a la prevención de riesgos para la salud de los colaboradores, el C.A.C.N., deberá crear un comité de salud laboral y de emergencias, que realice actividades de detección, diagnóstico y eliminación o reducción de riesgos.

Por lo tanto, se recomienda lo siguiente.

Tabla 34. Actividades propuestas para el comité de salud laboral y de emergencias del CACN

Objetivo General	Actividades propuestas para el comité de salud laboral y de emergencias
Elaborar un plan de trabajo para la Comisión de Salud Ocupacional, que abarque actividades de prevención y promoción, elevando así la calidad de vida laboral de los colaboradores del CACN.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalizar convenios con la CCSS, el Ministerio de Salud y otros, para que realicen campañas de nutrición, vacunación, salud mental, fumigación y otros. 2. Realizar inspecciones para la identificación de peligros y evaluación de riesgos. 3. Elaboración de mapas de riesgos. 4. Informe mensual de accidentes y enfermedades laborales. 5. Campañas de salud y seguridad laboral. 6. Colaborar con la organización de actividades de información y motivación sobre la prevención de los riesgos laborales. 7. Establecer estrategias para la investigación de accidentes. 8. Definir las necesidades de capacitación en salud y seguridad laboral, según los resultados de las inspecciones. 9. Promocionar al C.A.C.N., como una organización libre de humo.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se les proporciona las siguientes matrices para llevar a cabo el trabajo de una forma más organizada y eficiente:

Figura 21. Plan de trabajo para el Comité de Salud Laboral y de emergencia

Mes	Día	Hora	Lugar	Actividades	Responsables	Observaciones
Enero				1.		
				2.		
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Setiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						

Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 22. Instrumento de evaluación de riesgo para C.A.C.N.

#	Riesgo	Consecuencias del riesgo	Probabilidad (alta, media o baja)	Acciones recomendadas	Responsable	Tiempo de Ejecución	Recursos

Fuente: Elaboración propia (2020).

IV.3.4. Procesos de desarrollo de personas

Dentro de la propuesta del modelo de gestión de recursos humanos que se le está haciendo al C.A.C.N., es de suma importancia resaltar el proceso de desarrollo de las personas, por medio de actividades de capacitación para crecimiento personal y organizacional, con la finalidad de potenciar conocimiento académico, habilidades, actitudes y conductas que representan la inversión de la organización en su capital humano.

Según (Werther, Davis, & Guzmán, 2014), la capacitación es:

...desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a (sic) desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona, para cumplir futuras responsabilidades (pág. 182).

Asimismo, (Gómez, Blakin, & Cardy, 2005), manifiestan que *“la formación es el proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda corregir deficiencias en su rendimiento” (pág. 299).*

Tomando consideración la teoría sobre desarrollo de personas en una organización, se propone el siguiente plan de capacitación y/o formación para los colaboradores del C.A.C.N. (Ver tabla 35).

Tabla 35. Plan de Desarrollo del personal del CACN

CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL DE NANDAYURE INSTRUCTIVO PARA EL PLAN DE DESARROLLO DEL PERSONAL DEL CACN				
OBJETIVO GENERAL: Capacitar al personal CACN para la ejecución eficiente de sus responsabilidades por medio de oportunidades de desarrollo personal en puestos actuales y futuros, permitiendo a su vez, modificar actitudes, crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación, aumentar la calidad y la optimización de los servicios que se brindan.				
Objetivos Específicos:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos del CACN, su funcionamiento, normas y políticas. 2. Promover conocimientos y desarrollar habilidades, para la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos del C.A.C.N. 3. Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas básico, intermedio y avanzado 4. Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo. 5. Apoyar la continuidad y desarrollo organizacional. 				
Meta:	Capacitar al 100% de los colaboradores del C.A.C.N.			
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de trabajos prácticos que se desarrollan cotidianamente 2. Realizar talleres o capacitaciones 3. Metodología de exposición o diálogo 			
TIPOS DE CAPACITACIÓN	INDUCTIVA	PREVENTIVA	CORRECTIVA	DESARROLLO DE CARRERA
	Se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador en su ambiente de trabajo	Se orienta a prever los cambios que se producen en el personal, debido a que el desempeño y las destrezas pueden deteriorarse con los años y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.	Orientada a solucionar problemas de desempeño. Su fuente original de evaluación es la evaluación de desempeño organizada.	Tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores para puesto actual o futuros.
PROPUESTA	<p>Socializar la visión, misión, valores, principios del C.A.C.N.</p> <p>Cultura y Clima organizacional.</p> <p>Además, de las estratégicas y/o objetivos que desean cumplir en corto, mediano y largo plazos</p>	<p>-Organización de trabajo</p> <p>-Trabajo equipo</p> <p>-Manejo del tiempo</p> <p>-Servicio al cliente</p> <p>-Manejo del estrés</p>	<p>-Ética profesional</p> <p>-Liderazgo</p> <p>-Motivación</p> <p>-Riesgo al Cambio</p>	<p>-Se seleccionaría cursos dependiendo al puesto:</p> <p>-Técnicas secretariales</p> <p>-Manipulación de alimentos</p> <p>-Técnicas de Limpieza</p> <p>-Contratación Administrativa</p> <p>-Manejo de personal</p> <p>-Contabilidad y presupuesto</p> <p>-Formulación y ejecución de proyectos</p> <p>-Manejo de paquetes de office e Internet</p>
MODALIDADES DE CAPACITACIÓN				
FORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN	ESPECIALIZACIÓN	PERFECCIONAMIENTO	COMPLEMENTACIÓN
Su finalidad es proporcionar una visión general y amplia con respecto a lo que requiere el puesto de trabajo.	Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científicos o tecnológicos	Se orienta a la profundización, dominio de conocimientos, experiencias y/o al desarrollo de habilidades.	Propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas y profesionales, directivas o de gestión.	Su propósito es reforzar la formación de los colaboradores que requiere alcanzar el nivel que el puesto exige.
-Legislación nacional e internacional -Planificación estratégica y operativa -Auditoría y normas del control.	-Técnicas secretariales -Manejo y protección de ecosistemas -Supervisión de personal	-Análisis Administrativo -Administración de proyectos	-Manejo de software Proyect -Base de datos -Creación de informes	-Métodos de Investigación -Administración de RRHH

Continúa...

