



REPUBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

V CURSO DE MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

TITULO DE LA TESIS

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y OPERATIVA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
EL PROYECTO DE COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA Y
DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE (CADERS)**

Tesis presentada como requisito para optar al Título
de Magíster en Alta Gerencia

Autor: Ec. Francisco Javier Jarrín Tovar.

Director de Tesis: Ing. Francis Salazar P

Quito, junio 2009



DEDICATORIA

A mis hijos, que constituyen la razón de mi vida y fuente de fortaleza.

A mi esposa, mi eterna compañera e incondicional amor.

A mi Madre, con todo amor, por ser una mujer incansable en su lucha de superación diaria.

A mi Padre, que de Dios goza.

A mi Padre Díos, por ser el guía y dueño de mi vida.



AGRADECIMIENTO

A mi amigo y profesor guía, Ing. Francis Salazar Pico, por su valioso aporte.

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales, por la enorme labor en forjar profesionales con cualidades y virtudes que contribuyan al engrandecimiento del país.

A los Maestros que impartieron sus conocimientos en las aulas de clase.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
TITULO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE GENERAL	iv
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRAFICOS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
Antecedentes	5
Planteamiento del Problema	10
Formulación del Problema	10
Preguntas Generales	10
Delimitación del Problema	11
Sistematización del Problema	11
Justificación	12
Definición de Términos Básicos	13
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivo Específico	22
Hipótesis	23
Hipótesis Verdadera	23
Hipótesis Nula	23
Hipótesis Estadística	24
Análisis de Resultados	25
CAPÍTULO II	26
MARCO TEÓRICO	26
Teorías de la Administración	26
El Balanced Scorecard	33
Perspectiva Financiera	33
Perspectiva del Cliente	34
Perspectiva de Procesos	34
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	35
Indicadores y su Vinculación con la Estrategia	37
El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones no Lucrativas	38
CAPÍTULO III	42
METODOLOGÍA	42

Tipo de Investigación	42
Método	42
Técnicas e Instrumentos	43
Instrumentos	43
Técnicas	44
Muestra	44
Resultados	44
CAPITULO IV	46
ANÁLISIS SITUACIONAL	46
Análisis Externo	46
Factores Externos	46
Macroambiente	46
Factores Económicos	46
Factores Políticos	62
Factores Legales	65
Factores Demográficos	66
Factores Tecnológicos	70
Factores Ambientales	71
Factores Sociales y Culturales	73
Micro Ambiente	76
Clientes Beneficiarios	76
Análisis Interno	81
Capacidad Administrativa	81
Capacidad Financiera	84
Financiamiento del Proyecto	84
Capacidad Operativa	92
Cadena de Valor	94
Capacidad Tecnológica	101
Capacidad de Recursos Humanos	101
Diagnóstico de la Situación	102
Análisis DAFO	102
Matrices	102
Matriz Resumen	103
Matriz de Evaluación Interna y Externa	108
Matriz de Evaluación Interna	108
Matriz de Evaluación Externa	111
Análisis DAFO	114
Matriz de Priorizaciones	114
De Oportunidades	115
De Amenazas	115
De Fortalezas	116
De Debilidades	117
Matriz de Acción.	118
Fortalezas y Oportunidades	119

Debilidades y Amenazas	121
Fortalezas y Amenazas	123
Debilidades y Oportunidades	125
Matriz de Síntesis	127
CAPITULO V	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
Conclusiones	132
Recomendaciones	134
CAPITULO VI	138
PROPUESTA	138
Decisiones Estratégicas	138
Barreras para implementar la estrategia	138
Competencias	139
Metas del CADERS	141
Metas para con nuestros clientes	141
Metas Financieras	142
Metas de los Procesos Internos	142
Metas de Aprendizaje	143
Misión	144
Visión	144
Valores	144
Políticas	146
Sistema de Objetivos Corporativos	147
Objetivos Estratégicos	147
Cliente	148
Financiera	149
Interna	150
Crecimiento y Aprendizaje	150
Estrategia Corporativa	151
Definición de la Estrategia Corporativa	153
Cuadro de Mando Integral - BSC	156
Definiciones	156
Elaboración del Cuadro de Mando Integral	157
Ejes Estratégicos	157
Preobjetivos	159
Indicadores de Gestión	161
Análisis de Afinidad	164
Priorización de Preobjetivos	164
Impacto vs. Factibilidad	165
Matriz Estratégica	166
Objetivos Institucionales Definidos	167
Tablero de Comando	168



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Modelo de Balanced Scorecard	174
Construcción del Cuadro de Mando Integral	178
Matriz de Cumplimiento	181
Mapa Estratégico	181
Medidas para la implementación del sistema de gestión Balanced Scorecard	189
Aclarar y Traducir la Visión y la Estrategia	190
Comunicación y Vínculo	190
Planificación y Establecimiento de Objetivos	191
Feedback estratégico y formación	192
Evaluación del Costo de la Propuesta	193
Plan Operativo CADERS	193
BIBLIOGRAFÍA	200

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pág.
Cuadro 1: Tasas de crecimiento del PIB por sectores económicos.	49
Cuadro 2: Participación porcentual (PIB) en la agricultura, caza, silvicultura y pesca en el Ecuador.	50
Cuadro 3: El PIB en el Ecuador.	51
Cuadro 4: Balanza comercial petrolera y no petrolera en el Ecuador.	52
Cuadro 5: Exportaciones petroleras y no petroleras en el Ecuador.	53
Cuadro 6: Importaciones por destino económico.	55
Cuadro 7: Exportaciones e importaciones agropecuarias en el Ecuador.	57
Cuadro 8: Créditos concedidos por el Banco Nacional de Fomento.	59
Cuadro 9: Tasas de interés en el Ecuador en el periodo 2005 . 2007	60
Cuadro 10: Proyección de la población por área en el Ecuador.	67
Cuadro 11: Población total y PEA en el Ecuador.	68
Cuadro 12: Nacimientos ocurridos y registrados en el Ecuador.	69
Cuadro 13: Zonas de intervención del Proyecto y población indígena en el Ecuador.	79
Cuadro 14: Flujo de inversiones previstas para cada periodo.	85
Cuadro 15: Estado de Ejecución Presupuestaria 2007 CADERS.	87

