



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA  
ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN PRÁCTICA DEL DESARROLLO**

**PROYECTO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**Planificación Estratégica y Plan de Acción para el fortalecimiento organizacional de la  
Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG),  
en la comunidad El Progreso, Cantón Turrialba Costa Rica**

**por**

**Rocío Adrián Sánchez**

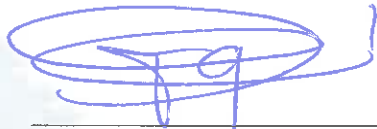
**Turrialba, Costa Rica**

**2018**

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

**Máster en Práctica del Desarrollo**

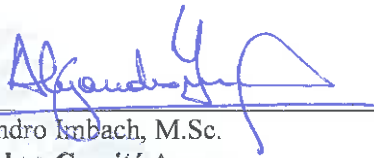
**FIRMANTES:**



Felicia Granados, M.Sc.  
**Codirectora del Trabajo de Graduación**



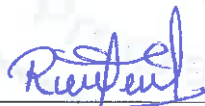
Adriana Escobedo, M.Sc.  
**Codirectora del Trabajo de Graduación**



Alejandro Ambach, M.Sc.  
**Miembro Comité Asesor**



Isabel A. Gutiérrez-Montes, Ph.D.  
**Decana de la Escuela de Posgrado**



Rocío Adrián Sánchez  
**Candidata**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis agradecimientos sinceros a los que me apoyaron durante el proceso de la maestría:

A mis padres que me brindaron su apoyo moral e incondicional durante todo este tiempo.

A mis suegros que me apoyaron para alcanzar mis metas.

A mi esposo que me apoyó en todo momento para finalizar mis estudios.

Agradecimiento especial a CATIE por la beca otorgada para cubrir mis estudios académicos.

Agradecer infinitamente al Programa Académico Práctica del Desarrollo PAPD, que me apoyó para cursar y concluir la maestría.

A World Wildlife Fund por su apoyo.

A todo el equipo de profesores y profesoras que me guiaron con sus enseñanzas durante este proceso.

A mis co-directoras Felicia Granados y Adriana Escobedo, por el apoyo, la paciencia y la confianza que me brindaron.

Al profesor Alejandro Imbach, miembro del comité asesor, gracias por las enseñanzas impartidas y ser guía en mi proceso de formación profesional y personal.

A todos mis compañeros por motivarme y comprenderme.

A todo el personal de CATIE.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VI
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	VII
RESUMEN.....	VIII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACIÓN.....	3
3. OBJETIVOS.....	4
3.1. Objetivo general.....	4
3.2. Objetivos específicos.....	4
4. METODOLOGÍA.....	5
4.1. Etapa 1: Planificación.....	5
4.2. Etapa 2: Trabajo de campo.....	6
4.2.1. Entrevistas.....	6
4.2.2. Grupos focales.....	6
4.2.3. Socialización de resultados del Plan Estratégico y Plan de Acción.....	8
4.3. Etapa 3: Elaboración del informe Final.....	8
5. RESULTADOS.....	9
5.1. Caracterización del área de trabajo.....	9
5.2. Descripción de la organización solicitante.....	9
5.3. Descripción de los capitales de la Asociación de pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG).....	10
5.3.1. Capital Social.....	10
5.3.2. Capital Humano.....	11
5.3.3. Capital Económico.....	12
5.3.4. Capital Comercial.....	12
5.3.5. Capital físico.....	13
5.3.6. Capital Natural.....	13
6. PLAN ESTRATÉGICO.....	14

6.1. Identidad de la Asociación.....	14
6.2. Misión y visión de APPAG .....	17
6.3. Objetivos estratégicos y criterios de éxito .....	18
6.4. Actores clave y líneas estratégicas de trabajo.....	21
7. PLAN DE ACCIÓN .....	24
8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	33
9. CONCLUSIONES.....	34
10. RECOMENDACIONES .....	35
11. LECCIONES APRENDIDAS .....	37
12. BIBLIOGRAFÍA .....	38
13. ANEXOS .....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Esquema metodológico .....	5
Tabla 2.	FODA de APPAG .....	15
Tabla 3.	Objetivos estratégicos, criterios de éxito y expectativas.....	19
Tabla 4.	Criterios de éxito, actores y líneas estratégicas.....	21
Tabla 5.	Plan de acción y sus componentes .....	24

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Mapa de ubicación de APPAG. Fuente: Google Maps, 2017 .....	9
Figura 2.	Resultados alcanzados en cada capital APPAG.....	10
Figura 3.	Estructura organizativa de APPAG.....	17

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Matriz de información .....	40
Anexo 2.	Instrumento del diagnóstico de la capacidad empresarial socio organizativa de empresas asociativas rurales.....	41
Anexo 3.	Entrevista a socios .....	46
Anexo 4.	Grupo focal 1, con socios representantes de las cinco comunidades de APPAG .....	47
Anexo 5.	Grupo focal 2, con la Junta Directiva y socios representantes de las cinco comunidades.....	49
Anexo 6.	Grupo focal 3, con la Junta Directiva y socios representantes de las cinco comunidades.....	52
Anexo 7.	Grupo focal 4, con la Junta Directiva y socios representantes de las cinco comunidades .....	55
Anexo 8.	Protocolo de Observación.....	57

## LISTA DE ACRÓNIMOS

APPAG:	Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba
CATIE:	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
EARTH:	Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda
ERA's:	Empresas Rurales Asociativas
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
IICA:	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INDER:	Instituto de Desarrollo Rural
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIPYMES:	Micro Pequeñas y Medianas Empresas
P.E.:	Plan Estratégico
P.A.:	Plan de Acción
TEC:	Instituto Tecnológico de Costa Rica
UCR:	Universidad de Costa Rica
UDA:	Unidad de Desarrollo de Agronegocios
UNA:	Universidad Nacional de Costa Rica

## RESUMEN

La Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG) se ubica en la comunidad El Progreso, del Cantón de Turrialba. Fue creada con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los socios, a través del acopio de guayaba silvestre, transformación primaria y comercialización de su pulpa. Actualmente, cuenta con 120 socios de las comunidades: El Progreso, San Joaquín, Mollejones, San Vicente, Pacayitas, Don Bosco y Grano de Oro. Además de comercializar la pulpa, la asociación genera empleo que beneficia a la gente que vive en estas comunidades.

Desde su creación APPAG enfrenta grandes retos en cuanto a organización y planificación, tanto administrativa como socio-organizativa. De tal manera y para apoyar su desarrollo, se realizó un diagnóstico de sus capacidades empresariales y socio-organizativas, basado en seis capitales (Humano, Social, Físico, Económico, Comercial y Natural). Tal actividad fue desarrollada previo al presente trabajo de graduación, en un primer acercamiento con la organización durante noviembre del 2017. Producto de ese primer trabajo, se identificó la necesidad de elaborar participativamente un Plan Estratégico (P.E.) y un Plan de Acción (P.A.) para la asociación. De esta manera, contribuir a su fortalecimiento empresarial y socio-organizativo.

La primera actividad realizada fue la validación del diagnóstico. Como parte de los resultados del diagnóstico, APPAG obtuvo un puntaje de 55,5 sobre 100. Se constató que la asociación tiene fortalecidos los capitales: físico (9,3/10), humano (8,5/15) y social (8,2 /15). Esto debido especialmente a que cuenta con instalaciones propias y una organización establecida. Por otro lado, presenta debilidades en los capitales: comercial (12,3/25), natural (7,3/15) y económico (11,6/20). Posteriormente, se realizaron grupos focales y entrevistas a los socios, para la elaboración participativa del Plan Estratégico (P.E.). Éste fue diseñado para cinco años (2019-2023), y contempla elementos que fortalecerán a la asociación, como son: identidad, misión, visión, cinco objetivos estratégicos, trece criterios de éxito y once líneas de acción. Tales elementos ayudarán a que la organización logre mayor coordinación interna, encamine hacia donde quiere avanzar y defina un horizonte hasta dónde quiere llegar. En la siguiente etapa se construyó el Plan de Acción (P.A.), el cual inicia el segundo semestre del 2018 hasta el 2020, y toma los objetivos planteados del P.E. a través de indicadores, actividades a realizarse por la organización, y tiempos para su ejecución.

Se concluye que APPAG tiene fortalecido especialmente el capital físico, seguido de los capitales humano y social. Éstos están relacionados a la infraestructura, equipamiento, junta directiva y personal administrativo establecido. Los capitales que necesita fortalecer son el económico, comercial y natural. Estos capitales están relacionados a limitaciones organizativas e institucionales de la asociación. De igual manera, el P.E. con los elementos planteados, ayudará a la asociación alcanzar sus objetivos, mientras que P.A. ayudará a operativizar el P.E. en el corto y mediano plazo.



Se recomienda a APPAG, que considere la importancia de garantizar el relevo generacional en sus miembros, para perdurar en el tiempo. Por otro lado, la asociación debe promover el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en su zona, a fin de asegurar a futuro la provisión de la pulpa de guayaba silvestre. De manera general, se recomienda que las Empresas Rurales Asociativas (ERAs), procuren contar con una P.E. y un P.A. Ambos documentos son importantes para definir objetivos claros y realizar acciones planificadas de acuerdo a tales objetivos planteados.

**Palabras Claves:**

Empresas Rurales Asociativas, Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa empresarial, Plan Estratégico, Plan de Acción, Capitales, Asociación de Productores.

## 1. INTRODUCCIÓN

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el modelo económico a nivel mundial ha experimentado grandes cambios. Antes, la economía y el capital se concentraban en las grandes empresas que dirigían el camino del desarrollo de los países, sin embargo, éste modelo económico no brindó lo necesario para sobrellevar la crisis económica mundial, y no respondía al desarrollo de estrategias que impulsaran la creación de fuentes de ingresos. Como medida para activar las economías a todas las escalas, se crean las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), de esta manera, conseguir mejores condiciones socioeconómicas para la población (Romero 2006, citado por Escobedo 2016).

Las Empresas Rurales Asociativas (ERAs) surgen de este marco, para fortalecer la economía local y generar empleo. De esta manera, una empresa rural asociativa llega a ser una organización legalmente constituida, conformada mayoritariamente por pequeños productores y productoras, que buscan generar excedentes económicos y beneficios concretos para los socios (Parrado 2010). Una de las principales características, es que tales beneficios tienen un fin de desarrollo humano y social. Por lo general, sus intereses son alcanzar resultados económicos concretos en sus actividades, comercializando sus productos al mercado en forma permanente, sostenible y que los beneficios de la actividad, se vean reflejados en la mejoría de sus asociados/as y comunidades que la componen (Báez 2010). El impulso a la conformación de las ERAs constituye una de las principales herramientas para llevar a cabo las políticas de desarrollo rural.

En función a lo anteriormente mencionado, uno de los caminos para mejorar la calidad de vida en de las zonas rurales es mejorar la gestión de este tipo de organizaciones locales. El interés está en lograr que éstas promuevan un uso más efectivo de los factores de producción, que el que se alcanza a nivel individual. Sin embargo, cuando se trata de una empresa asociativa orientada a los negocios, es una tarea delicada y de plazos relativamente más largos que los contemplados por la mayoría de programas de desarrollo rural (IICA 2006). De tal manera, que la planificación en este tipo de organizaciones debe ser integral y considerar el corto, mediano y largo plazo.

La Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG) es una ERA dedicada a la recolección, transformación primaria y comercialización de la pulpa de guayaba silvestre. Está ubicada en la comunidad El Progreso, del distrito La Suiza, en el cantón Turrialba, de la provincia de Cartago. Esta asociación genera empleo, ingresos económicos, y permite mejorar las condiciones de vida de 120 familias asociadas que recolectan la guayaba silvestre de las comunidades de El Progreso, Mollejones, San Vicente, Pacayitas y San Joaquín.

Antes de la creación de APPAG, las comunidades que la componen tuvieron diferentes medios de vida. Una serie de hechos ocurridos entre los años 80-90 a nivel mundial y nacional

han afectado los medios de vida y su desarrollo económico – social (Cedeño, 2009). Entre ellos se puede mencionar 3 aspectos importantes:

1. La caída del precio del Café: La crisis internacional del precio del café afectó en gran manera a los productores de las zonas mencionadas, como lo menciona la FAO (2003) “...el desequilibrio en el mercado mundial del café y los consiguientes precios bajos se vieron agudizados por las nuevas plantaciones registradas en Vietnam, y por un aumento de las exportaciones brasileñas...”. Este suceso obligó a los productores abandonar la actividad porque ya no era rentable, a la vez buscar otras fuentes de ingresos para satisfacer sus necesidades básicas, por lo que muchos de ellos cambiaron su actividad productiva.
2. Disminución de la producción de caña de azúcar: Paralelamente a la crisis del café, los productores cañeros sufrieron con la caída del precio de la caña, que nuevamente provocó una crisis económica en la zona. Como resultado, varias familias dejaron de sembrar caña, o dejaron de trabajar como jornaleros.
3. Ganadería (doble propósito) en menor escala: Algunas familias productoras, también se dedicaban a la ganadería para la subsistencia, en pequeñas fincas familiares. A causa de las crisis que tuvieron con el café y la caña, esta actividad fue creciendo y estabilizándose como medio de vida del sector.

Los hechos mencionados anteriormente, son clave para entender los cambios de medios de vida que tuvieron estas comunidades. En este contexto, en los años 90 surge la iniciativa de personas visionarias de formar una asociación que acopie y comercialice la guayaba silvestre de la zona, de esta manera generar mejores condiciones de vida para sus afiliados, y por ende la promoción del desarrollo económico y social de las comunidades.