	SISTEMAS INSTITUCIONALES	IMAGEN CORPORATIVA	HABILIDADES Y COMPETENCIAS
TEMAS DE CAPACITACIÓN PROPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación Estratégica -Administración y Organización -Cultura Organizacional -Gestión de Cambio -Higiene y Seguridad laboral -Control Patrimonial 	<ul style="list-style-type: none"> -Relaciones Humanas -Relaciones Públicas -Administración por valores -Mejoramiento del clima laboral -Etiqueta y Protocolo - 	<ul style="list-style-type: none"> -Conciencia de la organización -Comunicación -Confianza y autoestima -Habilidad de gestión y liderazgo -Eficacia del equipo -Motivación -Organización del tiempo -Gestión del cambio -
RECURSOS	HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS
	<ul style="list-style-type: none"> -Número de Instructores -Número de participantes 	<ul style="list-style-type: none"> -Computadoras -Video Proyecto -Pantalla Interactiva -Pizarra acrílica -Impresora -Materiales de Oficina -Carteles, hojas, fichas 	<ul style="list-style-type: none"> -Costo de la alimentación -Costo del pago del instructor -Compra de materiales y/o utensilios

Fuente: Elaboración propia (2020), basado en el modelo de (Escuela de Organización Industrial, 2013) y (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011).

IV.3.5. Procesos de evaluación de personas

Después de realizar una selección de personal por competencias, organizar los diferentes puestos de trabajo, llevar a cabo procesos de motivación y de desarrollo, se procede a la evaluación de desempeño de los colaboradores, con el fin de conocer el comportamiento de un individuo en el puesto que ocupa, para el beneficio mutuo.

Según (Gómez, Blakin, & Cardy, 2005):

La evaluación de desempeño es la identificación medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y les apoye para lograr mejoras niveles de rendimiento (pág. 285).

Debido a que el CACN posee una estructura organizativa pequeña y su dinámica no es compleja, se recomienda un método de evaluación válido, confiable, eficaz y aceptado. Además de poseer estas características debe adaptarse a las necesidades específicas de la organización.

La propuesta de evaluación de desempeño tendrá dos finalidades, la primera consiste en aplicar el instrumento de evaluación a los nuevos colaboradores, después de haber cumplido un periodo de tres meses (periodo de prueba), con el fin de comprobar que se han logrado los objetivos que motivaron el reclutamiento de dichas

personas; segundo, se le aplicará el instrumento una vez al año, con el objetivo de medir el desempeño en el puesto y su crecimiento.

No obstante, antes de iniciar la evaluación, es importante que el evaluador anticipe una visión general de las condiciones laborales en las que se desarrolló el evaluado. Por ejemplo: se les brindó retroalimentación, inducción, herramientas necesarias, definición de tareas individuales y organizacionales y otras.

En concordancia con la propuesta de la selección del talento humano por competencias, se propone dos instrumentos que califiquen esta modalidad, por el cual fue contratada la persona.

La primera, es un instrumento, que el evaluador aplicará a criterio personal (ver tabla 36) y, la segunda, se realizará una entrevista al evaluado (ver tabla 37).

Tabla 36. Propuesta del instrumento de desempeño para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Centro Agrícola Cantonal de Nandayure Instrumento de Evaluación de Desempeño				
INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJADOR (A) EN PERIODO DE PRUEBA				
Nombre y Apellidos	Cédula	Fecha Inicio del Periodo de Prueba	Periodo de Prueba	Fecha Conclusión del Periodo de Prueba
Lugar de trabajo	Cargo que desempeña			Teléfono
FACTORES A EVALUAR . (Por cada línea marque con un \surd ó X en la opción que corresponda) (la escala de calificación es 1 (muy bajo) 2 (bajo) 3 (intermedio) 4 (Alto) 5 (Muy alto). Nota máxima 60 puntos.				
1. COMPETENCIAS TECNICAS (Se relaciona con el desempeño de las tareas asignadas, saber hacer)				
1.1 Calidad del trabajo: Realiza el trabajo de manera eficiente y eficaz, reduciendo la aparición de errores y reprocesos, manteniendo estándares en los procesos en los que interviene o tiene a cargo,				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
La presentación de los trabajos es inadecuada de acuerdo al cargo que desempeña.	Pocas veces la presentación de los trabajos es adecuada de acuerdo al cargo que desempeña.	Algunas veces la presentación de los trabajos es adecuada de acuerdo al cargo que desempeña.	Casi siempre la presentación de los trabajos es adecuada de acuerdo al cargo que desempeña.	Se destaca la presentación de los trabajos es adecuada de acuerdo al cargo que desempeña.
1.2.Cantidad de trabajo: cumple con las actividades y tareas en cantidad y tiempo establecido.				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No cumple con el volumen de trabajo esperado, comparado con otros compañeros (as) en puestos similares.	Pocas veces cumple con el volumen de trabajo esperado, comparado con otros compañeros (as) en puestos similares.	Algunas veces cumple con el volumen de trabajo esperado, comparado con otros compañeros (as) en puestos similares.	Casi siempre cumple con el volumen de trabajo esperado, comparado con otros compañeros (as) en puestos similares.	Se destaca en el volumen de trabajo esperado, comparado con otros compañeros (as) en puestos similares.
1.3 Dominio y aplicación técnica: es el conocimiento y destreza en el uso de materiales, herramientas y equipos propios de su ocupación contemplando las normas e instrucciones de operación,				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No utiliza los materiales, equipos y/o herramientas de trabajo siguiendo las normas o instrucciones de operación.	Pocas veces utiliza los materiales, equipos y/o herramientas de trabajo, siguiendo las normas o instrucciones de operación.	Algunas veces utiliza los materiales, equipos y/o herramientas de trabajo, siguiendo las normas o instrucciones de operación.	Casi siempre utiliza los materiales, equipos y/o herramientas de trabajo, siguiendo las normas o instrucciones de operación.	Se destaca por utilizar los materiales, equipos y/o herramientas de trabajo, siguiendo las normas o instrucciones de operación.
2. CARACTERISTICAS COMPORTAMENTALES (se relaciona con actitud, hábitos y comportamientos, ser)				
2.1 Actitud de servicio: Se comporta y promueve el respeto así como la diligencia en el servicio; mostrando sensibilidad por las necesidades de los usuarios, buscando soluciones satisfactorias,				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No colabora ante las necesidades o requerimientos de los usuarios.	Pocas veces colabora ante las necesidades o requerimientos de los usuarios.	Algunas veces colabora ante las necesidades o requerimientos de los usuarios.	Casi siempre colabora ante las necesidades o requerimientos de los usuarios.	Se destaca en colaborar ante sus necesidades y requerimientos de los usuarios.
2.2 Adaptabilidad: Se adapta con facilidad a nuevos contextos, acontecimientos o cambios inesperados, logrando modificar las propias conductas y acciones a medida que la situación lo requiera.				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No asimila la información suministrada en el nuevo contexto laboral	Pocas veces se le facilita asimilar la información suministrada en el nuevo contexto laboral	Algunas veces se le facilita asimilar la información suministrada en el nuevo contexto laboral	Casi siempre se le facilita asimilar la información suministrada en el nuevo contexto laboral	Se destaca por asimilar con facilidad la información suministrada en el nuevo contexto laboral

Continúa...