Cuadro 16: Estado de Ejecución Presupuestaria 2008 CADERS.	89
Cuadro 17: Estado de Ejecución Presupuestaria 2009 CADERS.	91
Cuadro 18: Cuadro de Fortalezas dentro del Proyecto CADERS.	104
Cuadro 19: Cuadro de Debilidades dentro del Proyecto CADERS.	105
Cuadro 20: Cuadro de Debilidades dentro del Proyecto CADERS.	106
Cuadro 21: Cuadro de Amenazas en el proyecto CADERS.	107
Cuadro 22: Matriz de evaluación de impacto interno para Fortalezas.	109
Cuadro 23: Matriz de evaluación de impacto interno para Debilidades.	110
Cuadro 24: Matriz de evaluación de impacto externo para Oportunidades.	112
Cuadro 25: Matriz de evaluación de impacto externo para Amenazas.	113
Cuadro 26: Matriz de priorizaciones de impacto externo de oportunidades.	115
Cuadro 27: Matriz de priorizaciones de impacto externo de amenazas.	116
Cuadro 28: Matriz de priorizaciones de impacto externo de fortalezas.	117
Cuadro 29: Matriz de priorizaciones de impacto externo de debilidades.	118
Cuadro 30: Cuadro de la matriz de las áreas ofensivas.	120

Cuadro 31: Cuadro de la matriz áreas defensivas.	122
Cuadro 32: Cuadro de la matriz de las áreas de respuesta.	124
Cuadro 33: Cuadro de la matriz área o mejoramiento estratégico.	126
Cuadro 34: Matriz de Síntesis Estratégica	128-129
Cuadro 35: Definición de Ejes Estratégicos	158
Cuadro 36: Pre Objetivos Estratégicos.	160
Cuadro 37: Indicadores de Gestión.	162-163
Cuadro 38: Priorización de Objetivos	165
Cuadro 39: Matriz Estratégica	167
Cuadro 40: Objetivos Institucionales.	168
Cuadro 41: Tablero de Comando	170-171
Cuadro 42: Iniciativas.	172
Cuadro 43: Balanced Scorecard	176-177
Cuadro 44: Cuadro de Mando Integral CADERS	179-180
Cuadro 45: Calificación de Cumplimiento de Estrategias.	182-183
Cuadro 46: Iniciativas.	194
Cuadro 47: Plan de Inversión y Cofinanciamiento.	195
Cuadro 48: Presupuesto Operacional.	196
Cuadro 49: Plan de Mejoramiento Continuo.	197
Cuadro 50: Plan de Desarrollo del Talento Humano.	198

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICOS	Pg.
Gráfico No.1: Cuadro de Mando Integral	36
Gráfico No.2: Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas.	40
Gráfico No.3: Correlación PIB Total, Total PIB Agrícola	48
Gráfico No.4: Evolución de la inflación en el Ecuador	58
Gráfico No.5: Categoría de ocupación en el área rural	61
Gráfico No.6: Ecuador: Uso del suelo agropecuario	73
Gráfico No.7: Incidencia de la pobreza. Ecuador 2000-2005	74
Gráfico No.8: Estructura orgánica del CADERS.	83
Gráfico No.9: Cadena de Valor	95
Gráfico No.10: Mapa Estratégico	110
Gráfico No.11: Matriz de Impacto y Factibilidad	166
Gráfico No.12: Mapa Estratégico	184-185
Gráfico No.13: Matriz MEP	187-188
Gráfico No.14: Sistema de Control de Gestión	189
Gráfico No.15: Diagrama de cumplimiento	199

RESUMEN

La presente investigación denominada **Diseño e Implementación de la Planificación Estratégica y Operativa basada en el Cuadro de Mando Integral en el Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible (CADERS)+**, se la realizó en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Proyecto de CADERS; formulando el Plan Estratégico Institucional y la aplicación del Balanced Scorecard, como herramientas gerenciales que permitan gestionar en forma eficiente y eficaz sus recursos.

Esta necesidad surgió por la serie de privaciones, tanto administrativas como operacionales a su interior, lo que generaba procesos deficientes.

Con la información generada, se efectuó el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DAFO); herramienta de ajuste a partir de la cual se formuló las estrategias de: fortalezas y oportunidades (FO); estrategia de debilidades y oportunidades (DO); estrategia de fortalezas y amenazas (FA); y, estrategia de debilidades y amenazas (DA); y se concluyó con la estructuración de la matriz de síntesis estratégica.

Los resultados obtenidos de este análisis, condujeron al desarrollo del Plan Estratégico y como herramienta de gestión y medición de las estrategias el Balanced Scorecard, obteniéndose a través de la propuesta final que el uso de éstas es factible, lo cual daría un giro a la gestión institucional generando esa ansiada eficiencia y eficacia, las cuales nos conducirán al cumplimiento de la misión, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes internos y externos, como máxima de



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

una Entidad Pública en donde no prima el rendimiento financiero sino el beneficio social.

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico 2010-2012 y el Balanced Scorecard que se han desarrollados en el presente trabajo, fueron estructurados con la seguridad de que se constituirán en herramientas para superar el reto más apremiante que tiene el Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible (CADERS), el mismo que se traduce en tornar su gestión en eficiente y eficaz.

El gerenciamiento del Proyecto en esta dirección requirió la definición clara y concreta de: misión, visión, objetivos, metas y estrategias; así como también de los indicadores de gestión estructurados bajo la metodología del Balanced Scorecard.