La guayaba es una fruta que se encuentra en estado silvestre en estas comunidades. Anteriormente, la fruta era comercializada a través de intermediarios, los cuales compraban y vendían la fruta a empresas alimenticias. No obstante, estos intermediarios pagaban montos mínimos a los productores, inclusive, muchas veces no adquirían toda la fruta a los productores, ocasionándoles pérdidas económicas.

De esta manera, a pesar de que la existencia de APPAG repercute en las condiciones de vida de sus socios, no cuenta con una planificación estratégica a futuro. La planificación es una herramienta importante para orientar tales esfuerzos, evitar la dispersión, unificar intenciones y avanzar con mayor efectividad (Imbach 2016). Esta planificación se centra en definir los logros (cambios) a alcanzar a largo plazo, las formas en que se van a evidenciar dichos logros, y las principales líneas de acción a desarrollar para alcanzar los objetivos. Escobedo (2015) menciona que la planificación estratégica es sin duda el primer peldaño para la construcción del camino hacia la sostenibilidad, la cual debe funcionar como una brújula que indica el norte de la empresa y, por ende, es la herramienta de referencia para el adecuado proceso de toma de decisiones y el marco para evaluar la ejecución de la misma.

Por lo tanto, el presente trabajo pretende ser una herramienta útil para APPAG, que les permita tener un diagnóstico empresarial y socio organizativo de la asociación, mismo que servirá para la identificación de las limitaciones y las fortalezas de la empresa. Estos avances permiten tener un insumo para la realización participativa de un plan estratégico, en el que se definen las acciones que se deben priorizar en un tiempo determinado. Tal plan es complementado con un plan de acción para definir actividades y dar cumplimiento a los objetivos de la asociación.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Una ERA fortalecida, puede incidir en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados y las comunidades productoras. Albuquerque (2005), menciona que el desarrollo económico local depende de la capacidad de integrar el aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles y potenciales, hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la población local. Así mismo, fortalecer las capacidades de las ERA's permite tener mayor competitividad en el producto y permanencia en el mercado. No obstante, gran parte de las capacidades comerciales va acompañado de una buena organización empresarial, metas claras y visiones a futuro (ONUDI, 2003). De esta manera, es preciso fortalecer las capacidades de APPAG, pues es parte fundamental de los medios de vida de muchas familias recolectoras de guayaba.

APPAG fue creada para promover el desarrollo económico y social de los productores de guayaba. A pesar de los logros que la asociación ha tenido desde su creación, en la actualidad enfrenta retos como organización, a nivel comunicacional, falta de claridad sobre gestión empresarial, e insuficientes estrategias de comercialización de la guayaba. Así mismo, carecen de un plan estratégico, y una visión de hacia dónde quieren llegar como asociación. Esto representa un gran reto para la sostenibilidad futura de la organización, pues los productores no logran organizarse de forma eficiente para superar los obstáculos.

Por la importancia que tiene para los asociados, es imprescindible que la asociación pueda mejorar la situación que atraviesa, a través de un proceso que involucre principalmente a los actores. Una alternativa viable para APPAG, es organizarse en torno a una Planificación Estratégica (P.E), que es una herramienta orientadora y que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional, así, se logre un mejor funcionamiento de la asociación. Es importante que la P.E. para ERA's, sea entendida como un proceso que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea que identifique sus metas a largo plazo, y definir su visión, misión y objetivos estratégicos (Imbach, 2016). De esta manera, la planificación de la actividad empresarial hará posible visualizar riesgos y minimizar su impacto, garantizar el cumplimiento de acuerdos, así como prever necesidades y hacer un uso racional de recursos humanos, físicos y financieros (IICA 2006). De tal manera, es necesario y justificable que APPAG implemente una P.E. sobre su actividad empresarial.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Contribuir al fortalecimiento empresarial, y socio-organizativo de la Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG), mediante la elaboración participativa de un Plan Estratégico y Plan de Acción.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Validar y socializar los resultados del Diagnóstico de la gestión empresarial y socio-organizativa para generar una línea base.
- Facilitar la elaboración participativa del Plan Estratégico.
- Elaborar participativamente el Plan de Acción.

#### 4. METODOLOGÍA

La propuesta metodológica para realizar el presente trabajo estuvo centrada en tres etapas como se muestra en Tabla 1.

La primera etapa consistió en la obtención de información secundaria para diseñar los instrumentos de recolección de información y aplicación en campo. Los instrumentos elaborados fueron: Protocolo de observación, Protocolo de entrevista semiestructuradas y Protocolo de grupos focales. De tal manera se elaboró una matriz de información que sirvió como guía para obtener la información. (Ver anexo 1)

La segunda etapa se enfocó en la recolección de información en campo, con la utilización de los instrumentos elaborados. Así mismo se realizó grupos focales para la elaboración participativa del plan estratégico y plan de acción.

La tercera etapa consistió en la realización de los análisis y procesamiento de la información obtenida en campo, como la elaboración del informe final.

**Tabla 1. Esquema metodológico**

<b>Etapa 1. Planificación</b>	<b>Etapa 2. Trabajo de Campo</b>	<b>Etapa 3. Análisis de resultados</b>
1. Solicitud y aceptación del estudio de trabajo.	1. Coordinación con la organización.	1. Procesamiento de la información obtenida en campo.
2. Revisión de información secundaria.	2. Elaboración de materiales.	2. Elaboración del informe.
3. Elaboración de la matriz de información.	3. Presentación del plan de trabajo.	3. Presentación final.
4. Elaboración de la propuesta con metodología e instrumentos.	4. Recolección de información: Entrevistas, grupos focales, observaciones.	
5. Presentación final de la propuesta de trabajo de grado.	5. Presentación de resultados preliminares (Junta directiva y personal administrativo).	

##### 4.1. Etapa 1: Planificación

En esta etapa se realizó la elaboración de la propuesta, en la que se hicieron una serie de actividades para la ejecución en campo. Dichas actividades fueron revisión bibliográfica de

información secundaria para contextualizar el tema, los protocolos y herramientas a aplicar en campo (segunda etapa).

## **4.2. Etapa 2: Trabajo de campo**

En esta segunda etapa de trabajo, se realizaron entrevistas a los socios de las diferentes comunidades que agrupa la asociación, también se realizaron grupos focales para la elaboración participativa del Plan Estratégico y Plan de Acción, por último, se aplicó el protocolo de observación.

### **4.2.1. Entrevistas**

Para triangular la información se realizaron 30 entrevistas semiestructuradas a miembros de la organización de las comunidades de Pacayitas, Mollejones, San Vicente, San Joaquín, El Progreso. Las entrevistas permitieron conocer las diferentes opiniones que tienen los socios con respecto a la asociación.

### **4.2.2. Grupos focales**

Se realizaron cuatro grupos focales con los miembros de la junta directiva y personal administrativo de la asociación.

En el primer grupo focal se realizó la validación de los resultados del diagnóstico de la gestión empresarial y socio-organizativa, con socios representantes de las cinco comunidades asociadas a APPAG (Ver Anexo 4); Además se complementó la información con entrevistas a los asociados (Ver Anexo 3).

Para realizar la validación de los resultados del diagnóstico respecto a la gestión empresarial, se utilizó los resultados obtenidos en un diagnóstico previo, realizado por estudiantes de la Maestría en Práctica del Desarrollo (MPD) del CATIE, durante el último trimestre de la gestión 2017.

La herramienta utilizada para la elaboración de tal diagnóstico fue: “Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles” (Sánchez et al 2015). La herramienta comprende seis capitales con su respectivo porcentaje de evaluación: Social (15%), Humano (15%), Económico (20%), Comercial (25%), Físico (10%), y Natural (15%). Haciendo un total de 100%. (Ver Anexo 2)

Esta información validada permitió obtener una línea base sobre la gestión empresarial y socio-organizativa basado en los capitales. Así mismo, sirvió como insumo para la elaboración participativa del Plan Estratégico y el Plan de Acción.

En el segundo y tercer grupo focal, se realizaron participativamente, con la junta directiva y personal administrativo, el Plan Estratégico para cinco años (2019-2023) con las líneas de trabajo. Para la elaboración del P.E. se utilizó la metodología propuesta por Imbach (2016):

“Planificación estratégica de organizaciones comunitarias y de la sociedad civil”. Esta metodología está compuesta por ocho componentes:

1. **Análisis del contexto:** Se trata sobre la realidad de la organización, además explica cuál es la situación actual del contexto en el que incide o quiere incidir, y cómo evoluciona. La organización quiere o debe influir sobre una cierta realidad, tiene una serie de características humanas, sociales, económicas, ambientales e institucionales. Por ello lo primero que presenta el plan estratégico es un análisis breve de esa realidad en el que se muestra de qué manera la organización percibe esa realidad, sus tendencias, sus potencialidades y problemas y otras cuestiones relevantes al quehacer de la organización.
2. **Identidad:** En este apartado se da una explicación acerca de qué es la organización (naturaleza gubernamental, civil, no gubernamental, comunitaria u otra) y se describen aspectos básicos de la misma. En muchos casos también se presenta brevemente cuál su estructura de gobierno y su organización (componentes y organigrama). Es sección es importante ya que presenta que es la organización en el momento de la planificación.
3. **Misión:** La Misión expresa la razón de existencia de la organización; respondiendo a la pregunta ¿para qué existe esta organización? Por lo general la misión institucional se define mediante una frase corta y contundente (no más de dos líneas) que define claramente para qué existe la organización.
4. **Visión:** La Visión describe la situación a la que se quiere llegar a largo plazo, es decir el horizonte de tiempo que se encuentra más allá del plazo del Plan Estratégico. Al igual que la misión, la visión se expresa mediante una frase corta y contundente (no más de dos líneas) que define claramente a qué situación quiere llegar la organización.
5. **Actores estratégicos:** Este tema no es relevante en todos los planes estratégicos de organizaciones, y por lo tanto puede ser considerado como opcional y su inclusión dependerá de las decisiones de la organización. Este aspecto de importancia para las organizaciones que definen su visión en términos de situaciones del contexto en el que actúa. Suele ser menos relevante en los casos en que la visión está centrada en la situación futura de la misma organización.
6. **Objetivos estratégicos:** Los Objetivos Estratégicos expresan que se quiere lograr en el período del Plan Estratégico. Es un número reducido (no más de 5 o 6) y deben ser bastante abarcadores, o sea a este nivel no se trabaja en cuestiones de detalle.
7. **Criterios de éxito:** Los criterios de éxito muestran cuáles aspectos de los Objetivos estratégicos van a ser priorizados y qué se espera de ellos. Estos criterios se expresan como tendencias.
8. **Líneas estratégicas de trabajo:** Las líneas estratégicas de trabajo establecen las prioridades en las que se concentrará el trabajo. Por lo general, los Objetivos Estratégicos



son siempre bastante amplios, por lo que se hace uso de los Criterios de Éxito y de las Líneas Estratégicas para especificar las prioridades deseadas.

Específicamente en el segundo grupo focal se abordaron las cuatro secciones de la metodología, como es: Análisis del contexto, Identidad y Misión y visión de la asociación. Este paso permitió conocer la situación actual de la asociación, su estructura, su trayectoria, y la razón de ser como asociación (Ver anexo 5). Estos componentes del plan estratégico fueron complementados con fuentes secundarias.

En el tercer grupo focal, se abordaron los componentes de Actores - Estrategias, y Objetivos estratégicos, Criterios de éxitos y líneas estratégicas de trabajo. Esto para conocer la situación a la que quiere llegar la asociación a largo plazo. En cuanto al componente de los objetivos estratégicos, en estos se expresaron lo que se quiere lograr en el periodo del Plan Estratégico, así mismo se identificaron cuales aspectos de los objetivos estratégicos serian priorizados y lo que se espera de ellos. Para las Líneas estratégicas de trabajo se establecieron las prioridades del trabajo (Ver anexo 6).

En el cuarto grupo focal se elaboró participativamente el Plan de Acción que iniciaría desde el segundo semestre del 2018 hasta el 2020 en el que se incluyeron actividades, recursos, tiempo y responsables para la puesta en marcha del Plan (Ver anexo 7).

#### **4.2.3. Socialización de resultados del Plan Estratégico y Plan de Acción**

Al concluir con la elaboración participativa del Plan Estratégico y Plan de Acción, se realizó una sesión con la junta directiva y personal administrativo de APPAG para socializar y validar los resultados del P.E. y P.A. Esta actividad permitió hacer ajustes necesarios de la planificación para incorporar al trabajo final.

#### **4.3. Etapa 3: Elaboración del informe Final**

En esta última etapa se realizó el análisis de información recolectada en el trabajo de campo. Se sistematizó la información con los datos obtenidos, a la vez, se apoyó con información secundaria y documentación adquirida de APPAG. Este proceso de análisis de información permitió obtener la redacción del informe final.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Caracterización del área de trabajo

La zona de estudio se ubica el distrito La Suiza, del cantón de Turrialba, y provincia de Cartago. Éste cantón tiene una extensión territorial de 1642,7 km<sup>2</sup>, con una población demográfica de 79 198 habitantes. Así mismo, el distrito La Suiza tiene una extensión de 1657 kilómetros cuadrados, que equivale alrededor del 52% de la superficie total de la provincia. Con una altitud promedio de 1000 msnm (Jiménez, *et. al*, 2015).

Así mismo, las comunidades asociadas se encuentran ubicadas en la cuenca media del Río Pacuare, perteneciente a La Suiza. En estas comunidades viven los asociados y es donde se recolecta la guayaba silvestre.