2.3 Comunicación: canaliza en forma clara y comprensible las ideas y opiniones hacia los demás, con respeto a los derechos del receptor, adaptando la forma de comunicación al usuario del servicio y				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No escucha las ideas y opiniones de las demás personas.	Pocas veces escucha las ideas y opiniones de las demás personas.	Algunas veces escucha las ideas y opiniones de las demás personas de manera atenta.	Casi siempre escucha las ideas y opiniones de las demás personas de manera atenta.	Se destaca por escuchar atentamente las ideas y opiniones de las demás personas.
2.4 Integridad: actúa conforme a la normas éticas y sociales que se exigen en las actividades relacionadas con el trabajo, estén o no escritas, siendo consecuente con lo que dice y hace, se le percibe				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No actúa conforme a lo que dice (consecuente con su discurso).	Pocas veces actúa conforme a lo que dice (consecuente con su discurso).	Algunas veces actúa conforme a lo que dice (consecuente con su discurso).	Casi siempre actúa conforme a lo que dice (consecuente con su discurso).	Se destaca por actuar conforme a lo que dice (consecuente con su discurso).
2.5 Establecimiento de relaciones interpersonales: Se relaciona con los demás de manera abierta y con actitud positiva, haciéndolos sentir cómodos, interpretando el lenguaje no verbal y				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No muestra interés por construir y mantener relaciones en el ámbito laboral.	Pocas veces muestra interés por construir y mantener relaciones en el ámbito laboral.	Algunas veces muestra interés por construir y mantener relaciones en el ámbito laboral.	Casi siempre muestra interés por construir y mantener relaciones en el ámbito laboral.	Se destaca en mostrar interés por construir y mantener relaciones en el ámbito laboral.
2.6 Puntualidad: se presenta a laborar en la hora indicada, cumple con su horario completo, incluyendo los tiempos para alimentación y justifica con anticipación una falta al trabajo.				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No es puntual con los horarios establecidos	Pocas veces cumple con los horarios establecido	Algunas veces cumple con los horarios establecido.	Casi siempre cumple con los horarios establecidos.	Se destaca por el cumplimiento de los horarios establecidos.
2.7 Presentación personal: muestra hábitos de higiene en la presentación personal (cabello, uñas, zapatos, bucal, nariz, ojos, limpieza de la ropa).				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No muestra hábitos de higiene en la presentación personal	Pocas veces muestra hábitos de higiene en la presentación personal	Algunas veces muestra hábitos de higiene en la presentación personal	Casi siempre muestra hábitos de higiene en la presentación personal	Se destaca por su hábitos de higiene en la presentación personal.
3. COMPETENCIAS DEL ENTORNO (se relaciona con el uso adecuado del equipo y otros recursos así como el acatamiento de instrucciones)				
3.1 Cuidado del equipo y otros recursos: considera el uso adecuado del equipo y herramientas de trabajo asignadas para el desempeño del cargo.				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No es cuidadoso (a) con el equipo o recursos asignados para el desempeño del cargo.	Pocas veces es cuidadoso (a) con el equipo o recursos asignados para el desempeño del cargo.	Algunas veces es cuidadoso (a) con el uso del equipo y recursos asignados para el desempeño del cargo.	Casi siempre es cuidadoso (a) con el uso del equipo y recursos asignados para el desempeño del cargo.	Se destaca por ser cuidadoso (a) con el uso del equipo y recursos asignados para el desempeño del cargo.
3.2 Acatamiento de instrucciones: capacidad de comprender y ejecutar instrucciones, logrando la retención de los datos y a partir de los mismos la ejecución de la actividad.				
Muy bajo	Bajo	Intermedio	Alto	Muy alto
No sigue las instrucciones indicadas por el superior (a) en la ejecución de las actividades.	Pocas veces ejecuta las actividades según instrucciones indicadas por el superior (a).	Algunas veces ejecuta las actividades siguiendo las instrucciones indicadas por el superior (a).	Casi siempre ejecuta las actividades siguiendo las instrucciones indicadas por el superior (a).	Se destaca por el cumplimiento de las actividades según instrucciones indicadas por el superior (a).
Nombre completo evaluador			Firma	SELLO
Nombre completo del evaluado			Firma	
			Fecha	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 37. Instrumento de evaluación de desempeño por entrevista para el Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Centro Agrícola Cantonal de Nandayure Instrumento de Evaluación de Desempeño Valor total: 40 puntos		
Preguntas	Respuesta	Puntaje
1. ¿Cuál considera usted que fue su desempeño? ¿Y por qué? 10 pts.		
2. ¿Cuáles responsabilidades piensa usted que no pudo o se le dificultó cumplir? ¿Y por qué? 10 pts.		
3. ¿Usted considera que necesita capacitación de alguna tarea de cargo para aumentar el desempeño? ¿Cuáles? 10 pts.		
4. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar en relación con su desempeño potencial, dentro del C.A.C.N?		

Fuente: Elaboración propia (2020).

Esta entrevista es una herramienta vital para el proceso de evaluación por competencia, ya que le permitirá al CACN, establecer el balance del trabajo efectuado por los colaboradores, fijar los objetivos para el próximo año, estudiar las posibilidades del futuro y discutir las con ellos.

Además, es importante que los evaluadores den a conocer los puntos fuertes y débiles de cada colaborador, con el propósito de crear espacios de mejora, aumentar la comprensión y potenciar la motivación del colaborador.

Conclusiones

En este estudio de investigación, bajo la modalidad de proyecto, se presenta un informe final, estructurado y con resultados pertinentes, según los objetivos propuestos en el plano académico y de la organización beneficiada. Se abordó el tema o problema investigado, propósitos y objetivos, diagnóstico, metodología y la propuesta de solución al problema con sus respectivas evidencias.