Los objetivos del trabajo de investigación que se plantearon son:

- Realizar un análisis situacional interno y externo del proyecto CADERS, a fin de diagnosticar las principales amenazas y oportunidades del entorno, así como también sus debilidades y fortalezas internas.
- Establecer las condiciones operativas y administrativas en las que actualmente se desenvuelve el CADERS.
- Estudiar las decisiones estratégicas del CADERS, a través del análisis del sistema de objetivos estratégicos y de sus estrategias corporativas como factores críticos de éxito del proyecto.
- Determinar las oportunidades reales de gestión del proyecto vía análisis de la prioridad de los planes de acción del plan operativo anual.

- Formular el Balanced ScoreCard para la implementación de la estrategia del Proyecto CADERS.

El primer capítulo inicia con el planteamiento del problema el cual, a través de sus antecedentes permite determinar la forma cómo el CADERS se creó para apoyar y gestionar las políticas propuestas en el Plan de Gobierno 2007 - 2010, respecto a la aplicación de una política rural agropecuaria sustentada en soberanía alimentaria, que busca diversificar, defender y fomentar la producción agrícola y pecuaria sustentable.

Se realiza el planteamiento de que la institución, en su fase inicial de implementación, no dispone de planificación estratégica y de las herramientas de gestión y medición de resultados, y se efectúa la justificación de emprender el estudio, se definen los objetivos y se plantea la hipótesis.

Se espera que el Balanced Scorecard ofrezca una visión integrada y balanceada de la institución y permita desarrollar la estrategia en forma clara.

En el segundo capítulo se aborda el marco teórico, se realiza una explicación de las teorías modernas de la administración. Finalmente se aborda el tema del Balanced Scorecard desde las cuatro perspectivas (financiera, del cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje), haciendo referencia del mismo en instituciones no lucrativas (gubernamentales).

En el tercer capítulo se hace referencia a la metodología aplicada, considerando para el efecto la entrevista y el uso bibliográfico; el método deductivo permite ir de los problemas particulares a través del análisis FODA, a la definición un Plan Estratégico y como herramienta de

complemento el Balanced Scorecard, generando metodológicamente soluciones a las deficiencias a través de estos instrumentos de gestión.

El cuarto capítulo contiene un análisis situacional externo del Proyecto CADERS, para lo cual se parte del análisis de factores: económicos, políticos, legales, tecnológicos y ambientales; y se concluye con un análisis de los clientes beneficiarios.

Se realiza el análisis situacional interno, evaluándose la capacidad administrativa, financiera, operativa; poniendo en evidencia las serias deficiencias sobre las que viene gestionando la institución; y, finalmente se realiza el análisis DAFO mediante matrices internas y externas, a través de las cuales se valoran los impactos generados por los factores externos y la capacidad de respuesta por parte del Proyecto, para concluir con la matriz de síntesis estratégica, la cual contiene los aspectos más puntuales a los que debe responder el Proyecto CADERS.

El Quinto Capítulo contiene las Conclusiones y Recomendaciones.

En el Sexto Capítulo se presenta en forma concreta la propuesta, a través de la cual se realiza el análisis de las decisiones estratégicas que establecen el planteamiento de un rumbo u horizonte fijado por la organización para el cumplimiento de sus objetivos. Se plantean las metas con los clientes, las metas financieras, de los procesos internos y las de aprendizaje.

Se definen de manera concreta en base al análisis previo realizado, la misión, visión, los valores y políticas y los objetivos estratégicos institucionales, a través de las cuatro perspectivas del BSC, y se precisa finalmente la estrategia corporativa.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Se efectúa la estructuración del Cuadro de Mando Integral, llegando finalmente a definir el costo de implementación de las iniciativas estratégicas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANTECEDENTES

Hasta finales de la década de los ochenta, las políticas de desarrollo rural, en relación al sector agropecuario, tenían como eje la intervención del Estado las mismas que se manifestaban a través de tasas de interés y crédito productivo con subsidios, fijación de precios políticos, programas técnicos estatales por cultivo, intervención directa en la comercialización, entre otras. A partir de la década de los noventa se dismanteló la intervención estatal y las estrategias de desarrollo giraron hacia el mercado.

Sin lugar a dudas, el sector agropecuario ecuatoriano constituye un importante proveedor de alimentos, generador de divisas y empleo, factor de cohesión social y cultural, motor de desarrollo económico a nivel local, sectorial y nacional.

Los esquemas de desarrollo son productivitas/utilitaristas, basados exclusivamente en la renta económica como motor del desarrollo, en un extremo, y en el otro, asistencia paternalista lo que no ha permitido que los pequeños productores intervengan directamente como actores de su propio bienestar.

El Ecuador tiene gran potencialidad productiva y económica, sin embargo presenta niveles de pobreza e inequidad de gran magnitud, que

en términos de costo de oportunidad, en la actualidad le convierten en uno de los países económicamente más pobres y de menor capital social, en la región y el mundo.

Según datos del proyecto IICA, la contribución del sector agrícola en el Ecuador al Producto Interno Bruto PIB, durante el período 1985 . 2005 es del 12,96%, no obstante la agricultura ampliada (PIB agrícola, silvicultura, caza, pesca y manufacturas derivadas de este sector) contribuye a esta formación un promedio superior al 25,69%; lo que significa que visto el aporte de la agricultura desde el enfoque sistémico, su contribución se duplica.

Según el III Censo Nacional Agropecuario, en el Ecuador existen 843 mil unidades de producción agropecuaria (UPAs), de las cuales el 63.5% son UPAs de pequeños productores, caracterizadas por una extensión menor a 5 has (535 mil), el 30% tienen entre 5 y 50 has y el resto son grandes extensiones. Persisten sin embargo graves problemas en la distribución de la superficie productiva, lo que se refleja en que las UPAs de menos de 5 has ocupan apenas el 6% del total de superficie agropecuaria nacional. Así mismo, entre los pequeños productores de estas UPAs, sólo el 68% poseen título de propiedad, el 5% tienen acceso a crédito, el 95% no cuenta con asistencia técnica y solamente el 7% tiene un nivel de asociación formal (gremio o asociación). Dentro de los servicios que prestan los gremios a los pequeños productores, tan sólo el 5% se relaciona con la comercialización, el 3% a la compra de insumos, el 4% a información y el 14% a la obtención de crédito; además, el 99% de los pequeños productores no tienen ninguna educación agropecuaria.