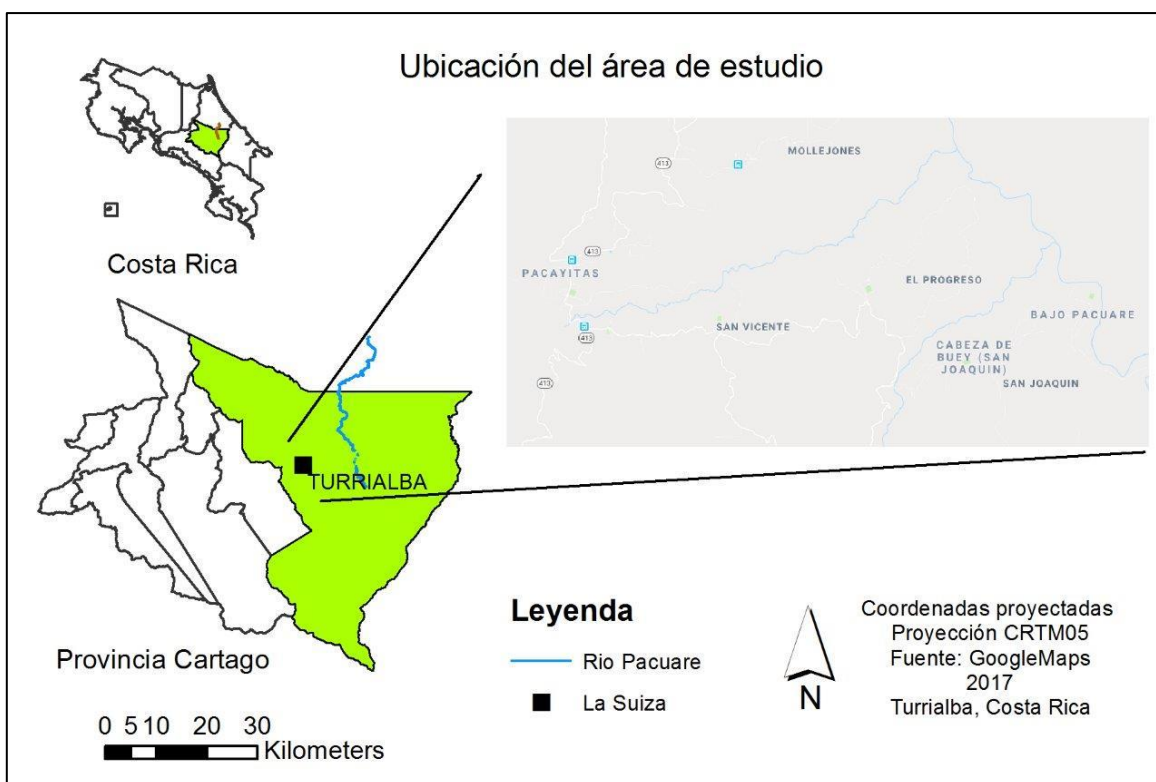


Figura 1. Mapa de ubicación de APPAG. Fuente: Google Maps, 2017

### 5.2. Descripción de la organización solicitante

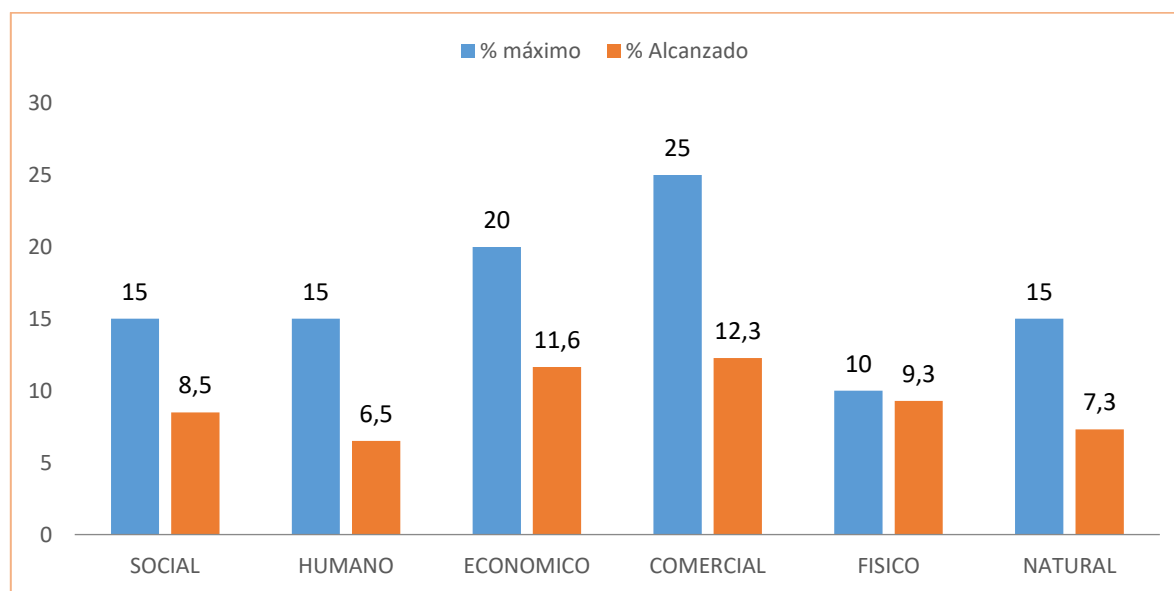
La Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG) es una organización de productores y productoras que cuenta con 120 afiliados. El área total de donde se cosecha la guayaba es variable, pues depende de los terrenos de cada socio, además que en los terrenos existen otros cultivos, incluso potreros.

La asociación cuenta con una Personería Jurídica desde hace 20 años, tiempo desde el que trabajan de manera organizada. Ofrecen el producto de la pulpa de guayaba a diferentes clientes a nivel nacional, así como a intermediarios a nivel internacional.

### 5.3. Descripción de los capitales de la Asociación de pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba (APPAG)

En este apartado se presentan la validación de resultados obtenidos del diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de APPAG, de acuerdo a seis capitales: social, económico, humano, comercial, físico, y natural.

En la figura 2 se presenta los puntajes en porcentajes obtenidos por cada capital. Las barras en color azul, corresponden al porcentaje máximo que se puede alcanzar en cada capital, y las barras en color anaranjado, muestran el porcentaje alcanzado por APPAG y equivalen al puntaje que obtuvo la asociación con el diagnóstico.



**Figura 2. Resultados alcanzados en cada capital APPAG**

#### 5.3.1. Capital Social

Con la aplicación del diagnóstico empresarial y socio-organizativo, el capital social se encuentra con una puntuación de 8,5%, respecto a 15% como valor máximo asignado por la herramienta. Este resultado se debe a factores como la proyección interna, donde la asociación no cuenta con un plan estratégico. Esto deriva en no tener claridad en sus metas a futuro.

Por otro lado, la asociación cuenta con personal asalariado, un gerente, contadora y trabajadores de planta. La contratación de los trabajadores de planta varía de acuerdo a la temporada de recolección de guayaba. En temporadas de alta demanda del producto, diez personas trabajan en la planta y en temporadas de baja demanda del producto se reducen a cinco personas con trabajo permanente. No obstante, existen personas que realizan trabajos temporales con una carga horaria establecida. Cabe mencionar que no todo el personal recibe los beneficios sociales completos.

En cuanto a la incidencia de la asociación en la comunidad y otras organizaciones, APPAG presenta cierta debilidad, ya que no se están ejecutando acciones en beneficio de las familias y por el bien común (mejoras en carreteras, escuelas, entre otras). Esto se debe a que APPAG no cuenta con un presupuesto específico para este tipo de actividades.

Los criterios que APPAG tiene fortalecidos, son la conformación de la junta directiva, donde se incluyen mujeres como parte de la organización. De igual manera, la junta directiva trabaja de manera coordinada con el gerente manteniendo reuniones periódicas e intercambio de información mutua.

Así mismo, es rescatable mencionar que la asociación ha realizado una auditoria externa para ver el estado de sus finanzas en la gestión 2016. Tal auditoria menciona que hay aspectos a mejorar, como la presentación de las cifras contenidas en los estados financieros, y además elaborar los procedimientos de registros y controles internos en la Asociación.

En cuanto a la capacidad de la dirigencia, la asociación conformó una nueva junta directiva en julio del 2016. Bajo esta nueva conformación, paulatinamente se fueron incorporando los demás integrantes. Cabe mencionar que para dicha elección participaron más del 75% de los socios.

De igual manera se evidenció que la gerencia presenta informes financieros a la junta directiva periódicamente.

Actualmente el estado legal de la organización es aceptable, porque cuenta con personería jurídica, y está legalmente constituida.

### **5.3.2. Capital Humano**

Con la aplicación del diagnóstico sobre el capital humano, el resultado alcanzado fue de 6,5%, respecto al 15% del valor máximo posible. El resultado está relacionado a factores internos como el ingreso de la nueva junta directiva y el personal administrativo, los cuales están retomando alianzas estratégicas con proveedores de insumos y clientes.

En este capital hay aspectos que requieren ser fortalecidos, como es la formación y asistencia técnica en materias de tecnologías y producción. Cabe mencionar que la asociación no recibe capacitaciones frecuentes en temas de impacto al cambio climático y las posibles acciones para enfrentarlos. No obstante, se están retomando relaciones interinstitucionales para

gestionar capacitaciones en el manejo técnico de la guayaba, en instancias como el Ministerio de agricultura MAG, INDER, entre otras.

Otro de los aspectos a mejorar, es la implementación de manuales o documentos donde estén definidos roles y funciones que desempeña cada miembro de los trabajadores de planta. Esto para evitar la sobrecarga de trabajos y cumplimiento de deberes. Por otro lado, es rescatable que APPAG cuenta con un organigrama establecido, y con un personal de planta que desempeñan sus labores.

Dentro de las fortalezas que presenta este capital en la asociación, es la conformación de la junta directiva, con un personal administrativo que es el gerente y con la contadora encargada de realizar informes financieros. Sin embargo, es importante realizar el fortalecimiento de capacidades de este equipo de trabajo para que se empoderen dentro de sus cargos y dentro de la empresa aportando activamente con nuevas iniciativas para la toma de decisiones.

### **5.3.3. Capital Económico**

APPAG cuenta con un capital económico propio, tiene una alta probabilidad de acceder a préstamos bancarios y en muchas ocasiones entidades bancarias han ofrecido un crédito a la asociación. A pesar de esto, APPAG ha preferido no acceder a ningún tipo de crédito financiero que ponga en riesgo a la planta procesadora y a sus socios, debido a experiencias negativas que se dieron con otras asociaciones en el Cantón de Turrialba, las mismas, no pudieron pagar el crédito financiero a los bancos debido que se dieron una baja de precios de sus productos a nivel internacional, llegando a perder por completo sus equipamientos y terminando en el cierre de la asociación. No obstante, el préstamo bancario les permitiría a APPAG obtener nuevas maquinarias para el procesamiento de la fruta, de manera más tecnificada.

Hay aspectos que requieren ser fortalecidos, como la elaboración y ejecución de un plan operativo anual, presupuesto anual, y proyecciones anuales. Esta planificación y proyección podría permitir alcanzar metas a futuro.

Por otro lado, la contadora facilitó informes contables como se llevaron las ventas durante el 2017. Esta situación demuestra la claridad del manejo financiero, sin embargo, se deben hacer ajustes a los inventarios de productos para saber con claridad la cantidad de materia prima con la que cuentan. APPAG lleva un sistema contable, pero requiere ser actualizado.

Así mismo, se tiene debilidad en la política de fijación de precios, pues no se cuenta con un sistema documentado de costos de los productos que ofrecen regularmente. Sin embargo, se están estudiando estimaciones de costos/beneficios para definir los precios.

### **5.3.4. Capital Comercial**

La herramienta del diagnóstico asigna una puntuación máxima de 25%, en la que APPAG obtuvo 12,3%. Esto sugiere que hay aspectos a ser fortalecidos.

Existen debilidades en cuanto a la planificación comercial, referida a cómo identificar periódicamente oportunidades de mercado, cómo funciona el mercado internacional, y cómo alcanzar la satisfacción del cliente final. Por lo tanto, no utilizan medios de promoción para sus productos, en la que pocas veces asisten a eventos de promoción.

En lo que respecta a la distribución del producto, la asociación cumple con las expectativas de calidad que requieren sus clientes, sin embargo, están realizando ajustes para cumplir con los tiempos acordados y la entrega de productos. Existen debilidades con respecto a la recolección de la guayaba, pues socios y socias venden el producto a intermediarios, lo que ocasiona que se disminuya el volumen acopiado del producto. Esto se debe a que APPAG no tiene un contrato de entrega de producto con los asociados.

Con relación a herramientas para la evaluación de los servicios y de satisfacción de sus clientes, la asociación no cuenta con ninguna herramienta. Cabe mencionar que esta herramienta le permitiría conocer el grado de satisfacción de sus compradores.

Por otro lado, APPAG cuenta con un empaque de presentación del producto final, y también tiene una página web en las redes sociales, sin embargo, esta página requiere ser actualizada.

Para concluir, la asociación no cuenta con una estrategia para ampliar su mercado, por lo tanto, les dificulta desarrollar estrategias de mercadeo, y crecer de forma sostenible.

### **5.3.5. Capital físico**

APPAG cuenta con acceso a servicios básicos, lo que le permite desarrollar sus actividades diarias en la planta. Es decir, cuenta con acceso a la luz eléctrica que ha estado funcionando sin interrupción alguna. También cuenta con un servicio de agua potable que es parte del acueducto local, y cuenta con acceso a telefonía e internet. Esta última, presenta dificultades para recibir señales y realizar actividades como promoción, información, y comunicación.

Así mismo cuenta con transporte propio, con un plantel físico como la planta procesadora de guayaba, además de una bodega, una oficina de gerencia y el equipamiento básico. Cabe mencionar que requieren ampliar el espacio para el almacenaje de los estañones con pulpa. Sin embargo, APPAG está alquilando un espacio para el almacenamiento del producto por lo que corren un riesgo, cuando el dueño del terreno lo requiera. Sin embargo, APPAG tiene un terreno propio que utiliza de bodega que requiere ser finalizado.