Por la modalidad de trabajo de investigación, desde el enfoque de proyecto, se prioriza en crear un informe de resultado de una investigación cualitativa, con la contrastación entre la teoría y la información recopilada en entrevistas y la observación.

Se propone modelos y planes basados en la teoría científica y con información primaria y secundaria. Tanto el plan estratégico y su operativización, el modelo de gestión operativa basado en el diagnóstico FODA y CMI, además, el modelo de gestión de Recursos Humanos, fueron desarrollados con la rigurosidad y calidad académica que requiere la Universidad y la organización.

Una organización creada desde una legislación que sientan sus bases en la economía social solidaria, la cual pretende ser promotor del bienestar de los productores agropecuarios y sus familias, deberá ser capaz de lograr las recomendaciones emanadas en el capítulo anterior.

A continuación, se enumera las principales conclusiones por objetivos del TFG:

Objetivo 1: Realizar un diagnóstico organizacional por medio de un FODA, que permita identificar las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, de la situación actual del Centro Agrícola Cantonal del cantón de Nandayure.

- En el diagnóstico organizacional, se expone la presencia de debilidades y amenazas muy drásticas, que sitúan en riesgo la solidez de la organización. El no contar con una guía que defina los objetivos y metas, nunca permitirá crear oportunidades de crecimiento, generar confianza en las instituciones que brindan respaldo económico y formativo. Además, el no disponer de un control interno que resguarde los activos, la información, que promueva la eficiencia operativa, y evite los riesgos dentro de la organización, entorpece el funcionamiento y atrasa los procesos operativos para cumplir

con las metas propuestas. Es decir, actualmente, el C.A.C.N., no cuenta con un norte, su diversificación de servicios está estancada, no abarca el mercado local, mucho menos el regional y no está aprovechando la riqueza natural, cultural y la idiosincrasia que caracteriza a la comunidad de Nandayure y de la región en general.

- Sin embargo, hay esperanzas y con algunos cambios, las fortalezas que están presentes como la experiencia adquirida con los años de su trayectoria, la infraestructura existente, el trabajo en equipo y la confianza que los afiliados de la región le dan al Centro Agrícola, puede transformarse en un relanzamiento mediante estrategias que logren fortalecer el centro y que puedan enfrentarse al entorno de una forma más profesional, estratégica y consolidada, de esta forma, se generará más proyectos, mayores fuentes de empleo y, especialmente, mejorar la calidad de vida a los productores y productores y de sus familias.

- En cuanto a las oportunidades, el C.A.C.N., cuenta con convenios con diversas organizaciones, para la recaudación de fondos, pero deben ser fortalecidos para poder abarcar el mercado meta (diferentes gremios) para enfrentar los retos y consolidarse en la región. Además, lo ideal es que el CACN aproveche las tierras tan fértiles que existe en la región y las costumbres y tradiciones de sus habitantes en cultivar la tierra y rescatar la cultura agropecuaria, agroecológica y agroforestal de sus abuelos, con otras iniciativas innovadoras, que van a la mano con el pensamiento del siglo XXI.

- Por otro lado, la ausencia de métodos adecuados en la gestión de recursos humanos, de operar sin recurso propio e insuficiente; y la ausencia de estrategias de marketing, alejan drásticamente la visión de mejorar su rendimiento. Asociado a esto, el riesgo de perder los convenios, los constantes problemas climáticos, la competencia y los cambios en las políticas económicas a nivel nacional e internacional, afectan y afectarán abruptamente el rol del C.A.C.N. Se necesita de un Centro Agrícola capacitado y competente, en pro de los productores y productoras de los diferentes gremios, los cuales dan su confianza a esta organización.

Objetivo 2: Elaborar una propuesta de plan estratégico y su operativización que permita fortalecer la capacidad de gestión y desarrollo de la organización.

- Actualmente, el C.A.C.N., cuenta con un plan estratégico obsoleto, ya que fue creado en el 2012, esto ha generado que el Centro entre en un proceso de estancamiento económico, gerencial y de mercado, con cierre de proyectos, disminución de los ingresos y, a duras penas, han salido adelante por la falta de un modelo flexible, que genere solidez en la participación e imagen del centro en el entorno. Ante esta situación, se desea promover un plan que se ajuste con las necesidades de la organización, que defina los objetivos por cumplir, sus principios y valores que, a su vez, permita su evolución y la competitividad, al generar un enfoque de desarrollo territorial con identidad cultural, agroecológica y agroforestal, que posibilite avanzar en la creación de la riqueza por medio de un esquema ambiental, saludable y orgánico.

- Además, es importante tener presente el compromiso organizacional, económico y social que el C.A.C.N., tiene con sus colaboradores y afiliados, de esta forma, se deben plantear políticas internas que sean reconocidas y cumplidas, que, con ello, promueva una posición competitiva en el mercado, con una imagen y una marca innovadora, equitativa y solidaria para todos los actores.

- El Centro Agrícola Cantonal de Nandayure, debe caracterizarse e inspirarse en ser una organización gremial (de todos los sectores productivos), innovadora, creativa, sostenible, emprendedora, que promueva el valor humano y la responsabilidad social. Al mismo tiempo, deben propiciar un respeto intergeneracional y ser partícipes en ser sensibles y adaptables a la unión entre agrupaciones, para fortalecer la economía social solidaria y así enfrentar los cambios del entorno. Lo anterior, con la única finalidad de aumentar la confianza de sus afiliados y/o futuros clientes, ya que es el valor de los valores.

Objetivo 3: Proponer un modelo de gestión operativa del CACN para el logro del marco estratégico durante los primeros cinco años, de manera efectiva a la posición planificada por la alta gerencia del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.

- Después de realizada la investigación, se concluye que en cuanto al modelo de gestión operativa, el C.A.C.N., no ejecuta ningún plan operativo y el rumbo de la organización consiste en enfrentarse a la realidad día con día, sin una planificación que garantice el futuro, ni controles que contribuyan con el buen desarrollo de las operaciones. Sin embargo, a pesar de estas circunstancias, la administración ha sostenido la capacidad de autogestión, de buscar recursos externos, maximizar los recursos generados, mantener y sostener alianzas a la hora de ejecutar el presupuesto, donde la perspectiva financiera se ha mantenido en el tiempo con un crecimiento muy lento.