Los resultados alcanzados en los Censos Agropecuarios de 1954, 1974 y 2000, evidencian una estructura tradicional e informal, con bajos niveles de productividad.

El sector agropecuario cuenta con productos de importante significado para las exportaciones y en la conformación del PIB; no obstante se ha limitado a ser un exportador de commodities sin incorporar mayor valor agregado a su producción primaria, con poca articulación de los pequeños y medianos productores, con sistemas de comercialización que necesitan ser modernizados y una falta de promoción externa para impulsar el proceso de apertura comercial a nivel global con productos diferenciados e incorporando más tecnología.

Considerando esta realidad, en los últimos cinco años se han propiciado espacios de diálogo entre actores públicos, privados y la cooperación internacional con el fin de apoyar el fortalecimiento del Sector. Estos espacios facilitaron la promulgación de las Políticas de Estado para el Sector Agropecuario Ecuatoriano 2006-2016 y la estrategia para su implementación, la cual fue aprobada y publicada por el Gobierno Ecuatoriano, mediante Decreto Ejecutivo No. 1419 de 18-mayo-2006 y que incluye, entre otras, propuestas para la promoción de la competitividad.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) ha denotado su voluntad para promover la competitividad agrícola, explícitos en las políticas de Estado para el Sector Agropecuario, buscando fortalecer las organizaciones agrícolas, sistemas de información, sistemas de investigación y transferencia de tecnología, sistemas sanitarios y fitosanitarios, y los servicios relativos a las cadenas productivas.

El MAGAP busca, mediante la implementación de las Políticas de Estado para el sector agropecuario ecuatoriano 2007-2020, impulsar la modernización del Agro Ecuatoriano sobre bases competitivas y de equidad, elevando las condiciones de vida de los agricultores y

comunidades rurales, objetivos que se llevarán a cabo mediante 13 políticas que van desde el fortalecimiento de la institucionalidad del sector público y privado hasta el fortalecimiento asociativo en cadenas y territorios, abarcando temas como: financiamiento, inversión, información, producción, mercados, apoyo a productos sensibles, cooperación internacional para el desarrollo del agro, normativas y sistemas de sanidad e inocuidad para el agro, desarrollo de la pesca y acuicultura, entre las principales.

Las políticas propuestas en el Plan de Gobierno 2007 . 2010 de Alianza País de noviembre de 2006, dentro de la revolución económica y productiva, plantea la aplicación de una política rural agropecuaria sustentada en soberanía alimentaria que busca diversificar, defender y fomentar la producción agrícola y pecuaria sustentable, aprovechando la biodiversidad de eco sistemas y micro climas; a través del fortalecimiento de las capacidades productivas y de gestión de las comunidades campesinas e indígenas, los encadenamientos productivos y comerciales de empresas agrícolas y cooperativas campesinas existentes y la constitución de nuevas unidades de producción aglomeradas en escala.

Concordante con esta política agropecuaria, nace el Proyecto de Competitividad Agropecuaria para el Desarrollo Rural Sostenible (CADERS) para apoyar al sector y especialmente a los pequeños productores para fortalecer su asociatividad e impulsar alianzas de negocios con otros actores del sector de forma más equitativa y justa; así como facilitar el acceso al desarrollo tecnológico de las cadenas de valor, buscando en última instancia el mejoramiento de las condiciones de vida de los pequeños productores del área rural.

La definición y concepto del CADERS se enmarca adecuadamente en el apoyo para la consecución de los resultados esperados en dichas

13 políticas, haciendo énfasis en las políticas número: 1.- de fortalecimiento de la institucionalidad del sector público y privado; 2.- de desarrollo; 4.- de apoyo a la asociatividad en cadenas y territorios; 7.- de producción de mercados y difusión de información; y, 12.- de apoyo a productos sensibles del sector agropecuario.

El proyecto CADERS, encaja directa y transversalmente en el apoyo al sector, principalmente en el apoyo al diseño de políticas y normativa sectorial, partiendo de la premisa de que los esfuerzos dirigidos en esta línea son fundamentales para la superación de las condiciones deprimidas del sector rural a través de la interacción e inclusión de la población rural en actividades productivas agrícolas, de servicios o en los demás eslabones de las cadenas de valor.

Los objetivos de evolución, participación y beneficio que el Gobierno Nacional pretende alcanzar a través del Proyecto CADERS son similares con los de la comunidad. Su orientación esta dada a través de tres componentes básicos como son:

- Componente 1.- La asociatividad, el cofinanciamiento;
- Componente 2.- El fortalecimiento institucional y gobernabilidad en las cadenas seleccionadas; el cofinanciamiento de proyectos de innovación tecnológica, y;
- Componente 3.- El diseño y monitoreo de políticas sectoriales y del sistema integrado de generación, acceso y uso de información sectorial.

El proyecto CADERS constituye una herramienta importante para la implementación de las políticas públicas que tienen como propósito

mejorar la competitividad del sector a través del impulso de procesos novedosos y participativos, que buscan facilitar herramientas y recursos para apoyar a estos grupos de pequeños productores y de otros actores organizados alrededor de las cadenas de valor agropecuarias.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Proyecto CADERS en su fase inicial de implementación no dispone de planificación estratégica y herramientas de medición que faciliten la gestión, evidenciándose el problema en la deficiente gestión operativa y administrativa, aspectos que influyen directamente en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

2.1. Formulación del Problema

2.1.1. Preguntas Generales

- ¿Los procesos administrativos y operativos mejoraran con la implementación de una Planificación Estratégica y de su gestión y control a través del Balanced Scorecard?
- ¿Qué opciones se podrán determinar para el perfeccionamiento en la gestión de estrategias a corto y a largo plazo y mejorar la calidad del servicio para todos los clientes del CADERS?