En cuanto a las rutas de acceso a la comunidad, estas se encuentran en buenas condiciones, que les facilita el transporte de sus productos de manera satisfactoria.

### **5.3.6. Capital Natural**

En cuanto al capital natural, APPAG tiene una ventaja positiva porque cuenta con accesos a los recursos naturales de la comunidad, como es la pulpa de guayaba. Así mismo esta fruta

proviene de la cosecha que realizan las diferentes familias productoras de comunidades asociadas.

El proceso de recolección de la fruta no es tecnificado y se realiza manualmente por los productores. Así mismo cuentan con herramientas básicas para la cosecha de la guayaba.

Otro aspecto vinculado al capital natural es el criterio de buenas prácticas de producción, que requiere ser mejorado. En las fincas no se ha efectuado una planificación del manejo de la guayaba, aún no se han tomado las medidas necesarias para la adaptación y mitigación al cambio climático en la que requiere de una intervención inmediata. Este aspecto pone en riesgo la capacidad de producción y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Así mismo, la asociación no cuenta con un plan de manejo específico documentado. Cabe mencionar que los socios productores identifican que ha habido cambios en cuanto a clima y reconocen que la duración de cosecha ha cambiado, lo que provoca una temporada corta de cosecha. Esto afecta al volumen de producción para APPAG.

## **6. PLAN ESTRATÉGICO**

En esta sección se presenta el Plan Estratégico para cinco años, que fue construido bajo un proceso participativo con miembros de la junta directiva y personal administrativo de APPAG.

### **6.1. Identidad de la Asociación**

#### Identidad

APPAG es una asociación que se constituyó en 1998 por 10 socios de la comunidad El Progreso, del Cantón Turrialba de Costa Rica. La organización cuenta con un Acta Constitutiva, inscrita en los libros de registros de Asociaciones, mediante la ley No. 218.

La Junta Directiva de APPAG está conformada por socios representantes de las 120 personas afiliadas que pertenecen a las comunidades de El Progreso, Pacayitas, Mollejones y San Vicente. Resaltan su gran compromiso con la idea de mejorar la calidad de la pulpa de guayaba y diversificar el producto.

APPAG financieramente opera con fondos propios y con aportes que realiza cada socio al momento de ingresar a la asociación. Hasta la fecha se ha dedicado a la producción y venta de pulpa de guayaba a clientes nacionales e intermediarios que venden la pulpa al exterior.

APPAG tiene definido un mecanismo de afiliación, pero a pesar que se cobra una cuota por socio al momento de su afiliación, no cuenta con presupuesto suficiente y no tienen interés en adquirir préstamos bancarios.

## Resumen de la trayectoria institucional

La Asociación de Pequeños Productores Agroindustriales de Guayaba, se fundó para aprovechar la fruta de guayaba que existe en la zona, y generar fuentes de empleo para personas que viven en comunidades cercanas. Actualmente cuenta con una junta directiva compuesta por 7 personas, y tienen la meta de mejorar la calidad de la pulpa de guayaba y diversificar el producto.

APPAG pasó por distintas etapas desde su creación. En sus inicios lograron obtener un crédito con el gobierno de Taiwán para la construcción de una planta procesadora de guayaba y así aprovechar la fruta que comúnmente se desperdiciaba. Los administrativos inicialmente fueron taiwaneses, los cuales instauraron los primeros procesos de transformación y de administración como tal. Por razones políticas de Costa Rica, el gobierno de Taiwán tuvo que retirarse del país, por lo que de APPAG se retiraron todos los administrativos taiwaneses. Debido a esta salida repentina, asumió el cargo administrativo un trabajador de planta por un periodo de 8 años. En todo este proceso APPAG, careció de cursos de actualización y capacitación de entidades públicas como el INA, INDER, entre otros.

### Situación actual

En el 2018 APPAG está conformada por 120 socios de las comunidades: El Progreso, Pacayitas, San Vicente, Mollejones, San Joaquín, San Bosco, y Grano de Oro, estas dos últimas comunidades se unieron a la asociación en años recientes.

Hubo elección de una nueva junta directiva en junio 2016. Y con ello se están dando más acercamiento con entidades del Estado, para atender el tema de capacitación entre ellas la mosca de la fruta, cursos de administración entre otros.

En detalle de la situación actual se presenta en la siguiente tabla de FODA de APPAG.

**Tabla 2. FODA de APPAG**

<b>Fortalezas (internas)</b>	<b>Debilidades (internas)</b>	<b>Oportunidades (externas)</b>	<b>Amenazas (externas)</b>
-Establecidos legalmente con personería jurídica.  -Alto compromiso de la Junta Directiva.  -Contar con una planta propia.  -Son reconocidos por las comunidades que la integran.	-Escasos recursos económicos. -No cuentan con un plan estratégico.  -Falta de coordinación con instituciones públicas y privadas relacionadas al desarrollo agropecuario.	-Cercanía de la planta procesadora con las comunidades que acopian la guayaba.  -Vías de acceso en buen estado.  -Exportación del producto con intermediarios.	-La competencia con otras plantas procesadoras.  -Enfermedades de las plantaciones de guayaba.  -Variabilidad y cambio climático.



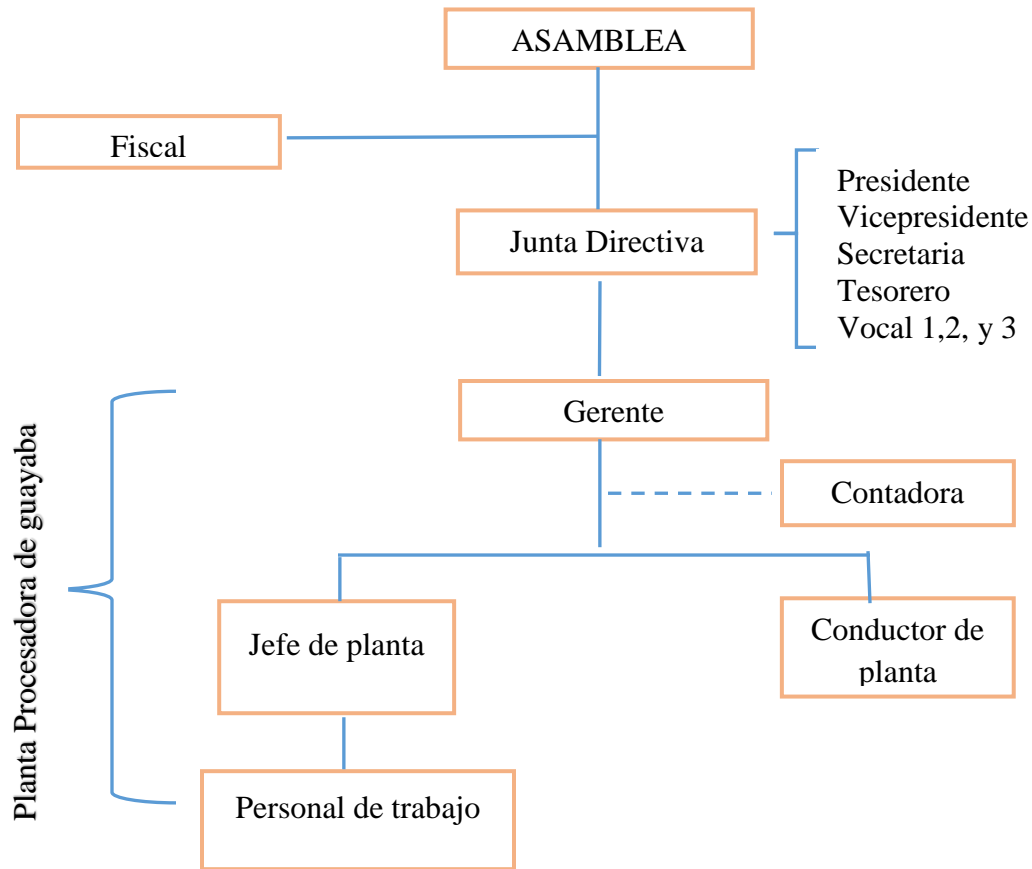
-Cuentan con clientes establecidos (nacional, internacional).	-No cuentan con un plan de manejo de desechos de la guayaba. -Los informes financieros ante los socios se realizan una vez al año.	-Establecer un sistema de manejo integrado de plagas.	-Variación de los productos en el mercado.
---	---	---	--

Fuente: Elaboración Propia en base a APPAG 2018

Las principales fortalezas de APPAG son, que es asociación reconocida por las comunidades, además de estar establecida legalmente y contar con una planta procesadora de guayaba propia. Entre las debilidades se encuentra los recursos económicos limitados, la falta de un plan estratégico que contrarreste el riesgo para que otras asociaciones o empresas que procesan guayaba ingresen con mayor facilidad al mercado. Dentro de las principales amenazas están las enfermedades de plantaciones de guayaba que disminuye el acopio de la fruta.

Actualmente APPAG tiene 13 empresas clientes a los que les vende la pulpa de guayaba. Los clientes son: Alimentos, Alifruti, Clington, 1258 Vep, Lucema, Oro Verde, Productos ALARO, Dequealba, Juan Díaz, Puratos, Pulpa Zurqui. Internacional (Jhon Scholl, El Angel). Estos dos últimos exportan a Centroamérica y Estados Unidos. Las empresas mencionadas se encargan de transformar la pulpa de guayaba en productos finales.

APPAG tiene una estructura organizativa definida. Ver figura 3.



**Figura 3. Estructura organizativa de APPAG**

## 6.2. Misión y visión de APPAG

### Misión

Contribuir al desarrollo integral de las comunidades del Cantón de Turrialba, por medio del procesamiento y comercialización de la guayaba, con una producción sostenible.

El elemento central de la misión es el desarrollo integral de las comunidades del Cantón de Turrialba que implica el desarrollo de la producción sostenible de la guayaba para mejorar la economía de sus asociados y por ende mejorar sus condiciones de vida, beneficiando a una cantidad de familias del sector.

#### Visión

APPAG será una organización líder en la región, que brinde opciones y recursos para implementar una producción agrícola sostenible y un desarrollo económico comunitario.

### **6.3. Objetivos estratégicos y criterios de éxito**

Los Objetivos Estratégicos de APPAG para el periodo 2019-2023 son los siguientes:

1. Personal administrativo y junta directiva, gestionan los procesos organizativos, asesorías en administración y asesorías en comercialización.
2. APPAG gestiona apoyo de instituciones públicas y privadas, para el manejo de residuos que genera la planta procesadora y actividades para la conservación del medio ambiente.
3. Administración de APPAG gestiona estudio de mercado, para elaboración de productos nuevos a partir de la pulpa de guayaba.
4. La asociación fortalece la producción de guayaba en las fincas, a través del manejo integrado del cultivo y asistencia técnica.
5. Los asociados de APPAG logran aumentar la comercialización eficiente y rentable de la pulpa de guayaba y de productos derivados, a nivel nacional e internacional.

A continuación, se presenta la tabla de los objetivos estratégicos, los criterios de éxitos para el plan estratégico de APPAG, y expectativas a operativizar en el plan de acción.

**Tabla 3. Objetivos estratégicos, criterios de éxito y expectativas**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>	<b>EXPECTATIVA</b>
<p><b>1. Personal administrativo y junta directiva, gestionan los procesos organizativos, asesorías en administración y asesorías en comercialización.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentan las capacitaciones en administración y comercialización.</li> <li>2. Mejora la organización y coordinación del trabajo que debe realizar el personal administrativo y de apoyo.</li> <li>3. Aumentan la cantidad de recursos humanos fijos y asalariados que trabajan en la planta.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incrementan los cursos y capacitaciones realizadas por el MAG, INDER, a 1 vez al mes.</li> <li>- El proceso de elaboración del Manual de funciones se realiza durante el segundo semestre de 2018.</li> <li>- APPAG incrementa 1 persona fija, para apoyar el proceso administrativo.</li> </ul>
<p><b>2. APPAG gestiona apoyo de instituciones públicas y privadas, para el manejo de residuos que genera la planta procesadora y actividades para la conservación del medio ambiente.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se gestionan acuerdos de cooperación con instituciones públicas y privadas que trabajan en temas ambientales.</li> <li>2. Se definen acciones concretas para que APPAG promueva la conservación de los recursos naturales en la zona.</li> <li>3. Mejora el tratamiento de los residuos que se generan en la planta procesadora.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crean las condiciones para poder mejorar el manejo de residuos en la planta procesadora hasta el 2020.</li> <li>- Se definen actividades concretas para asegurar la conservación del ambiente en la zona hasta el 2020.</li> </ul>

<p><b>3. Administración de APPAG gestiona estudio de mercado, para elaboración de productos nuevos a partir de la pulpa de guayaba.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se elabora un estudio de factibilidad para comercializar nuevos productos a partir de la pulpa de guayaba.</li> <li>2. Se gestionan recursos para la adquisición de maquinarias y equipos necesarios para la elaboración de nuevos productos.</li> <li>3. Se cuenta con socios capacitados en la transformación y comercialización de los productos derivados de la guayaba.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El estudio de factibilidad se pone en operación el 2019.</li> <li>- APPAG inicia la procuración fondos de cooperación internacional para adquisición de equipos desde el segundo semestre del 2018.</li> <li>- 50% de socios capacitados en nuevo productos potenciales a elaborar al 2020.</li> </ul>
<p><b>4. La asociación fortalece la producción de guayaba en las fincas, a través del manejo integrado del cultivo y asistencia técnica.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora la asistencia técnica a productores, sobre el manejo integrado del cultivo de guayaba.</li> <li>2. Aumenta el rendimiento de los cultivos y la calidad de la guayaba.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones sobre el manejo integrado del cultivo de guayaba inician el 2019.</li> </ul>
<p><b>5. Los asociados de APPAG logran aumentar la comercialización eficiente y rentable de la pulpa de guayaba y de productos derivados, a nivel nacional e internacional.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumenta el volumen de producto comercializado y clientes, a nivel nacional e internacional.</li> <li>2. Incrementa el número de asociados recolectores de guayaba.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productos elaborados a partir de la pulpa de guayaba, ingresan en los supermercados y mercados de Turrialba, al 2020.</li> </ul>

#### 6.4. Actores clave y líneas estratégicas de trabajo

A continuación, se identifican los principales actores claves y las líneas estratégicas de trabajo de APPAG.