- Se desarrolla un plan operativo para el C.A.C.N., que potencie sus fortalezas y sus oportunidades, mediante estrategias, actividades, metas que buscan la activación de la organización en el mercado, adoptando medidas dirigidas a conseguir una adecuada visibilidad de las demandas y mantener una comunicación efectiva y transparente, que marcarán la consecución de los objetivos y mantendrán una mejor proyección de la imagen deseada para esta organización.

- Con la creación de este plan operativo se busca generar mayor número de proyectos, nuevas alianzas y crear lazos de cooperación, que no solo brinden ingresos económicos, sino también, capacitación y asesoría constante, tanto para los colaboradores de la organización como para los diferentes productores, crear cadenas de valor, con criterios de innovación, diversificación e industrialización, con una distribución justa de los ingresos en los diferentes niveles generacionales y culturales, la apertura de nuevos proyectos como las ferias, campañas, venta de artículos y suministros, y actividades varias, con la participación de todos los sectores productivos de la comunidad y la región.

- El C.A.C.N., tiene toda la capacidad de crear una imagen sólida inspirada en resaltar la denominación de origen zona azul en todo el mercado local, regional y nacional, para dar valor y confianza a los productos y/o servicios que ofrecerá en el

futuro. Además, de otros atributos de la zona, que destacan la calidad de sus productos por generaciones. Todo lo anterior, viene a contribuir con la seguridad alimentaria, alcanzar C-neutralidad y mitigar las amenazas del cambio climático.

Objetivo 4: Proponer un modelo de gestión de recursos humanos que responda a los objetivos organizacionales propuestos en el plan estratégico.

- La capacidad de una organización se refiere a su potencial para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades, que el C.A.C.N, actualmente no posee. Una vez, definido el marco filosófico, el plan estratégico y especialmente, los objetivos organizacionales, el C.A.C.N., podrá administrar eficientemente todos los recursos (administrativos, materiales, financieros, humanos y mercadológicos), además, conseguirán objetivos comunes, para alcanzar el éxito y el crecimiento esperado.

- Se propone para todos los procesos y subprocesos de la administración de recursos humanos (atracción y selección, organización, retención, desarrollo y evaluación), un modelo basado en nuevos comportamientos y competencias, individuales, grupales y organizacionales, básico que garanticen un uso eficiente, según las necesidades de la organización. Ese método, profundizará el desarrollo de las habilidades, destrezas, conocimientos y el involucramiento del talento humano, punto que ayudará a elevar a un grado superior y de excelencia, el potencial de cada uno de los colaboradores, según su puesto de trabajo, para alcanzar el crecimiento organizacional, aumentar las utilidades y obtener mayor participación en el mercado.

- Esta propuesta consta de cinco procesos interrelacionados, que buscarán un modelo de gestión de talento humano innovador y competente. Para lo anterior, se le aconseja a la Junta Directiva y la Administración, que recorran cada una de las siguientes etapas:

- Utilizar a la mayor posibilidad, las matrices propuestas para todos los procesos y subprocesos de la gestión del talento humano.
- Identificar siempre la estructura de la organización para una toma de decisiones equitativa e igualitaria.

- Llevar a cabo el proceso de retención por medio de la motivación, remuneración, la higiene y la seguridad de los trabajadores.
- Brindar siempre capacitaciones y asesorías que mantengan al día las capacidades y conocimientos de los colaboradores.
- Al final, realizar una evaluación del desempeño, que sirva de retroalimentación, tanto para la organización como para los colaboradores, donde se fortalezca la confianza y se genere mecanismo de ayuda para disminuir las debilidades y exaltar las fortalezas de cada uno.
- Mejorar los mecanismos de comunicación, para garantizar un ambiente de trabajo estable y sano y, especialmente, aumente los indicadores de satisfacción, adaptabilidad y supervivencia.

Referencias Bibliográficas

- Albert, M., & Fernández, T. (2007). Cuadro Mando Integral para la gestión del Recurso Humano. *Industrial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR)*, 5.
- Anderson, C. (2014). Importancia del planeamiento Estratégico . *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*, 15.
- Anzola Morales, O. L. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción base en la teoría de los subconjuntos borrosos. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión Del Conocimiento y La Tecnología*, 7(2), 14–34. Retrieved from <https://una.idm.oclc.org/login?url=https://una.idm.oclc.org>
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Costa Rica: Uned.
- Becerra, M., & F., C. (2012). *Enfoque por Competencias y su aporte en la Gestión en los Recursos Humanos*. Chile: Universidad de Chile.
- Blanco, E. (2012). Cuadro Mando Integral: Los factores organizacional también cuentan. *Debates Iesa*, XVII(1), 6.
- Brais, V.G. (09 de setiembre de 2019). Validación de información. (Córdoba, C. Entrevistador)
- Cannice, M., Koontz, H. y Weihrich, H. (2017). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. (2009). *Plan estratégico e implantación del Cuadro Mando Integral*. España: CEEI Ciudad Real.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Coraggio, J. (2011). *Economía Social y Solidaria*. Ecuador: Ediciones Abya-Yala.
- Cruz, P., & Vega, G. (2001). *La gestión por competencias1*. Antofagasta, Chile: Universidad de Chile. Obtenido de <https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-chile/auditoria-gubernamental/resumenes/gestion-por-competencias/4531265/view>
- Cruz Velazco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano:

una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, (45), 58–81. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª. ed.). México: Cengage Learning.

Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Decenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Editores.

De la Rosa, A. y Lozano, C. (2010). *Planeación Estratégica y de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía*. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.grhc>

Díaz, F.B. (09 de setiembre del 2019). Historia del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure. (Obando, J., Entrevistador

Díaz, F.B. (09 de setiembre del 2019). Validación de la Información. (Obando, J., & Córdoba, C. Entrevistadores

Dinamia. Consultoría Social. (2010). *Guía sobre Economía Social y Solidaria*. Madrid: Confederación Sindical de CCOO.

Escuela de Organización Industrial. (13 de mayo de 2013). *Blogs eoi*. Recuperado el 18 de junio de 2020, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>

Flores, G. (12 de febrero de 2020). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/16152108/2._EL_PLAN_OPERATIVO_Y_SU_RELACION_CON_EL_PLAN ESTRATEGICO

Franco, M. (2012). El pensamiento estratégico en los gerentes basados en la filosofía de las instituciones autónomas del sector público. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 46-58.

Galán, J. (2006). *Diseño Organizativo*. España: Thomson. Gestión de recursos humanos. *Revista Ingeniería Industrial*, XXIX, 24-27.