2.1.2. Delimitación del Problema

Se analizará la implementación de la planificación estratégica en el proyecto, esto es de enero de 2010 a diciembre de 2012, en las provincias de: Azuay, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas, Manabí, Pichincha, Santa Elena y en las que se vayan incorporando.

2.1.3. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el impacto que trae consigo la carencia y la falta de planificación estratégica en los actores que forman parte de la organización?
- Cuáles son los principales factores que se deben considerar para llegar a un adecuado proceso de planificación estratégica?
- La falta de procesos estandarizados, ¿de qué manera afecta a la eficiencia de los resultados planteados en la Organización?
- ¿La ausencia de objetivos estratégicos, de qué forma afecta la optimización de los aspectos financieros, humanos y sociales.
- ¿Cómo la falta de metas y propósitos estratégicos puede afectar la competitividad de las asociaciones de productores en el área de influencia del proyecto?
- ¿Cómo la ausencia de resultados de las mediciones efectuadas a la gestión, no permiten determinar los logros alcanzados por el proyecto?

- ¿En qué medida una herramienta gerencial como el Balanced ScoreCard permitirá mejorar la gestión del proyecto CADERS?

3. JUSTIFICACIÓN

Sin visión, el hombre y la empresa no pueden existir, es como estar caminando sin dirección, sin rumbo. Cuando las empresas o instituciones no definen su planteamiento estratégico, el estilo de liderazgo autocrático se inserta en el interior de la institución y con él devienen los problemas de motivación, de falta de equipo, de disciplina, de calidad y de servicio.¹

La administración eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales, el cumplimiento de los objetivos trazados en el proyecto, demandan el desarrollo e implantación de un Plan Estratégico como herramienta gerencial que permita el uso eficiente de todas sus capacidades; eficiencia que será monitoreada a través de la herramienta de control estratégico como lo es el Balanced ScoreCard.

Si bien en la elaboración del proyecto se plasmaron la visión y misión, es indispensable redefinirlos siendo indispensable precisar las estrategias, metas, objetivos, sobre los cuales se oriente la gestión de cada uno de involucrados (servidores) de manera responsable, buscando el alineamiento estratégico para aumentar la productividad y el logro los objetivos y metas más altas.

El constituirse en una guía metodológica para alcanzar los objetivos institucionales, justifica su realización, más aún si el beneficio

¹ Villacís, Villacís, Juan. Guía práctica de Administración y Control. Metodologías aplicables a todo tipo de Instituciones. Pag. 41.

directo de la gestión del CADERS, como parte de la política de Estado, se verá plasmada en los efectos que genere su implementación en el sector agropecuario.

Se espera que el Balanced ScoreCard ofrezca una visión integrada y balanceada de la institución y permita desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se lograría a través de objetivos estratégicos identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación.

El Ecuador se beneficia con los resultados de la implementación del Proyecto CADERS, toda vez que los recursos fiscales asignados al mismo, generarán un incremento en la productividad de las organizaciones de pequeños productores vinculados al proyecto en las provincias y/o cadenas seleccionadas, afectando positivamente la disminución de los niveles de pobreza rural en el área de influencia.

4. DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS

Para el desarrollo del Plan de Gestión Estratégica se utilizaran varios términos dentro de los cuales los más utilizados son los siguientes:

- **Alianzas productivas.-** Acuerdos establecidos entre grupos de productores y posibles compradores.
- **Actividades.-** Tareas que deben ejecutarse para llegar en conjunto a un fin preestablecido (objetivo deseado).

- **Amenaza.-** Condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una organización por lograr la competitividad estratégica.
- **Alineamiento estratégico.-** Garantiza el alineamiento del know-how con la estrategia organizacional.
- **Alineamiento Organizacional.-** Según Kaplan y Nórton, la alineación organizacional trata de cómo hacer para compartir recursos, para compartir clientes y en general para ser fiel al cumplimiento de los objetivos globales de la organización.
- **Balanced Scorecard (BSC).-** O Cuadro de Mando Integral, el BSC es un documento de síntesis de los resultados de una unidad de actividad de la organización o de toda la organización, que recoge, de forma sintética y oportuna, la información sobre las operaciones realizadas bajo un criterio de preeminencia. En general, se nutre de información externa, con datos del entorno, y de información interna que procede de los sistemas de información contable, y de datos operativos de naturaleza extracontable.
- **CADERS.-** Siglas del Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible.
- **Cuadro de Mando.-** De la misma forma, un cuadro de mando es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto de una serie de actividades que han de conseguir un objetivo estratégico definido.

- **Calidad.-** Satisfacer plenamente las necesidades de la clientela.
- **Cadena de valor.-** La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.
- **Campo de Acción de la Organización.-** Son las actividades básicas de la organización y la identificación de las actividades complementarias.
- **Cultura Corporativa.-** Es el pensamiento, filosofía y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes.
- **Debilidad.-** Elemento que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización.
- **Desempleo.-** Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto.
- **Despliegue.-** El despliegue es una etapa de evolución o desarrollo en cualquier proyecto.
- **Decisiones Estratégicas.-** Constituyen el conjunto de decisiones tomadas al interior de una organización sobre las estrategias a implementarse y que establecen el planteamiento de un rumbo u horizonte fijado por la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