**Tabla 4. Criterios de éxito, actores y líneas estratégicas**

<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>	<b>ACTORES</b>	<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Personal administrativo y junta directiva, gestionan los procesos organizativos, asesorías en administración y asesorías en comercialización.</b>		
1.1 Aumentan las capacitaciones en administración y comercialización.	-APPAG -MAG -INDER -INA -CATIE	- Gestionar ante instituciones externas la implementación de capacitaciones en: * Gestión organizativa * Gestión administrativa * Gestión empresarial
1.2 Mejora la organización y coordinación del trabajo que debe realizar el personal administrativo y de apoyo.		-Distribuir funciones entre la gerencia y personal de planta. - Establecer mecanismos de comunicación entre el personal directivo y los socios.
1.3 Aumentan la cantidad de recursos humanos fijos y asalariados que trabajan en la planta.		- Realizar un análisis presupuestario para considerar la inclusión de más personal fijo en la planilla de asalariados.
<b>CRITERIOS DE EXITO</b>	<b>ACTORES CLAVES</b>	<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. APPAG gestiona apoyo de instituciones públicas y privadas, para el manejo de residuos que genera la planta procesadora y actividades para la conservación del medio ambiente.</b>		
2.1 Se gestionan acuerdos de cooperación con instituciones públicas y privadas que trabajan en temas ambientales.	- Personal Administrativo - Junta directiva - Asociados - MAG - CATIE	- Mejorar el manejo de los residuos en la planta y promover como asociación, la conservación de los recursos naturales.
2.2 Se definen acciones concretas para que APPAG promueva la conservación de los recursos naturales en la zona.		

2.3 Mejora el tratamiento de los residuos que se generan en la planta procesadora.		
<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>	<b>ACTORES CLAVES</b>	<b>LINEAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Administración de APPAG gestiona estudio de mercado, para elaboración de productos nuevos a partir de la pulpa de guayaba.</b>		
3.1 Se elabora un estudio de factibilidad para comercializar nuevos productos a partir de la pulpa de guayaba	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal administrativo</li> <li>- Junta directiva</li> <li>- UCR</li> <li>- UNA</li> <li>- CATIE</li> <li>- EARTH</li> <li>- TEC</li> <li>- INA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer alianzas con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) y con otras entidades como la UCR, UNA, EARTH, CATIE, para contar con un estudio de mercado, sobre nuevos productos en base a la pulpa de guayaba.</li> </ul>
3.2 Se gestionan recursos para la adquisición de maquinarias y equipos necesarios para la elaboración de nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INDER</li> <li>- MAG</li> <li>- Asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En base al estudio de mercado, buscar recursos con entidades que puedan financiar proyectos para adquisición de maquinarias y equipos.</li> </ul>
3.3. Se cuenta con socios capacitados en la transformación y comercialización de los productos derivados de la guayaba.		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar la capacitación de los socios, priorizando al personal de planta, para la elaboración de derivados de la guayaba.</li> </ul>

<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>	<b>ACTORES CLAVES</b>	<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. La asociación fortalece la producción de guayaba en las fincas, a través del manejo integrado del cultivo y asistencia técnica.</b>		
4.1 Mejora la asistencia técnica a productores, sobre el manejo integrado del cultivo de guayaba.	- Asociados - Junta directiva - INA - INDER - MAG	- Con el acercamiento a las instituciones, gestionar la realización de capacitaciones, visitas a fincas, giras técnicas con los productores, en temas relacionados con el manejo integrado del cultivo.
4.2 Aumenta el rendimiento de los cultivos y la calidad de la guayaba.		- Definir e implementar capacitaciones en buenas prácticas agrícolas, como: Inocuidad en las frutas cosechadas, protección del medio ambiente, y condiciones de seguridad para el trabajo en las fincas productoras de guayaba.
<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>	<b>ACTORES CLAVES</b>	<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. Los asociados de APPAG logran aumentar la comercialización eficiente y rentable de la pulpa de guayaba y de productos derivados, a nivel nacional e internacional.</b>		
5.1 Aumenta el volumen comercializado y clientes, a nivel nacional e internacional.	- Empresas públicas y privadas. - Asociados - Personal Administrativo	- Elaborar una estrategia comunicacional y de marketing, para lograr nuevos clientes.
5.2 Incrementa el número de asociados recolectores de guayaba.	- Junta Directiva	- Motivar a los productores de guayaba a través de diferentes estrategias, como: contrato anual de ventas de la fruta, premios a la confianza, para que vendan el producto a la asociación y no a los intermediarios.



## 7. PLAN DE ACCIÓN

El Plan de acciones inmediatas es una herramienta que permite poner en marcha las acciones prioritarias del P.E. Estas acciones se proponen para ser completadas desde el segundo semestre de 2018 hasta el 2020, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Plan de acción y sus componentes**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.</b> Personal administrativo y junta directiva, gestionan los procesos organizativos, asesorías en administración y asesorías en comercialización.							
<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Productos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Prioridad</b> A = Alta; M = Media; B = Baja.	<b>Fecha de inicio y finalización</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>
Gestionar ante instituciones externas la implementación de capacitaciones en: * Gestión organizativa * Gestión administrativa * Gestión empresarial	-Coordinar con diferentes instituciones, la realización de los cursos.	-Actas de acuerdos con las instituciones.	4 meses	A	Agosto a nov. de 2018	Gerente	Recursos económicos propios de APPAG
	-Concertar temas, fechas y horarios disponibles.	-Agenda de trabajo	2 meses	M	Febrero a marzo de 2019	-Gerente, Junta directiva	Propios de APPAG
	-Definir mecanismos (sanciones, incentivos) para que los asociados asistan a los cursos	-Actas de acuerdos establecidos	1 año (Hasta la siguiente asamblea general)	M	Febrero a Julio de 2019	Junta directiva y socios	Propios de APPAG

Distribuir funciones entre la gerencia y personal de planta. Establecer mecanismos de comunicación entre el personal directivo y socios.	-Realizar manual de funciones y responsabilidades de trabajadores y administrativos.	-Acta de aprobación del manual de funciones	6 meses	A	Agosto a nov. de 2018	Gerente	Recursos económicos propios de APPAG
	-Establecer roles que deben tener los trabajadores y personal administrativo.	-Actas de acuerdo entre trabajadores y personal administrativo.	4 meses	M	Febrero a mayo de 2019	Gerente, personal de planta, junta directiva.	Propios de APPAG
	-Definir y ejecutar reuniones periódicas, con el personal de planta y administrativo.	-Agenda de reuniones	4 meses	B	Julio a Octubre de 2019	Gerente, Junta directiva, personal de planta.	Recursos económicos propios de APPAG
Realizar un análisis presupuestario para considerar la inclusión de más personal fijo en la planilla de asalariados.	-Analizar las ganancias por ventas del producto.	-Análisis de ventas	1 mes	M	Octubre de 2019	-Gerente, contadora	Recursos económicos propios de APPAG
	-Revisar los cargos que se requieren.	-Planilla de trabajadores	2 meses	M	Noviembre de 2019	-Junta directiva, gerente	
	-Contratar a personal requerido para que colabore en la administración.	-Contrato de personal	3 meses	A	Diciembre a febrero de 2019	-Junta directiva, gerente	

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.** APPAG gestiona apoyo de instituciones públicas y privadas, para el manejo de residuos que genera la planta procesadora y actividades para la conservación del medio ambiente.

<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Productos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Fecha de inicio y finalización</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>
Mejorar el manejo de los residuos en la planta y promover como asociación, la conservación de los recursos naturales.	-Coordinar con CATIE, la realización de capacitaciones a los asociados, en el manejo de residuos que genera la planta procesadora y conservación del medio ambiente.	Acta de acuerdos	2 meses	A	Feb. a marzo de 2019	Gerente	Recursos económicos propios de APPAG
	-Capacitar a los asociados en temas de manejo de residuos.	Planilla de asistencia de personas capacitadas	5 años (2 veces al año)*	A	Marzo 2019 a diciembre de 2023*	Junta directiva, socios, gerente	CATIE (UDA)
	-Definir estrategias y actividades de conservación de los recursos naturales, que promoverá la asociación.	-Actas de acuerdos -Documento de estrategias y actividades definidas		3 meses	A	Abril a junio 2019	-Gerente -Junta directiva -CATIE

	-Gestionar convenios entre CATIE y APPAG para que los estudiantes de maestrías realicen sus prácticas profesionales en la asociación.	-Convenio CATIE-APPAG	3 meses	A	Abril a junio 2019	Gerente -Junta directiva -CATIE	Recursos propios de APPAG
--	---	-----------------------	---------	---	--------------------	---------------------------------------	---------------------------

\* Considerando los tiempos del plan estratégico

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.</b> Administración de APPAG gestiona estudio de mercado, para elaboración de productos nuevos a partir de la pulpa de guayaba.							
<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Productos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Fecha de inicio y finalización</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>
Fortalecer alianzas con el Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) y con otras entidades como la UCR, UNA, EARTH, CATIE para contar con un estudio de mercado, sobre nuevos productos en base a la pulpa de guayaba.	-Visitar a las diferentes instituciones con potencial de apoyo para el estudio	Acta de reunión	2 meses	A	Agosto a set.2018	Gerente, junta directiva	Recursos económicos propios de APPAG
	-Coordinar con las diferentes entidades interesadas en hacer el estudio.	-Informe sobre entidades habilitadas para hacer el estudio.	2 meses	A	Oct. a nov. de 2018	Gerente, Junta Directiva	Recursos económicos propios de APPAG
	-Definir la entidad que va realizar el estudio.	-Acta con la entidad seleccionada para el estudio	2 meses	A	Dic. 2018 a enero 2019	Gerente, Junta Directiva	Recursos económicos propios de APPAG
En base al estudio de mercado, buscar recursos con entidades que puedan financiar proyectos para adquisición de	-Presentar resultados del estudio de mercado a entidades que financien proyectos, para obtener recursos necesarios.	Actas de reuniones con instituciones, a quienes se les presentó el proyecto para adquisición de	5 años *	A	Feb. 2019 a Nov. 2023 *	Gerente, Junta Directiva	Recursos económicos propios de APPAG

maquinarias y equipos.		maquinarias y equipos.					
Realizar la capacitación de los socios, priorizando al personal de planta, para la elaboración de derivados de la guayaba.	- Motivar a los socios sobre la necesidad de darle valor agregado a la pulpa de guayaba para aumentar sus ingresos.	Registro fotográfico e Informes de cada actividad	2 meses	A	Marzo a abril de 2019	Gerente, Junta Directiva, asociados	Apoyo de servicios solicitados a CATIE
	-Invitar a los socios interesados a recibir capacitación.	-Lista de invitación a asociados	2 meses	M	Feb. a marzo de 2019	Gerente	Propios de APPAG
	-Implementar un programa de capacitación que incluya temas sobre transformación de la pulpa de guayaba.	-Registro fotográfico e Informes de cada actividad	1 año	M	Feb. a noviembre 2019	Gerente, junta directiva	Apoyo solicitado a CATIE (UDA)
	-Seleccionar al personal que mejor desempeñaron en las capacitaciones.	Contratos de trabajo	3 meses	M	Enero a marzo de 2020	Gerente, junta directiva	Recursos económicos propios de APPAG

\* Considerando los tiempos del plan estratégico

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.</b> La asociación fortalece la producción de guayaba en las fincas, a través del manejo integrado del cultivo y asistencia técnica.							
<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Productos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Fecha de inicio y de Finalización</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>
Con el acercamiento a las instituciones, gestionar la realización de capacitaciones, visitas a fincas, giras técnicas con los productores, en temas relacionados con el manejo integrado del cultivo.	-Solicitar el apoyo del MAG para contar con personal técnico	Carta de solicitud para personal de apoyo	1 mes	A	Feb. de 2019	Gerente	Recursos económicos propios de APPAG
	-Definir con el MAG la prestación de servicios de asistencia técnica.	Acuerdos de actas	3 meses	A	Feb. a abril de 2019	Gerente, junta directiva	Recursos económicos propios de APPAG MAG
	-Implementar programa de capacitación técnica a los asociados, acordado entre el MAG y APPAG.	Registro fotográfico e Informes de cada actividad	5 años *	M	Feb. 2019 a nov de 2023 *	Gerente, Junta Directiva, asociados	
Definir e implementar capacitaciones en buenas prácticas agrícolas, como: inocuidad en las frutas cosechadas, protección del	-Coordinar con el MAG la logística de temas a capacitar.	Actas de acuerdos	3 meses	A	Feb. 2019 a abril de 2019	Gerente, Junta Directiva	APPAG
	-Capacitar a los asociados en los temas.	-Registro fotográfico e Informes de cada actividad	5 años *	A	Febrero 2019 a nov.2023	Gerente, Junta Directiva, asociados.	MAG

medio ambiente y condiciones de seguridad para el trabajo en las fincas productoras de guayaba.	-Verificar la implementación del BPA en las fincas de los productores.	-Registro de visitas	5 años *	M	Feb. 2019 a nov de 2023 *	Gerente, junta Directiva, asociados.	MAG
---	--	----------------------	----------	---	---------------------------	--------------------------------------	-----