García, T., & Cano, M. (2013). El Foda: Una técnica para el análisis de problemas en el

contexto de la Planeación en las organizaciones. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*, 15.

Gómez, L., Blakin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos*. España: Pearson Educación S.A.

González Amores, Y., & Lavandero García, J. (2018). El proceso de innovación en el Grupo Empresarial LABIOFAM: Un Modelo de Gestión. *Folleto Gerenciales*, 22(3), 138–148. Retrieved from <https://una.idm.oclc.org/login?url=https://una.idm.oclc.org>

Hill, Ch. y Jones, G. (2007). *Administración. Un Enfoque Integrado*. México: McGraw-
https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf

INEC. (12 de enero de 2019). *INEC*. Obtenido de <http://www.inec.go.cr/pobreza-y-desigualdad/pobreza-por-linea-de-ingreso>

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El cuadro de mando integral. *Fundació per a la motivació dels recursos humans*, 7.

López, P. (2004). Población, Muestra y Muestreo. *Punto Cero*. Bolivia: Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba

Los conceptos de Misión, Visión y propósito de estratégico. (1991). *Universidad de Deusto*.

Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

Maya, E. (2014). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Mirabal, Y. (2019). La Economía Social y Solidaria. *COODES*, 5.

Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional enfoques y procesos* Organizacionales también cuentan. *Debates IESA*, 53-56.

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: Narcea S.A.

ONU. (11 de agosto de 2018). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/page/5/>

Pérez, M. (2016). La Conducta Organizacional. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*,

6.

- Picón, J. (2016). *El desafío del desarrollo local, humano y sustentable en el Golfo de Nicoya, Costa Rica*. Nicoya: CEMEDE.
- Plan de Acciones Climáticas y Gestión de Riesgo, Región Chorotega (2018 – 2022) del Comité Sectorial Agropecuario. (2017). *Plan de Acciones Climáticas y Gestión de Riesgo, Región Chorotega (2018 – 2022) del Comité Sectorial Agropecuario*. Guanacaste, Costa Rica: Comité Sectorial Agropecuario.
- Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo, Dr. Alberto Cañas*. Costa Rica: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organización productivas y sociales. *Contribuciones en la Economía*.
- Prieto, P. (2013a). *Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal*. Colombia: Universidad Medellín.
- Prieto, P. (2013b). *Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del Profesional de Recursos Humanos*. *Revista Negotium*, 11(31), 74–90. Retrieved from <https://una.idm.oclc.org/login?url=https://una.idm.oclc.org>
- Rivera, O. (1991). Conceptos de misión, visión y propósito estratégico. España: *Universidad de Deusto*.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sáenz, L. (2019). *Cuadro de Mando Integral, CMI: Un guía introductoria. Balanced Scorecard (BSC)*. *Harvard Business Review / R. Kaplan – D. Norton (1992)*. Universidad del País Vasco: UPV/EHU Garaituz Taldea. Recuperado el 12 de 03 de 2019, de https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Cuadro+de+Mando+Integral+CMI_Una+gu%C3%ADa+introdutoria.pdf
- Sánchez, R. (2017). *Diseño de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Feria del Agricultor administrada por el Centro Agrícola Cantonal de San Ramón, Alajuela*. Heredia: Universidad Nacional.
- Serbia, J. M. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación.

Hologramática, 2(7), 123-146. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=759>

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administraciónn de recursos humanos. Gestión del Capital Humano*. México: MacGraw-Hill.

Yetano, A. (2005). El cuadro de mando integral en la Administración Local. *Auditoría y gestión de los fondos públicos*, 39-46.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO FORMULACIÓN DEL MARCO FILOSÓFICO

Responsables: Carol Córdoba y Jeanette Obando.

Objetivo general: Compilar información para la formulación del marco filosófico del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.

Actividades

1. Enviar el instrumento a la Junta Directiva del Centro Agrícola.
2. Aplicar el instrumento a 10 de los socios del Centro Agrícola por medio de llamadas telefónicas.
3. Analizar la información recolectada por medio del instrumento aplicado.
4. Elaborar la misión y visión según a la información recolectada de las entrevistas telefónicas tanto de los usuarios como de la Junta Directiva.

Recursos: 1 computadora y 1 cuaderno

Nombre: Maikol Luna		Lugar: () Afiliado (X) Miembro Junta Directiva		
Fecha entrevista:				
¿Quiénes somos?				
INTERROGANTES	PROPUESTA	SÍ	NO	COMENTARIO
¿Quién es el C.A.C.N? ¿Qué función desempeña?	Somos una organización gremial.			
¿Para quién desempeña esa función?	Productores y productoras.			
¿Por qué se creó el C.A.C.N?	Fortalecer la capacidad productiva y comercial.			
¿Qué hacemos?				
INTERROGANTES	PROPUESTA	SÍ	NO	COMENTARIO
¿Mediante cuáles actividades centrales cumplirá el C.A.C.N., con su responsabilidad?	Servicio técnico y financiero de excelencia			
¿Qué imagen del negocio quieren comunicar al mercado?	Contribuir en mejorar la calidad de vida de los afiliados.			

¿Qué relación tiene el C.A.C.N., con sus empleados?	Apoyo integral Respeto y responsabilidad			
¿Hacia dónde vamos?				
INTERROGANTES	PROPUESTA	SÍ	NO	COMENTARIO
¿Cuál es el objetivo fundamental que el C.A.C.N., debe cumplir?	Ente de apoyo con solución integral.			
¿Cuál es la principal diferencia que destaca el C.A.C.N., sobre la competencia?	Promueve el desarrollo humano integral y la conservación del medio ambiente.			
¿Qué característica debe tener el tipo de afiliado/cliente que quiere atraer el C.A.C.N.?	Pequeños y medianos productores (as).			

¿Hacia dónde vamos? ¿Cómo deseamos ser en el futuro?				
INTERROGANTES	PROPUESTA	SÍ	NO	COMENTARIO
¿Cuál es el objetivo fundamental que debe cumplir el C.A.C.N?	Ser el mejor Centro Agrícola Cantonal de Guanacaste.			
¿Cómo desea el C.A.C.N. ser visto por los clientes/afiliados, competidores, sociedad en el futuro?	Un centro consolidado en servicios integrales.			
¿Cuál es el tipo de clientes/afiliados que quiere atraer el C.A.C.N?	Productores y productoras.			
¿Qué impacto quiere causar el C.A.C.N., a los afiliados, personal y/o usuarios?	Ofrecer un bienestar integral en lo económico, social, técnico y ambiental.			