- **Ejes Estratégicos.-** Los ejes estratégicos son identificados como los puntos o áreas principales en donde se detectaron deficiencias, las mismas que demandan reparo oportuno para minimizar, controlar o corregirlas.
- **Estrategias Operativas.-** Maniobras utilizadas en la determinación de las actividades que posibilitan el consolidar las fortalezas, superando debilidades y aprovechar las oportunidades y detener el impacto de las amenazas para alcanzar objetivos estratégicos.
- **Estrategia.-** Significa ser diferente a los competidores, un conjunto de actividades distintas correlacionadas en forma global que por medio de acciones hilvanadas logren cumplir objetivos y materializar metas para la organización dentro del contexto corporativo.
- **Fortaleza.-** Son elementos que la organización cultiva de manera interna y que sirven para que sus productos sean mayormente demandados.
- **Hipótesis.-** Suposición científicamente fundamentada que constituye una posible respuesta anticipada al problema y que se expresa en forma de enunciado afirmativo enlazando dos o más variables.
- **Inflación.-** Fenómeno que se manifiesta a través de una elevación general de los precios absolutos y de una modificación de los precios relativos.+

- **Indicadores de gestión.-** Expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización o de una de sus partes.
- **Indicadores de resultados o de efecto.-** Miden la consecución del objetivo estratégico.
- **Indicadores de causa.-** Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.
- **Iniciativas.-** Conjunto de actividades que tienen un propósito fundamental, ampliar la capacidad productiva o de gestión de una organización, y que en el contexto de las prioridades gerenciales definidas en la planeación, contribuyen de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia+.
- **KPI (Key Performance Indicators).-** Término norteamericano que significa, Impulsor Clave de Desempeño; lo cual hace referencia al éxito del monitoreo en el tablero de comando de la empresa.
- **Mapas estratégicos.-** Representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos. Es una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia.
- **MAGAP.-** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

- **Metas.-** Es el fin u objetivo de cualquier acción.
- **Misión.-** Enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.
- **Monitorización y control.-** Obtención de información parametrizada y avanzada capacidad de análisis en la monitorización y seguimiento de la actividad de las organizaciones.
- **Objetivo.-** Representación de los resultados posibles a lograr a través de la investigación y que se corresponden con el problema.
- **Objetivo Estratégico.-** Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización.
- **Operacionalización.-** Es la asignación de significados a las variables, especificando las actividades u operaciones que han de realizarse para medirla.
- **Oportunidad.-** Son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa u organización logre la competitividad estratégica.
- **Objetivos Estratégicos.-** Definido como la hipótesis actual sobre a, o hasta, dónde es posible llegar. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

- **Planificación Estratégica.-** Es un instrumento utilizado por la Gerencia en las organizaciones para desarrollar un planeamiento, en períodos establecidos y permitirle a la empresa una relativa certidumbre en un entorno cambiante, global y altamente competitivo.
- **Planificar.-** Anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada.
- **Producto Interno Bruto.-** El PIB mide el valor de todos los bienes y servicios que produce una economía en un período de tiempo dado a precios corrientes.
- **Perspectivas.-** Punto de vista con el que se observan los objetos situados frente a nosotros.
- **Pequeño Productor.-** Aquella persona, en el caso que corresponde, que tenga menos de 5 Has en áreas de cultivo o ingresos menores al de la canasta básica.
- **POA (Plan Operativo Anual).-** Establece un cronograma de tareas con responsabilidades y puntos de control, presupuestados fijados temporal y operativamente con el objetivo de alcanzar metas comunes que ayuden a materializar la estrategia establecida previamente.
- **Políticas.-** Definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización, como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo.

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- **Problema.-** Eslabón fundamental de la investigación que expresa las contradicciones entre un estado actual y un estado deseado, entre lo conocido y lo desconocido.
- **Productividad.-** Obtener un mayor volumen de productos por unidad de insumo utilizada.
- **Propuesta de Valor.-** Descripción del mix único de atributos tangibles e intangibles, relación e imagen que el proveedor ofrece a su cliente.
- **Proyecto.-** Conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y una finalización definida, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado.
- **Proyectos Específicos.-** Actividades desarrolladas tanto en el plan estratégico como en los programas de trabajo.
- **Relación Causa/Efecto.-** Presenta el análisis de las tendencias globales, y va al detalle de identificar las causas y efectos de las medidas tomadas, posibilitando la implementación de acciones correctivas.
- **Rentabilidad.-** Obtener adecuados niveles de retorno sobre el capital e inversión.
- **Ruta de Generación de Valor.-** Los temas estratégicos son bloques (rutas de generación de valor: causa-efecto-impacto) alrededor de los cuales debe tener lugar: (a) la creación de valor,

(b) la ejecución de la estrategia, y (c) la validación (in-validación) de la estrategia.

- **Valores.-** se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella.
- **Variables.-** Características cuantitativas o cualitativas de los objetos y fenómenos que varían de acuerdo a las unidades de observación.
- **Ventaja Competitiva.-** Aquella característica que nos hace diferentes de la competencia que pueden ser entra otras la organización, recursos humanos, sistemas de información, tecnología, productos y servicios, procesos productivos, finanzas, comercialización.
- **Visión.-** Aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo.

5. OBJETIVOS

En función al problema identificado en la institución fijamos los objetivos que serán las directrices para el correcto desarrollo del presente proyecto.

5.1. Objetivo General

Implementar un modelo de Planificación Estratégica y Balanced Scorecard, para el Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible CADERS, que genere a partir del diagnóstico una plataforma consistente, eficiente y que responda a las reales necesidades institucionales.

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional interno y externo del proyecto CADERS, a fin de diagnosticar las principales amenazas y oportunidades del entorno, así como también sus debilidades y fortalezas.
- Establecer las condiciones operativas y administrativas en las que actualmente se desenvuelve el CADERS.
- Estudiar las decisiones estratégicas del CADERS, a través del análisis del sistema de objetivos estratégicos y de sus estrategias corporativas como factores críticos de éxito del proyecto.
- Determinar las oportunidades reales de gestión del proyecto vía análisis de la prioridad de los planes de acción del plan operativo anual.
- Formular el Balanced ScoreCard para la implementación de la estrategia del Proyecto CADERS.

6. HIPÓTESIS

6.1. Hipótesis Verdadera

Hi = La formulación y posterior implementación de la Planificación Estratégica y el uso del Balanced Scorecard como herramienta administrativa y metodológica de construcción de la estrategia, contribuye al alineamiento organizacional e implementación de una cultura organizacional en el Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible CADERS.