\* Considerando los tiempos del plan estratégico



<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.</b> Los asociados de APPAG logran aumentar la comercialización eficiente y rentable de la pulpa de guayaba y de productos derivados, a nivel nacional e internacional.							
<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Productos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Fecha estimada de inicio y de Finalización</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>
- Elaborar una estrategia comunicacional y de marketing, para lograr nuevos clientes.	-Diseñar una propuesta de marketing.	-Propuesta de marketing diseñada	4 meses	M	Junio 2020 a Sept. 2020	Junta directiva, Gerente	Servicios solicitados a CATIE
	-Aprobar y ejecutar la propuesta diseñada.	-Acta de aprobación del documento	3 meses	M	Oct. a dic. 2020	Junta directiva, Gerente	Recursos económicos propios de APPAG
Motivar a los productores de guayaba a través de diferentes estrategias, como: contrato anual de ventas de la fruta, premios a la confianza, para que vendan el producto a la asociación y no a los intermediarios.	-Reunir a los socios para compartir experiencias.	Lista de asistencia	5 años (1 vez al año) *	A	Feb. 2019 a nov de 2023 *	Gerente, Junta Directiva, asociados	Recursos propios de APPAG
	-Realizar eventos de integración con los asociados y sus familias.	Lista de asistencia	5 años *	A	Feb. 2019 a nov de 2023 *	Gerente, Junta Directiva, asociados	Recursos propios de APPAG

\* Considerando los tiempos del plan estratégico

## 8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con base a los resultados encontrados, se desarrolla el siguiente análisis:

- Los resultados del diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de APPAG alcanza un 55% del valor total. De acuerdo a los resultados, APPAG tiene más fortalecido el capital físico con una puntuación de 9,3 sobre 10 puntos, seguido del capital social con 8,5 sobre 15. El capital físico se encuentra fortalecido debido que la asociación cuenta con una planta procesadora de guayaba y dos camiones como medio de transporte propio. Mientras que el capital social se encuentra fortalecido porque APPAG cumple con los requerimientos de ley, necesarios para el funcionamiento de la asociación.
- Los capitales que obtuvieron notas bajas fueron: el capital humano (6,5 sobre 15 puntos) que está relacionado a la falta de capacidades individuales, tanto de los socios como del personal de la planta, seguido del capital económico (11,6 sobre 20 puntos) el conocimiento que tienen los socios y la junta directiva sobre el uso de sistemas contables, análisis financieros y temas administrativos, son insuficientes para las proyecciones que tiene la asociación. Luego se encuentra el capital natural con una puntuación de (7,3 sobre 15 puntos) debido que APPAG no tiene un apropiado manejo de desechos generados en la planta procesadora, y que estos se relacionan con bajos conocimientos de la asociación, directiva y asociados respecto a la importancia de este tipo de actividades.
- Los capitales más fortalecidos están relacionados a la infraestructura y equipamiento, por el contrario, los capitales identificados como débiles son los que están relacionados a las limitaciones organizativas.
- Con relación a la elaboración participativa del Plan Estratégico para 5 años, se identificaron 5 objetivos estratégicos que están relacionados a los procesos organizativos y comerciales de la asociación, además del fortalecimiento y alianzas con diferentes instituciones gubernamentales y privadas. El P.E. se compone por 13 Criterios de éxito y 11 líneas estratégicas identificadas que apoyan a cumplir con los objetivos propuestos,
- Para operativizar el P.E. se realizó el Plan de Acción que se pondrá en marcha desde el segundo semestre de 2018 hasta el 2020. El P.A. es un plan a mediano plazo basados en los objetivos y líneas de acción del P.E, este plan permitirá a APPAG lograr sus objetivos. El P.A. contiene actividades, responsables y fechas de finalización de dichas actividades.
- Tanto el Plan Estratégico y el Plan de Acción le servirá a la organización para fortalecer sus capacidades y podrán utilizarla como base para la realización de sus actividades, involucrando a todos sus asociados para obtener beneficios comunes.

## 9. CONCLUSIONES

Se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se validó y socializó los resultados del diagnóstico de la gestión empresarial y socio-organizativa. Los resultados representan una línea base para evaluaciones futuras. De igual manera, la validación permitió comparar los resultados del diagnóstico con las percepciones finales de los asociados de APPAG. El diagnóstico realizado permitió conocer que los capitales fortalecidos de APPAG son el capital físico y social. Estos se encuentran así, debido a las buenas relaciones interinstitucionales que cultivaron anteriormente, inclusive con entidades externas. Eso les permitió beneficiarse de apoyos económicos e iniciativas de inversión, que facilitaron la consolidación de la organización. En cuanto al capital social, fue fundamental la cooperación y acción colectiva de los socios en pro del bien común. Los capitales más débiles están el económico, natural y humano. Estos capitales están relacionados a limitaciones que presentan en procedimientos administrativos e institucionales.
2. Se facilitó la elaboración participativa del Plan Estratégico con el personal administrativo, personal de planta y junta directiva de APPAG. El P.E. se diseñó para cinco años (2019-2023), en base a las necesidades de la asociación. En este plan se establecieron elementos que permitirán evaluar en qué medida APPAG alcanzará los objetivos planteados. Sin embargo, el P.E. es una herramienta que puede estar sujeta a cambio de acuerdo a consideraciones de la asociación.
3. Se elaboró participativamente el Plan de Acción para 2 años y medio (II-2018 a 2020). Este plan permitirá a la asociación cumplir con mayor claridad los objetivos plantados en el P.E. Durante el periodo propuesto, APPAG podrá fortalecerse.

## **10. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones del trabajo están dirigidas a los practicantes de desarrollo, y a la asociación.

### **Para los Practicantes de Desarrollo**

- Ajustar las diferentes herramientas y protocolos a aplicar en campo, de acuerdo al contexto y a la disponibilidad de información.
- Ajustar la herramienta del diagnóstico empresarial y socio- organizativo con los dos capitales faltantes: político y cultural. La información que se obtenga de estos capitales les permitirá contar con una información más sólida e integral. Los capitales cultural y político son capitales de mucha importancia para el análisis de organizaciones. El capital cultural se relaciona al legado cultural (religión, caracterización de los géneros, eventos étnicos de la comunidad, prácticas agrícolas, entre otras). El capital político se relaciona con el grado de incidencia que tiene la asociación en los procesos externos a ella, que le permiten acceder a bienes, servicios que son de su interés para mejorar la calidad de vida de los asociados.
- Solicitar con anticipación la documentación a la entidad donde se desarrollará el trabajo. Estos documentos les servirán de análisis para el proceso del estudio.
- En el momento de realizar entrevistas en la fase de campo, hay que tomar en cuenta los horarios de trabajo que tienen los actores claves, este proceso facilitará obtener una información más completa.
- Realizar una visita previa antes de las actividades permitirá tener un acercamiento entre el investigador y la organización con la que se hará el estudio.

### **Para la Asociación**

- Es importante que APPAG considere el relevo generacional para perdurar en el tiempo y asegure la sostenibilidad de la organización, donde los jóvenes tienen la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y además de brindar nuevas ideas e innovación.
- La asociación debe promover el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en su zona, a fin de asegurar a futuro la provisión de la pulpa de guayaba silvestre.
- APPAG precisa mejorar la cultura organizacional, como registros al día, documentación actualizada y ordenada, normativa actualizada, entre otros. Además, debe definir proyecciones y presupuestos. La falta de un plan de comunicación hace que la asociación presente vacíos de información.
- Los asociados deben considerar a las capacitaciones como una inversión en aprendizaje y conocimiento, para el fortalecimiento de los mismos socios y de la organización.

- Utilizar los recursos tecnológicos (correo electrónico y redes sociales) como medio de comunicación y difusión.
- El Plan Estratégico elaborado con la asociación debe ser cumplido, ya que es la vía a seguir para alcanzar los objetivos propuestos y lograr el cambio que se quiere.
- Aplicar el Plan de Acción para mejorar el trabajo que realiza la asociación.

## 11. LECCIONES APRENDIDAS

- Haber tenido la oportunidad de compartir con los socios y socias, junta directiva de la asociación, como habitantes de la comunidad, ha sido ampliamente positiva. Fue una experiencia única, y permitió conocer la dinámica y el trabajo que realiza la comunidad.
- Es importante establecer buenas relaciones interpersonales y promover el apoyo entre los socios. Esto puede repercutir en la disponibilidad de los actores involucrados en el estudio. Por tanto, se puede facilitar un avance positivo en las diferentes actividades planificadas.
- Realizar el plan estratégico y plan de Acción con personas que tienen bastante experiencia y práctica en campo. Como investigadores o administrativos, se tienen ciertos prejuicios al realizar los talleres con personas que viven en áreas rurales, por ejemplo, que tienen limitada información, sin embargo, es todo lo contrario, pues la gente que vive en área rural tiene un cúmulo de experiencia e ideas que se pueden potenciar.
- Definir agendas y fechas de las actividades con las personas que se trabajó, permitió tener buena coordinación para facilitar y agilizar el trabajo en campo y finalmente cumplir con los objetivos planteados.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque, F. 2004. El enfoque del desarrollo económico local. Consultado en noviembre 2017. Disponible en [http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area\\_enfoque\\_del\\_0.pdf](http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area_enfoque_del_0.pdf)
- Asociación de pequeños productores agropecuarios de guayaba, 1999. Documento de proyecto de la planta industrializadora de guayaba. Turrialba, Costa Rica. 113 p.
- Báez, L. 2010. Guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales. RUTA. Santiago, Chile. 60 p.
- Camacho, P.; Martín, C.; Zambrano, C. 2007. Elementos orientadores para la gestión de Empresas Asociativas Rurales- EMARs. Primera Edición. Quito, Ecuador. 282 p.
- Cedeño, P., Aguilar, R. 2009. Clima empresarial en un Cantón de bajo crecimiento: El Caso de Turrialba. UCR. Turrialba, Costa Rica. 43 p.
- Escobedo, A. 2015. Propuesta de plan estratégico Sostenible de la empresa Estilo y Color, Turrialba, Costa Rica 2016-2019. Tesis Mag. San José, Costa Rica, UCI.
- Jiménez, M.; Tapia, A.; Riggioni, R.; Coto, E. 2015. Estadísticas Relevantes de Turrialba Situación del Cantón al 2012. Primera Edición. Turrialba, Costa Rica. 106 p.
- FAO, 2003. El descenso de los precios de los productos básicos y la respuesta de la industria: algunas enseñanzas derivadas de la crisis internacional del café. Consultado en noviembre 2017. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/007/y5117s/y5117s03.htm>
- Gutiérrez, R. Gottret, V. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales: Desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo. CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, Turrialba, Costa Rica.
- Parrado, A. 2010. De las Empresas Asociativas a los Núcleos de Emprendedores Rurales. Consultado en noviembre 2017. Disponible en <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14201>
- Programa de Turismo Sostenible de Rainforest Alliance, s/f. Guía para la gestión empresarial sostenible. Consultado en noviembre 2017. Disponible en <https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/GUIAGESTIONdigital2.pdf>
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola), 2006. Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad. Lima Perú.

- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola), 2006. Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de capacitación. Módulo 3: Planificación aplicada a empresas asociativas rurales. Lima Perú.
- Imbach, A. 2016. Planificación Estratégica de organizaciones comunitarias y la sociedad civil. Turrialba, Costa Rica. 54 p.
- Imbach, A. 2017. Planificación estratégica de organizaciones (diapositivas). CATIE, Turrialba, CR. 58 diapositivas.
- Sánchez, S.; Escobedo, A.; Gutierrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles. 1º ed. Colección de Agronegocios. CATIE No. 8. Turrialba, Costa Rica.



### 13. ANEXOS

#### Anexo 1. Matriz de información

Objetivos Específicos	Preguntas orientadoras	Información necesaria	Fuente	Instrumentos
1. Validar y socializar los resultados del diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa para generar una línea base.	<p>¿Cómo está la gestión empresarial y socio-organizativa de APPAG?</p> <p>¿Cuáles son las debilidades en la gestión empresarial y socio-organizativa de APPAG?</p> <p>¿Cuáles son las actividades/ acciones clave para mejorar la condición actual?</p>	* Diagnóstico de APPAG	<p>* Socios representantes de las 5 comunidades</p> <p>*Junta directiva</p>	<p>* 1 grupo focal</p> <p>*Entrevistas a los socios</p>
2. Facilitar la elaboración participativa del Plan Estratégico.	<p>¿Cómo se estructura la asociación?</p> <p>¿Cuál es la misión y visión de la asociación?</p> <p>¿Qué logros espera alcanzar a largo plazo?</p> <p>¿Qué líneas estratégicas se propone para alcanzar sus objetivos?</p>	<p>* Diagnóstico empresarial de la asociación.</p> <p>* Acta de fundación de la asociación</p>	<p>* Junta Directiva</p> <p>* Asociados APPAG</p>	* 2 Grupos focales
3. Identificar las líneas de acción prioritarias para iniciar la puesta en marcha del plan estratégico.	<p>¿Qué líneas de acción se requiere priorizar para la ejecución del P.E.?</p> <p>¿Cuáles son las acciones inmediatas que debe realizar la asociación para poner en marcha el P.E.?</p> <p>¿Cómo se pueden asignar los recursos disponibles de la Asociación en las líneas de acción prioritarias?</p>	* P.E	<p>* Junta Directiva</p> <p>*Asociados de APPAG y</p>	* 1 Grupo focal

## Anexo 2. Instrumento del diagnóstico de la capacidad empresarial socio organizativa de empresas asociativas rurales

### Capital social (organización interna) 15%

Capital Social (Organización Interna) 15%

**Definición:** Es la organización social (redes, relaciones sociales, asociaciones, normas y disposición para trabajar por el bien común). El capital social facilita la coordinación, cooperación y acción colectiva para el bien común.