ANEXO 2

DISEÑO METODOLÓGICO

ENTREVISTA FORMULACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DEL CENTRO AGRÍCOLA DE NANDAYURE

FECHA: 04 de marzo del 2020

HORA INCIO: 2:00 p.m.

LUGAR: Centro Agrícola Cantonal de Nandayure

Objetivo general: Ejecutar una entrevista estructurada al personal administrativo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure.

Actividades

5. Las estudiantes Carol Córdoba y Jeanette Obando, realizan las preguntas al personal administrativo (Asistente Administrativa y de contabilidad) y las respuestas serán escritas en el instrumento realizado.

Recursos: 1 computadora y 1 cuaderno.

Perspectiva	Preguntas Guía	Respuestas
Financiera	<p>¿Cómo añadimos valor a nuestros servicios?</p> <p>¿De qué manera logramos hacer más eficientes nuestros costos?</p> <p>¿De qué manera logramos hacer más eficientes nuestros servicios?</p>	<p>-Puntualidad con los pagos a los proveedores.</p> <p>-Tienen comunicación asertiva con los usuarios.</p> <p>-Rapidez en los trámites.</p> <p>-No cobran las fotocopias.</p> <p>-Dan el servicio de BN servicios para afiliados y no afiliados.</p> <p>-Tienen una caja chica, para gastos internos.</p> <p>- Del presupuesto anual del C.A.C.N., siempre se dejan un % para imprevistos, aproximadamente \$9 000 000,00</p> <p>-Ya tienen factura electrónica.</p> <p>-Tienen un contador contratado por servicios profesionales.</p>
Comunidad	<p>¿Quiénes son los usuarios de nuestros servicios?</p> <p>¿Cómo creamos valor para la comunidad?</p>	<p>-Única organización de la región que ofrece el servicio PSA (pago servicios ambientales).</p> <p>-Unen al gremio, y son considerados como familia.</p> <p>-Los toman en cuenta en las sesiones de la Junta Directiva.</p>
Procesos Internos	Para satisfacer a la comunidad y atender las	-Excelente atención y satisfacción del cliente.

	restricciones existentes (informativos, tiempo, personal, presupuestarias, etc.) ¿en qué procesos debemos ser excelentes?	<ul style="list-style-type: none"> -Trámites de créditos eficientes y ágiles. -Realizan todo el proceso del pago de servicios ambientales, desde llenarles la presolicitud, realizar fotocopiado de los documentos hasta llevar la documentación a FONOFIFO. -Les realiza el estudio registral y no cobran a los usuarios.
Gobernanza y participación	<p>¿Cómo mantenemos la participación continua de los grupos de interés?</p> <p>¿Cómo mantenemos el interés de nuestros proveedores en el suministro de información y asignación de recursos?</p>	<p>La participación continua se tiene si ellos siguen siendo muy activos, siempre buscando el bienestar de los afiliados.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tienen la cartera abierta siempre. -Realizan capacitaciones, en coordinación con INA, UNA, IMAS. - Proyección en el futuro de implementar la venta de suministros de ferretería y agrícolas que beneficie a la comunidad.

Nivel Interno

Dirección, planeación, organización, y control

1. **La planeación:** El C.A.C.N. tiene planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones por ejecutar en el corto, medio y largo plazos. ¿Cuál es el mecanismo para lograrlo?

No tienen. A como se presenta alguna situación se resuelve en el momento.

6. **La organización:** ¿El C.A.C.N., disponen y coordinan eficientemente los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros? ¿Cuál es el control interno para llevarlo a cabo?

No tienen un control interno regulado por la Junta Directiva y por la Asistente. Sin embargo, tienen un control digital de las entradas y salidas (lo maneja el asistente en contabilidad).

La contabilidad se hace mes a mes, y el reintegro dura como un mes.

No tienen seguridad del dinero que se recolecta por día, especialmente del BN servicios.

Los trabajadores contratados por servicios profesionales tienen que dar factura electrónica y cotizar a la CCSS como asegurados independientes.

7. **La dirección:** Cual es la guía o el método que utiliza el C.A.C.N., para la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

La asistente administrativa ha tratado que la Junta Directa tenga contacto con personal. Consideran que hay buena comunicación y retroalimentación entre la Junta Directiva y el personal.

Siempre les celebran los cumpleaños y realizan convivios navideños.

8. **El control:** Cada cuanto se evalúa el desarrollo general del C.A.C.N? Quién o quiénes lo hacen?

- No se realiza evaluaciones a nivel interno por parte de la administración y/o Junta Directiva, pero en los informes de avance se informa lo realizado. Citados a continuación:
- Informes del proyecto Banca para el Desarrollo.

- Informes que presentan a la ONF (organización forestal).
- Informes que presentan al IMAS, son informes contables trimestralmente. Dicho financiamiento es para financiar actividades para microempresarios, familias de extrema pobreza (la ficha FIS).
- Informe Asamblea General. se realiza una vez al año y a la Junta Directiva, se realiza quincenalmente.

Recursos Humanos-Talento Humano (motivación y remuneración salarial)

9. ¿Cuál es el proceso de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de la organización?

- Publicación del concurso por página de Facebook, especialmente.
- Entrevista: La realiza una comisión de la Junta Directiva junto con la administradora
- Retener: Ofrecen un buen trato y pago responsablemente.

La debilidad es que los salarios no son competitivos en comparación con el mercado.

- La mayoría son contratos por servicios profesionales.

Financieros (disponibilidad de capital, rentabilidad de la inversión y gestión de la cartera crediticia, venta de bienes y servicios)

10. ¿Cuenta el C.A.C.N., con disponibilidad de capital que permita inversión y genere rentabilidad?

- El negocio o proyecto que le genere mayor ingreso son los PSA (pago por servicios ambientales), ellos se dejan el 18 % del monto total, pero tienen que pagar a los regentes un 7 %
- No tienen un proyecto o negocio que les genere rentabilidad para la inversión.

11. ¿Cómo llevan a cabo la cartera crediticia? ¿Quién es el responsable? ¿Las cuentas por cobrar y pagar están al día?

- Cuenta con una cartera crediticia con montos máximos de ¢1 000 000,00
- Si, llevan las cuentas por cobrar y pagar al día. Los encargados es la asistente administrativa y el asistente de contabilidad.