6.2. Hipótesis Nula

Ho = La formulación y posterior implementación de la Planificación Estratégica y el uso del Balanced Scorecard como herramienta administrativa y metodológica de construcción de la estrategia, contribuye al alineamiento organizacional e implementación de una cultura organizacional en el Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible CADERS.

- **Variables**

- **Variables Independientes:**

- Plan Estratégico.

- Balanced Scorecard.

- Variables Dependientes:

Alineamiento organizacional.

6.3. Hipótesis Estadística

$$H_i = X \geq 1$$

$$H_o = X \leq 1$$

6.4 Análisis de Resultados

Los resultados serán expresados luego de la aplicación de las encuestas a 42 empleados del Proyecto CADERS, lo que representa el total poblacional a quienes se plantearon las siguientes preguntas:

Conoce que es Planificación Estratégica?	No conoce que es Planificación Estratégica?
15	27

La segunda encuesta:

Conoce cuál es su rol dentro del proceso institucional y su	Conoce cuál es su rol dentro del proceso institucional y su



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

participación en la ejecución de la estrategia?	participación en la ejecución de la estrategia?
5	37

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Las teorías administrativas, su enfoque y énfasis, históricamente han marcado un estilo particular de evolución, la administración moderna de las organizaciones obliga a responder no solo a los accionistas vía maximización de las utilidades, sino también a los clientes internos y externos, y para esto han ido desarrollando formas de administración para implementar su estrategia como medio para alcanzar los objetivos organizacionales, así tenemos:

- **La Administración por Procesos**

Constituye el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Los procesos como tales solamente pueden estar bien definidos e implementados, lo cual exige la correcta definición de la misión de la organización, concretando a continuación, entradas y salidas e identificando clientes y proveedores del mismo. El enfoque de procesos forma parte de la cultura de las organizaciones exitosas.

- **La Administración por Objetivos**

La Administración por Objetivos (APO), apunta a aumentar el desempeño de la organización emparejando metas de la organización con objetivos de los empleados. Idealmente, los empleados reciben un fuerte soporte para identificar sus objetivos, cronogramas para completarlos, etc.

La gestión por objetivos incluye un seguimiento continuo de la trayectoria de los procesos y el abastecimiento de retroalimentación para alcanzar los objetivos organizacionales en su conjunto.

- **La Calidad Total**

La Gestión de la Calidad Total persigue como objetivo principal, el logro de mejora continua de la calidad producto de un mejor conocimiento y control de todo el sistema; esto significa un conocimiento y control del diseño del producto o servicio, de los proveedores, de las materias primas, de los canales de distribución, de la información y de sus fuentes, etc., de forma tal que el producto recibido por los consumidores este constantemente en perfectas condiciones para su uso y consumo (cero defectos de calidad); además de implementar mejoras en todos los procesos internos, orientación dada para producir bienes sin defectos a la primera, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.

Calidad y productividad son dos caras de una misma moneda. Todo lo que contribuye a realizar la calidad incide positivamente en la productividad de la empresa.

- **El Mejoramiento Continuo**

Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Su importancia radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

El mejoramiento continuo constituye una herramienta gerencial fundamental para todas las empresas, porque les permite renovar y mantener actualizados los procesos administrativos que ellos realizan; además permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

- **Benchmarking**

Constituye el proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización frente a los del mejor representante de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las mejores prácticas de la organización.

Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Es un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

- **La Planificación**

La planificación constituye un proceso básico para el emprendimiento de cualquier actividad, mucho más si la misma involucra recursos materiales, financieros y humanos. El establecer metas realistas y alcanzables en un determinado período de tiempo es básico.

- **La Planificación Estratégica**

Constituye para toda organización, el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy respecto a lo que hará en los próximos años, para lograr ser lo suficientemente competitiva como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o, simplemente, de supervivencia o consolidación en el sector.

El proceso acelerado de cambio en el mundo producto de los avances tecnológicos, de la globalización del comercio, la velocidad de las comunicaciones, los cambios políticos, económicos, demográficos,

entre otros, son factores muy radicales de los cuales no se puede ver alejado el país.

Estos cambios, desde el punto de vista empresarial, son mucho más rápidos en la mayoría de los sectores y obliga a los directivos y gerentes de las compañías a identificar de manera oportuna la incidencia de cada uno de estos cambios en el quehacer empresarial y en el área o sector de negocio o actividad en el que se desenvuelve. Es entonces que cobra especial actualidad el tema de la planificación estratégica abordada en el presente documento.

La administración estratégica implica un recorrido analítico y sistemático por todos los aspectos que integran la organización o ente productivo. Requiere de un conocimiento integral del negocio y del ámbito en el que se desenvuelve.

En la etapa de la formulación se elabora la visión y la misión de la empresa, se detectan las oportunidades y las amenazas externas de la organización, se definen sus fortalezas y debilidades internas, se establecen los objetivos a largo plazo, se generan las estrategias alternativas y se eligen las estrategias concretas que se seguirán.

En la etapa de implantación la organización deberá realizar un conjunto de acciones que aseguren el llevar a la práctica los planes formulados en la etapa anterior. Esto implica definir objetivos y políticas, preocuparse por el recurso humano, desarrollar cultura y un ambiente adecuado, crear una estructura eficaz alineada a la estrategia, desarrollar nuevas formas de producir o comercializar los productos y definir un sistema eficiente de información y utilizarlo.

Debe haber claridad en los roles de cada gerente, supervisor y de las personas que hacen las tareas operativas para comprender cual es el papel de cada uno en la implementación del plan, e identificar como incide su acción o inacción en los resultados que se espera de su trabajo, como afectan a los resultados de su proceso y a los resultados de la organización que en su conjunto pretende alcanzar. Las habilidades interpersonales son determinantes para la implantación de la estrategia.