Criterios	Indicador	Evaluación (coloque una X)				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Organización interna	Tiene Junta Directiva y cumple satisfactoriamente con lo establecido en los estatutos		x			
	Cuentan con Comités y/o Áreas de Trabajo			x		
	Los Comités y/o Áreas de trabajo se mantienen activos			x		
	El proceso para elegir a los comités de trabajo y en la Junta Directiva es inclusivo (hombres, mujeres y jóvenes)				x	
Proyección interna	La gerencia tiene claras sus metas a futuro incluso más allá del P.E.	x				
	La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del P.E.	x				
Trabajo coordinado	La gerencia y la Junta Directiva conocen y trabajan para consolidar la misión y visión		x			
	La gerencia y las diferentes áreas trabajan de manera coordinada			x		
	Sostienen reuniones periódicas para intercambiar información y rendir cuentas sobre su gestión			x		
Consciencia social	Los colaboradores ganan más o igual al mínimo establecido en la ley del país			x		
	El salario de los colaboradores es equitativo (sin diferencias por género)			x		
	La organización vela por el cumplimiento de la jornada laboral (8 horas regulares y 4 extra) de los colaboradores permanentes y temporales reconociendo los derechos de la ley laboral	x				
	El personal asalariado tiene cubiertas sus cargas sociales	x				
	Los mecanismos de contratación se guían bajo los principios de igualdad y equidad (igual oportunidad para mujeres, jóvenes y hombres)		x			
Capacidad de la dirigencia	Los Directivos cuentan con credibilidad por parte de los socios		x			
	Al menos el 75% de los socios participan en las reuniones			x		
	Hay constante renovación de líderes en los puestos de poder		x			
	Se promueve el liderazgo inclusivo y equitativo en los puestos de poder			x		
	La JD tiene conocimientos básicos sobre la interpretación de estados financieros y toman decisiones a partir de estos		x			
Los directivos tienen capacidad de gestión empresarial y apoyan la gestión del gerente		x				
Mecanismos participativos de decisiones	La organización tiene mecanismos para la toma de decisión ágiles y transparentes en donde se incorporan equitativa e inclusivamente a todos los miembros (hombres, jóvenes y mujeres)			x		
	Las personas que integran la Junta Administrativa y los Comités / Áreas de trabajo pueden dar su opinión en un proceso equitativo e inclusivo			x		
	La Junta Directiva se reúne con frecuencia (mínimo 1 vez al mes)			x		
Monitoreo sobre el accionar de la empresa (manual interno)	Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación del avance en el logro de las metas establecidas en su P.E.	x				
	Cuenta con un sistema de indicadores para evaluar la gestión y gerencia de la empresa	x				
	Cuenta con indicadores o está documentado que se promueve el liderazgo en la organización de manera equitativa e inclusiva.	x				
	La Junta de Vigilancia o el Fiscal cumple su función fiscalizadora y se involucra en la operación de la ERA			x		
	Cuentan con auditoría externa anual			x		
Tienen algún procedimiento o sistema de control interno	x					
Incidencia en la comunidad	Ejecutan acciones que benefician directamente a otros grupos de la comunidad como el Patronato Escolar, u otros	x				
Rendición de cuentas a los asociados	La Gerencia presenta los informes financieros a la Junta Directiva periódicamente			x		
	La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros			x		
	Presentan los informes financieros detalladamente en la Asamblea por lo menos una vez al año			x		
	Discuten a profundidad los informes financieros en la Asamblea		x			
Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto anual)	x					
Estado Legal de la Organización	La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida				x	
	La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y tributarios				x	
	Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género	x				

## Capital humano (recursos humanos) 15%

Capital Humano (Recursos Humanos) 15%

**Definición:** la capacidad, el conocimiento, las habilidades y la capacidad física/intelectual para trabajar por el bien común de la pyme. El capital humano puede ser desarrollado en forma consciente a través de la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del)
		1	2	4	5	
Gestión e incidencia política	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación		x			
	Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con proveedores de insumos, servicios y clientes		x			
Acceso a Tecnología de Producción	El equipo técnico de la organización recibe formación y asistencia técnica en materia de tecnologías para la producción		x			
	Los colaboradores de la ERA tienen capacidad para implementar tecnologías innovadoras		x			
	Personal técnico recibe capacitación en temas de impactos del cambio climático y posibles acciones para enfrentarlos		x			
Personal Administrativo(preguntar si la gente sabe de estados financieros)	La organización tiene gerente o administrador				x	
	La Gerencia o administración tiene capacidad para analizar informes financieros y tomar decisiones a partir de estos			x		
	La organización tiene a un responsable de llevar la contabilidad				x	
	Cuenta con una persona responsable de la comercialización	x				
	Cuenta con una persona responsable de coordinar la producción y calidad	x				
	El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos) e internet				x	
	Hay en la organización personas con capacidad para comunicarse en inglés				x	
Normativa Interna (ver los estatutos)	Se tiene manuales de procedimientos administrativos y se aplican de manera correcta y permanente		x			
	Posee estatutos de constitución				x	
	Los estatutos de constitución son conocidos y aceptados por los asociados			x		
	La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación inclusiva y equitativa (mujeres, jóvenes y hombres) en todos los niveles	x				
	La organización empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres, personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación	x				
Organización Administrativa	Los procesos de contratación son transparentes y garantizan una evaluación basada solo en las competencias de las personas que pretenden asumir el cargo			x		
	Organigrama de la empresa establecido y operando			x		
	Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones vinculado al plan estratégico	x				
	Se usa información sobre el clima o condiciones climáticas para la toma de decisiones a nivel productivo y comercial		x			
Entrenamiento continuo	Los miembros de la ERA tienen manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones según el puesto que desempeñan	x				
	La organización cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas empresariales	x				
	El personal directivo y técnico reciben capacitaciones en temas vinculados a su gestión de manera continua durante el año			x		
Planificación Estratégica	La organización cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades donde se incluyen criterios para asegurar la participación en igualdad de condiciones (hombres, mujeres y jóvenes)	x				
	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico documentado	x				
	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico operando	x				
	El plan estratégico contempla elementos del cambio climático					
	La organización empresarial cuenta con un plan de negocios operando	x				
Criterio independiente	Se monitorea el avance de lo implementado según los planes	x				
	Las decisiones gerenciales operativas son independientes del criterio de Junta Directiva		x			

## Capital económico (Recursos financieros, contables y de capital disponible para la operación de la ERA) 20%

Capital Económico (Recursos financieros, contables y de capital disponibles para la operación de la ERA) 20%

**Definición:** Se refiere a los activos básicos (efectivo, crédito, deudas, ahorros y otros bienes económicos de producción) los cuales son esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Planificación y proyección	Elaboran y ejecutan un Plan Operativo Anual con su respectivo monitoreo periódico	x				
	Realizan y ejecutan un Presupuesto Anual con su respectivo monitoreo periódico	x				
	Realizan un Flujo de Caja Proyectado (anual)		x			
	Se elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero del año siguiente		x			
Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales			x		
	El sistema contable está automatizado (programa en la computadora)			x		
Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos		x			
	Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores		x			
	Estiman la relación Beneficio / Costo en sus ventas		x			
	Estiman el punto de equilibrio de sus ventas		x			
	Se utilizan razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.)			x		
	Los estados financieros y contables (Estado de Resultados y Balance General) se mantienen en orden y actualizados al menos anualmente			x		
	Se emite un análisis financiero narrativo que acompañe los números	x				
Fijación de precios	La organización tiene un sistema documentado de costos de los productos y servicios que comercializa		x			
	Tienen una estructura de costos a partir de la cual definen su precio		x			
	La utilidad anual es igual o superior al 15%		x			
	Las utilidades del año anterior supera a la de hace dos años			x		
	Se ha realizado un estudio de la competencia (documentado) para definir precios y calidades de los servicios o productos	x				
Accesibilidad a servicios financieros	La organización tienen acceso a servicios financieros			x		
	Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos de la organización				x	
	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)				x	
Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio (aportaciones)			x		
	Cumple con las obligaciones financieras a tiempo			x		
	Se hace reinversión de Recursos Económicos para mejorar a la organización (capitalización)	x				
	Tienen un programa equitativo de crédito para sus asociados y asociadas	x				
	Los socios, socias y clientes pagan por los servicios que reciben			x		
	Dan adelantos a sus asociados y asociadas de manera equitativa		x			

## Capital comercial (Comercialización de los productos y servicios) 25%

Capital Comercial (Comercialización de los productos y servicios)

25%

**Definición:** Recursos disponibles para garantizar una comercialización efectiva de los productos generados e involucra la planificación comercial, el desarrollo de mercados, calidad, producción y servicio al cliente entre otros. El capital comercial contribuye a la consolidación de la pyme y se desarrolla tanto a nivel de las capacidades personales como por medio del establecimiento de procedimientos y controles para incrementar la eficiencia

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del indicador)
		1	2	4	5	
Producción	Se tiene un plan de producción anual según la demanda		x			
	Se vendió todo lo producido el año anterior	x				
	Los socios y socias cumplieron con sus compromisos de producción		x			
Comercialización	Los socios y socias venden a intermediarios u otras empresas (competencia)			x		
	La logística de distribución se coordina desde la organización			x		
	La logística de distribución es eficiente			x		
Interacción comercial	Se han establecido relaciones efectivas con compradores		x			
	Se tienen contratos firmados o cartas de intención formalizando el interés de los compradores por adquirir el producto	x				
	Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios (insumos, capacitación, asistencia técnica, transporte)		x			
Planificación comercial	Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año	x				
Inteligencia de Mercado	Conoce cómo funciona el mercado nacional		x			
	Conoce cómo funciona el mercado internacional		x			
	Tienen acceso a fuentes de información de mercado (páginas web, contactos en la cadena de valor, Boletines, etc.)		x			
	Se identifican periódicamente oportunidades de mercado		x			
	Tienen la capacidad para contactar potenciales clientes		x			
Contacto	Tiene comunicación permanente con el cliente final		x			
	La relación con el cliente es satisfactoria en ambas vías			x		
Promoción	Utiliza medios de promoción para sus productos		x			
	Tiene material promocional de sus productos o servicios		x			
	Asiste a eventos de promoción para sus productos			x		
Calidad del producto	Tiene un reglamento para el control de calidad y este se aplica		x			
	Como califica en términos generales la calidad de sus productos			x		
Desarrollo y valor agregado	Constantemente están en proceso de desarrollar nuevos productos		x			
	Agrega valor a sus materias primas	x				
Identidad de producto	El producto tiene su registro sanitario		x			
	La empresa cuenta con una imagen clara y estandarizada para identificar su producto (marca, logo, eslogan)			x		
	El producto cuenta con un empaque y presentación acorde con las demandas del mercado			x		
	Tienen una página web o perfiles en redes sociales				x	
Servicio al cliente	Tiene capacidad para cumplir a tiempo los pedidos			x		
	Cumple satisfactoriamente las expectativas del cliente en cuanto a calidad y volumen			x		
	Mantiene comunicación con el cliente para evaluar su satisfacción			x		
	La organización empresarial tiene un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente		x			
Solidez de la ERA	Ofrece otros servicios a los socios y socias (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito.		x			
	Como ha evolucionado la situación financiera en los últimos 3 años		x			
	Como ha evolucionado la capacidad empresarial en los últimos 3 años		x			
	Como ha sido la participación de los socios y socias en los últimos 3 años			x		

## Capital Físico (medios de comunicación, acceso e infraestructura física) 10%

Capital Físico (Medios de comunicación, transporte e infraestructura para apoyar la operación de la ERA)

10%

**Definición:** Se refiere a los activos básicos de comunicación, acceso e infraestructura física esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva.

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del
		1	2	4	5	
Servicios básicos	Acceso a luz eléctrica				x	
	Acceso a agua potable				x	
	Acceso a teléfono				x	
	Acceso a Internet		x			
Plantel físico básico	Tienen la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio (Planta, beneficio, bodega, oficina)				x	
Vías de acceso y comunicación	Los caminos están en buenas condiciones para el transporte de materia prima y producto terminado			x		
Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la organización				x	
Herramientas de producción	Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo				x	

## Capital Natural (Producción sostenible) 15%

Capital Natural (Producción Sostenible)

15%

**Definición:** Es el conjunto de recursos naturales (tierra, cultivos, bosque, áreas de conservación) y servicios medioambientales de los cuales se derivan los recursos necesarios para el logro del bien común

Criterios	Indicador	Evaluación				DESCRIBA (Rescatar evidencias del nivel de cumplimiento del
		1	2	4	5	
Acceso a los recursos naturales de la comunidad	La organización tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares				x	
Uso de los recursos	Tiene acceso satisfactorio a materias primas				x	
	Tiene acceso satisfactorio a Insumos y herramientas de producción				x	
	Tienen una estrategia para el manejo de los desechos		x			
	Tiene acceso satisfactorio a materiales de empaque con producción sostenible			x		
Manejo de los recursos naturales de la comunidad	Tienen un plan de ahorro energético	x				
	Tiene plan de manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la organización	x				
	Se han identificado impactos del cambio climático en los recursos naturales de la zona de influencia			x		
Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	Se ha elaborado un plan para la implementación de acciones de adaptación al cambio climático para enfrentar impactos identificados.	x				
	Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible	x				
Planificación de Producción	Para la planificación de la producción se toma en cuenta los posibles impactos del cambio climático e información climática.		x			
Buenas Prácticas de Producción	Impulsan la implementación acciones productivas de bajo impacto ambiental en las fincas de los socios y socias			x		
	Se implementan prácticas en el proceso de transformación que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación		x			
	Se implementan prácticas de producción en las fincas que favorezcan la adaptación al cambio climático y la mitigación.		x			
Certificaciones	Cuentan con procesos productivos certificados		x			

### **Anexo 3. Entrevista a socios**

#### **Presentación y consentimiento informado**

Somos estudiantes del CATIE, actualmente estamos colaborando con la APPAG en facilitar un Plan Estratégico para la Asociación. Con anterioridad se hizo un diagnóstico empresarial socio-organizativo, y quisiera pedirle permiso para hacerle preguntas acerca del diagnóstico, aclarando que su participación es totalmente voluntaria. La entrevista irá acompañada de grabación y toma de fotografías, y la información que usted nos brinde será totalmente confidencial.