12. ¿Cuentan con algún seguro de protección de los créditos?

- No, tienen seguro de protección de los créditos.

Insumos Tecnológicos Productivos y Comerciales

13. ¿Cuál es el registro de proveedores?

En sí, no tienen registro de proveedores de la venta de bienes. Pero, tienen crédito en ferretería y en la distribuidora de electrodomésticos. Por ahora no tienen venta de insumos y/o materia prima que necesitan los agricultores o ganaderos.

Proveedores de servicios, tienen solamente al Banco Nacional, IMAS y FONAFIFO. Por dichas entidades, es que pueden ofrecer servicios a sus afiliados y captar rendimiento financiero.

14. ¿Llevan un inventario de materiales y/o materias primas?

NO

15. ¿Llevan un control interno de la producción? ¿Y de las ventas?

NO

16. ¿Consiguen sus insumos en el país?

NO

Presupuesto-economía

17. ¿Cómo se financian sus gastos operativos?

Sus gastos operativos son financiados especialmente por la ganancia de PSA. Promueve el uso, manejo y conservación de los recursos naturales, trabajando mediante el Sistema de Pago por Servicios Ambientales, donde nuestros afiliados pueden optar por el establecimiento de alguna modalidad de pago, a saber: protección del bosque, reforestación comercial y de enriquecimiento, de regeneración o con especies en peligro de extinción.

Nuestra experiencia más reciente en gestión de créditos como organización se basa en el Consejo de Apoyo Rural (CAR) que es un programa de Banca para el Desarrollo en coordinación con el Banco Nacional de Costa Rica que nace en el año 2017, bajo una filosofía de poner en el centro

al ser humano y potenciar sus diferentes unidades de producción a través de créditos blandos y de fácil acceso.

El CAR tiene como objetivo general facilitar un crédito al pequeño comerciante, agricultor, ganadero del cantón de Nandayure.

18. ¿Quiénes participan en la elaboración del Plan Operativo Anual?

No tienen un POA aprobado y ejecutado. Cuando realizan los objetivos que deben cumplir en cierto periodo, lo realiza la Junta Directiva y el personal administrativo.

19. ¿Cuáles son sus activos tangibles e intangibles?

El edificio donde se encuentra el C.A.C.N.

Un lote.

El salón donde está el restaurante.

El lote donde están las parcelas de mago y teca reforestada.

El salón de actos.

El monto presupuestario que se encuentra en las cuentas de entidades bancarias.

20. ¿Cuál cree usted que es la situación económica actual del CACN?

Rentable

21. ¿Qué problemas se han presentado en esta economía?

- Han tenido problemas hasta de pagar la electricidad.
- Atracción de más finqueros que quieran reforestar la zona.

22. ¿Indique tres soluciones para mejorar la economía?

- Atraer más asociados.
- Aumentar la reforestación en la zona.
- Captar más fincas reforestadas.

23. ¿Qué procesos intervienen en la economía del CACN?

Que FONAFIFO atrase los pagos de las cuotas de PSA.

24. ¿Cómo influye la economía en la solidez del C.A.C.N?

La solidez del C.A.C.N., en este momento, depende mucho de la entrada de FONAFIFO, por la venta de PSA.

25. ¿Indique tres debilidades que afronta esta organización que impiden su desarrollo?

- Retiro por parte de los dueños de las fincas reforestadas para el pago de FSA.

26. ¿El tipo de servicios que brinda el Centro Agrícola son esenciales para su desarrollo?

- Sí, pero necesitan que aumenten las fincas reforestadas y/o diversificar sus servicios

Estabilidad Política

27. ¿Reciben apoyo político para el crecimiento de la organización?

No, de ninguna entidad estatal.

Servicios (Calidad)

28. ¿Cuáles son los servicios más sustantivos del C.A.C.N?

-Pagos por servicios forestales de la FONAFIFO.

29. ¿Cuáles servicios aportan un mínimo de ganancias para C.A.C.N., y por qué siguen brindándolos?

-Los servicios que se le brinda a la comunidad por BN-servicios. Se siguen brindando porque la comunidad cercana lo necesitan, y así están en más contacto con ellos.

30. ¿Sus servicios están acorde con las necesidades de sus usuarios?

- Sí, especialmente, los créditos que se les brinda por medio del IMAS y del Banco Nacional, a los afiliados y a familias de extrema pobreza.

Publicidad

31. ¿Tiene el C.A.C.N., una estrategia de marketing? ¿Cuentan con redes sociales? ¿La publicidad actual les ayudado a dar a conocer sus servicios?

- Tienen Facebook
- En estos momentos, tienen un proyecto con la Universidad Nacional, de la creación de una página web.

Nivel Externo

Economía

¿Cómo se ha visto afectado el C.A.C.N., con las nuevas Política y Planes de Gobierno?

Le han afectado el pago del IVA en el pago de los servicios profesionales.

Social

1. ¿Poseen programas de beneficio social? ¿A quiénes van dirigidos? ¿Disponen de su propio presupuesto para ello?

No tienen programa de beneficio social. Pero, realizan capacitaciones a afiliados y no afiliados.

Mercado

1. ¿Cuál es la política de precios que utiliza el C.A.C.N., para los productos que ofrece?

La que exige el mercado.

2. ¿Cómo atraen a nuevos clientes? ¿Qué proporción de las ventas invierte en promocionarse?

No tienen. No pueden bajar el % de ganancia por la venta de PSA, para atraer más finqueros.

3. ¿Quién es su competencia? ¿En qué aspectos son mejores que el C.A.C.N? ¿En qué aspectos son peores que el C.A.C.N?

- Los centros agrícolas de la región que quieran vender los servicios de PSA.
- Los regentes privados

4. ¿En qué aspectos fallan al satisfacer a los clientes?

- Venta de variedad de semillas
- Arbolitos para reforestar
- Pollos y/o cerdos

Tecnología

1. ¿Cuál es el rol de la tecnología en el C.A.C.N?

Mínima. Tienen Internet.

2. ¿Considera que hay áreas donde podrían ser más eficientes con el uso de más tecnología?

Sí, es necesario de Drones, para trabajar en las fincas.

Su propio servidor para tener internet sin depender a alguna entidad.

3. ¿Cuáles son las principales dificultades que se han presentado para implementar el uso de la tecnología en el C.A.C.N?

Tienen muy poco equipo computacional y la Internet es de baja intensidad y/o calidad.

No tienen equipo especializado para el resguardo de información.