Si existe alguna pregunta que no desea contestar, me lo hace saber y no habrá ningún problema. Así mismo, si en algún momento se siente incómodo/a y no desea continuar favor hacérmelo saber. Con respecto a las preguntas, si no son claras no dude en preguntar para que se lo aclare.

**Nombre:**

**Fecha:**

**Cargo:**

**E-mail:**

**Teléfono**

---

#### **Preguntas**

1. ¿Cuál es la percepción que tiene de la asociación en estos momentos?

a) Buena      b) Mala      c) Regular

¿Porqué?

2. Con respecto a los estados financieros. ¿Usted comprende las pérdidas y ganancias que le informan sobre la asociación?

a) Comprensión alta    b) Comprensión Media      c) Comprensión baja

3. ¿Ha recibido capacitación para el mejoramiento de la guayaba?, los pone en práctica?

Si

No

¿Porque?

4 ¿Usted sabe quiénes son los clientes de la asociación? ¿los puede mencionar?

5. ¿La asociación está con la solidez para acceder un crédito financiero? ¿estaría de acuerdo?

Si

No

¿Porque?

6. Cuál es el beneficio que usted recibe de la asociación como socio?

**Anexo 4. Grupo focal 1, con socios representantes de las cinco comunidades de APPAG**

**Propósito de la actividad:** Validar los resultados del diagnóstico de la gestión empresarial y socio-organizativa de APPAG, para contar con línea base para el P.E.

**Fecha:** enero 2018

**Sede:** El Progreso, La Suiza

<b>Tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Herramienta/ Dinámica/ Instrucciones</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Materiales</b>
10 minutos	Llenado de Lista de Asistencia.	Rocío Adrián	A medida que los participantes llegan se les solicita llenar la hoja de asistencia, y a la vez se les entrega una tarjeta con su nombre.	Contar con una lista de participación	1 hoja planilla de asistencia. 2 lapiceros 12 stickers
15 minutos	Bienvenida y presentación de facilitador y participantes.		1. La facilitadora inicia con una pequeña presentación sobre el objetivo de la actividad, presentando en una tarjeta grande el objetivo del taller. 2. La facilitadora solicita a los participantes ponerse en un círculo para hacer la presentación de cada uno de ellos a través de una dinámica “la telaraña”. Esto consiste, en entregar un ovillo de lana a una persona, la misma dirá su nombre y cargo, después pasará de forma cruzada a la siguiente persona, hasta completar con todos. Esta dinámica ayudará a abrir un espacio de acercamiento entre facilitadora y participantes.	Conocernos entre todos Apertura de la actividad	Salón Recursos Humanos 1 Ovillo de lana 1 tarjeta 1 marcador



2 horas	Contextualización y validación de los resultados del diagnóstico empresarial socio-organizativo, según los capitales: humano, social, económico, comercial, físico y natural)	<p>1.La facilitadora da una breve explicación a los participantes con respecto al diagnóstico realizado para APPAG, por estudiantes de CATIE.</p> <p>2.La facilitadora les da a conocer los resultados obtenidos con respecto a la gestión de los capitales (en Papelógrafos y con gráficas).</p> <p>3.En tarjetas de colores se desglosa los capitales, y de cada capital en otro Papelógrafos se ira anotando, si están de acuerdo con lo expuesto, además de justificar su desacuerdo.</p> <p>Esta actividad se realizará hasta completar con todos los capitales (humano, social, comercial, financiero, natural, físico)</p>	Contar con línea base de gestión empresarial socio-organizativo	Tarjetas de colores Marcadores Tarjetas circulares Papelógrafos
15 min		<b>REFRIGERIO</b>		
20 min	Cierre y reflexión	<p>La facilitadora realiza el cierre de la actividad, haciendo una reflexión de la misma. A través de preguntas:</p> <p>¿Cómo se sintieron?</p> <p>¿Cómo visualizan a la asociación a futuro?</p> <p>¿Qué recomendaciones harían para mejorar?...</p> <p>La facilitadora les entrega a los participantes stickers de colores para evaluar la actividad, mediante 3 tipos de caritas. (1 al 3).</p> <p>Se les agradece a todos por la asistencia y cooperación y se da por terminado la sesión.</p>		Stickers de colores 3 figuras de caritas

**Anexo 5. Grupo focal 2, con la Junta Directiva y socios representantes de las cinco comunidades.**

**Propósito de la actividad:** Facilitar participativamente el P.E con sus tres componentes: Análisis del contexto, Identidad, Misión, y Visión.

**Fecha:** 2018.

**Sede:** El Progreso, La Suiza

<b>Tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Herramienta/ Dinámica/ Instrucciones</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Materiales</b>
10 minutos	Llenado de Lista de Asistencia.	Rocío Adrián	De acuerdo a la llegada de los participantes se les solicita llenar la hoja de asistencia, y a la vez se les entrega una tarjeta con su nombre.	Contar con una lista de participación	1 hoja planilla de asistencia. 2 lapiceros 10 u. stikers
10 minutos	Bienvenida y presentación de la facilitadora y participantes.		1. La facilitadora inicia con una pequeña presentación sobre el objetivo de la actividad, presentándolo en una tarjeta grande. 2. La facilitadora solicita a los participantes mencionar el cargo y la comunidad de donde representan.	Presentación y apertura de la actividad	Salón Recursos Humanos Tarjetas Stickers
3 horas	Contexto, Identidad y Misión de APPAG		1. La facilitadora realiza algunas preguntas orientadoras a los participantes con respecto a la organización. - ¿Para qué fue creada la asociación? - ¿Cómo se encuentra hoy la asociación? - ¿Cómo evolucionó la asociación desde su creación?  A medida que se realice el análisis del contexto y su trayectoria de la asociación, se ira anotando en papelógrafos y tarjetas sus opiniones y puntos de vistas.	Documento previo, de los tres componentes del P.E.	Papelógrafos Tarjetas Marcadores Hojas de colores

			<p>2. Se realiza con los participantes una línea del tiempo de la trayectoria de la asociación y los hitos más importantes.</p> <p>3. Se solicita a los participantes que construyan el organigrama y componentes de la asociación. (con hojas de colores) Este aspecto se apoyará de información secundaria.</p> <p>4. A través de preguntas orientadoras la facilitadora menciona:  ¿Para que existe la asociación?  ¿Se está cumpliendo con la razón de su existencia?  Los participantes mencionan sus opiniones y se las escribe en hojas de colores/ Papelógrafos.</p> <p>5. En un Papelografo se escribe la misión, y Visión donde se pone a discusión si se mantiene o modifica, dando razones para su modificación.</p> <p>6. Identifican los actores/ sectores, cuales son los más importantes que se requiere incidir. (a través de una lista) y las estrategias que se requiere realizar. Todo esto se realiza en una tabla (2x2) de actores identificados y sus estrategias.</p> <p>7. A través de una lluvia de ideas se les solicita a los participantes mencionar los componentes que requiere ser trabajado en el P.E. Posteriormente se lleva a votación, para priorizar los 6 objetivos más votados por la mayoría. Tomando en cuenta quienes serán los actores que modificarán el cambio y que cambio harán. Para después redactar en un párrafo breve lo acordado.</p>		
--	--	--	---	--	--

			8. Se abrirá un espacio de reflexión, argumentación, tiempo y análisis sobre los objetivos que no se podrán cumplir.		
15 min			<b>REFRIGERIO</b>		
15 min	Cierre y reflexión		Se les solicita a los participantes escribir en un papel la evaluación de la actividad de 1 al 3. Se les agradece a todos por la asistencia y cooperación, y se da por terminado la sesión.		

**Anexo 6. Grupo focal 3, con la Junta Directiva y socios representantes de las cinco comunidades.**

**Propósito de la actividad:** Facilitar participativamente el P.E con sus componentes: Actores-estratégicos, Objetivos estratégicos, Criterios de éxitos y Líneas estratégicas de trabajo.

**Fecha:** 2018

**Sede:** El Progreso, La Suiza

<b>Tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Herramienta/ Dinámica/ Instrucciones</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Materiales</b>
10 minutos	Llenado de Lista de Asistencia.	Rocío Adrián	Se realiza el llenado de asistencia de los participantes, en la planilla. Los participantes escriben sus nombres en stickers para identificarse	Contar con una lista de participación	1 hoja planilla de asistencia. 2 lapiceros 10 u. stikers
10 minutos	Bienvenida y presentación de la facilitadora y participantes.		La facilitadora inicia con una pequeña presentación sobre el objetivo de la actividad.	Presentación y apertura de la actividad	Salón Recursos Humanos Tarjetas/ Papelógrafos Marcadores de colores Stickers
3 horas	Actores-estrategias y Objetivos Estratégicos (quien cambia y que cambia) de APPAG Criterios de éxitos y Líneas estratégicas de trabajo		1. Se les solicita a los participantes que identifiquen a los actores que tienen relación con APPAG. (En tarjetas) Se les pide que identifiquen el nivel de relación que tienen: alto, bajo, medio. 2.En tarjetas se les pide a los participantes que escriban que es lo más importante que se necesita realizar en APPAG. (cada persona 2 ideas).	Documento previo, de los componentes del P.E. ( Actores-Estrategias, y Objetivos Estratégicos, Criterios de éxito y Líneas estratégicas)	Papelógrafos Tarjetas Marcadores Hojas de colores

		<p>3. Se expone las tarjetas y a través de sticker se realiza votación, para priorizar las 6 ideas (objetivos)</p> <p>4. La facilitadora presenta en un Papelografo los 6 objetivos seleccionados por los participantes.</p> <p>5. Por cada objetivo se escribe lo que se espera de ellos y cuáles requieren ser priorizados. Se expresan en tendencias (futuro) Todo esto se realiza en papelotes y con opiniones de los participantes.</p> <p>6. Posteriormente se identifica lo que la organización tiene que hacer para alcanzar los cambios que quieren lograr.</p> <p>7. En diferentes fichas los participantes en grupos de 3 escriben actividades que se realizaran para cumplir con los criterios de éxito. Respondiendo a los 6 objetivos identificados.</p> <p>¿A Qué situación se llegará si se mantiene así?</p> <p>Esta actividad se realizará en un cuadro y con opiniones de los participantes y por cada objetivo propuesto.</p> <p>8. La facilitadora presenta en un Papelografo las líneas estratégicas de trabajo que se expresan en los objetivos y criterios de éxito.</p>		
--	--	--	--	--

			9.Los participantes identifican cuales de estos criterios es necesario e importante realizarlo. Posteriormente se socializa todo lo realizado.		
15 min			<b>REFRIGERIO</b>		
15 min	Cierre y reflexión		Se da el cierre y evaluación de la sesión y se les agradece por su participación.		

**Anexo 7. Grupo focal 4, con la Junta Directiva y socios representantes de las cinco comunidades**

**Propósito de la actividad:** Identificar líneas de acción prioritarias (Plan de acción) para iniciar la puesta en marcha del P.E.

**Fecha:**

**Sede:** El Progreso, La Suiza

<b>Tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Herramienta/ Dinámica/ Instrucciones</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Materiales</b>
10 minutos	Llenado de Lista de Asistencia.	Rocío Adrián	En planilla se realiza el llenado de asistencia de los participantes. Los participantes escriben su nombre para su identificación.	Contar con una lista de participación	1 hoja planilla de asistencia. 2 lapiceros 10 u. stickers
10 minutos	Presentación de los participantes.		La facilitadora inicia con una pequeña presentación sobre el objetivo de la actividad.	Presentación y apertura de la actividad	Salón Recursos Humanos Papelógrafos Marcadores de colores Stickers
2 horas	Identificación de las líneas de acción prioritarias en el P.E.		1.La facilitadora en un cuadro les muestra los lineamientos y componentes que requieren ser trabajados, para que se lleven a cabo un plan de acción en un corto plazo (año). Indicadores, Actividades, Productos, Tiempo, Calendario, y Recursos.	Plan de acción.	Papelógrafos Tarjetas Marcadores Hojas de colores



			<p>2. Los participantes identifican el primer objetivo que requiere ser trabajado en un año.</p> <p>3. Los participantes escriben en los papelotes las actividades que requieren ser trabajadas cada mes, y quienes serán los responsables, tiempo y recursos.</p>		
15 min			<b>REFRIGERIO</b>		
15 min	Cierre y reflexión		Cierre y evaluación de la sesión y se les agradece por su participación.		

## Anexo 8. Protocolo de Observación

### Instrucciones de uso:

Esta herramienta es una guía de elementos a observar, para obtener y complementar información con respecto a la situación empresarial socio-organizativa de Asociación APPAG.

<b><u>Datos generales</u></b>	
<b>Nombre de la organización:</b> _____ <b>Observador:</b> _____ <b>Fecha:</b> _____	
	Observaciones
Estado de la planta procesadora de guayaba	
Estado de las instalaciones	
Acceso a internet (la velocidad)	
Acceso a servicios básicos de saneamiento	
Acceso a tecnología y producción	
Estados de las maquinarias y equipos vinculados al proceso productivo	
Estado de los caminos	
Estado de los materiales de empaque	