En la etapa de la evaluación de la estrategia deben ser realizadas tres actividades: la primera es el análisis de los factores internos y externos que tienen que ver con las estrategias presentes, la segunda es la medición del desempeño y la tercera la aplicación de las acciones correctivas.

El objetivo del proceso de planificación estratégica es facilitar que las empresas se adapten con eficiencia al cambio a largo plazo.

- **La Estrategia**

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz DAFO, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como: producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

En el presente caso, para el análisis de la estrategia en el Proyecto CADERS, se empleará el análisis DAFO; herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre la organización, tanto interna como de su entorno.

El análisis DAFO debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El liderazgo juega un rol fundamental para que la estructura y la estrategia sean definidas, conforme las necesidades organizacionales y su orientación al logro de los objetivos.

La administración empresarial . gerencial ha adoptado la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que desea seguir la empresa. A ellos conviene añadir los fines y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina la Matriz Estratégica.

La misión, los fines y los valores no surgen de la nada. Reflejan los objetivos y valores personales de quienes dan forma a la empresa u organización. Traducir la estrategia a términos operativos, es un proceso que se inicia creando el Balanced Scorecard que describe y comunica la estrategia, para lo cual es necesario que la dirección entienda claramente su propia estrategia.

Desde la perspectiva del CADERS, la planificación estratégica constituye una herramienta importante para la implementación de las políticas públicas.

3. EL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, los cuales son medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Dispone de una metodología para traducir la estrategia en términos entendibles, comunicables y sobre los que se puede actuar.

La estrategia de la organización solo será consistente si se ha conceptualizado lo que es la misión, visión y los valores de la organización. A partir de estas conceptualizaciones se desarrolla la estrategia, que es lo realmente importante, siempre y cuando sea bien definida y adecuada.

Kaplan y Norton, introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales se ubicarían los objetivos que constituyen la estrategia, la cual puede ser visualizada a través de las relaciones causa efecto que existen entre ellos.

3.1. Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa por los accionistas, por los patrocinadores de organizaciones gubernamentales. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos

financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto, de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas.

3.2. Perspectiva del Cliente

La filosofía de dirección reciente, ha expuesto una realización creciente de la importancia del cliente y la satisfacción de éste en cualquier negocio. Estos conducen a indicadores: si los clientes no son satisfechos, ellos eventualmente encontrarán a otros proveedores que satisfarán sus necesidades. El funcionamiento pobre de esta perspectiva es así un indicador principal de disminución futura, si bien la corriente financiera pueda parecer buena.

Los reguladores gubernamentales con poder de decisión sobre los precios y productos de la empresa se ubican en el entorno de esta perspectiva.

3.3. Perspectiva de Procesos

Corresponde a las actividades, de los procesos de la propia organización y las de otras organizaciones que contribuyen con ella,

como son los socios, tercerizadores y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en el entorno de esta perspectiva.

Los indicadores basados en esta perspectiva permiten a los gerentes saber (conocer) lo bien que va su negocio, y si sus productos y servicios están conforme las exigencias del cliente (la misión).

3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva incluye la educación (el entrenamiento) del empleado y actitudes corporativas culturales relacionadas, tanto al perfeccionamiento personal individual, como al corporativo (capital humano organizado). En una organización de trabajadores, el conocimiento, la gente, constituyen el único depósito de conocimiento, siendo por lo tanto el principal recurso.

Se ubican aquí las expectativas de los dolientes internos: los gerentes y demás empleados.

Cuadro de Mando Integral²

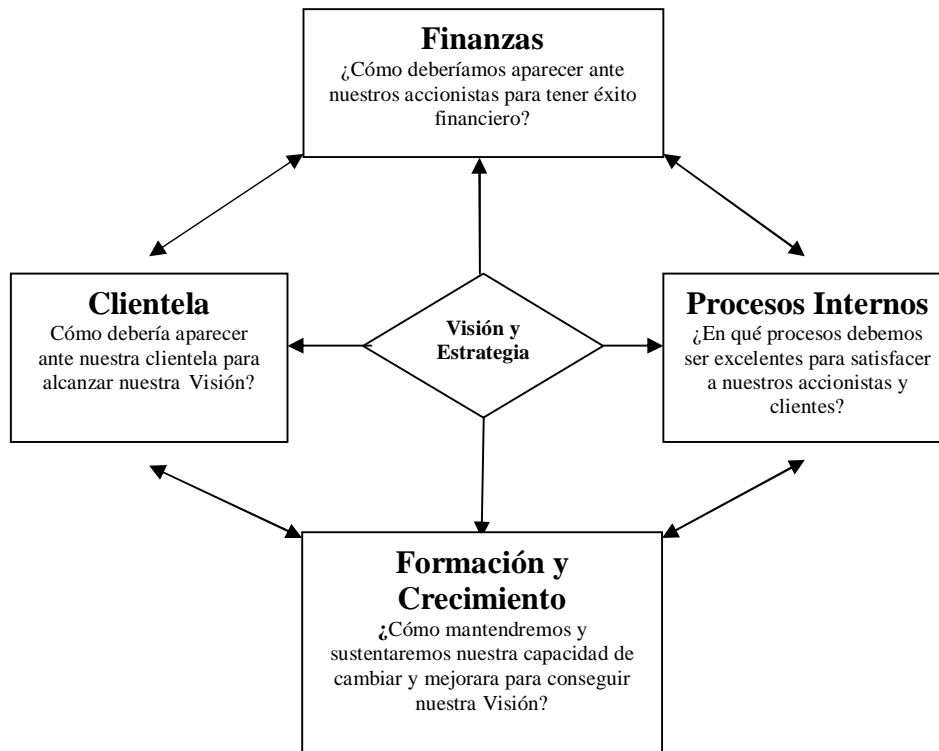


Grafico No. 1

Fuente: Cuadro de Mando Integral.

Elaborado por: Kaplan y Norton.

El Balanced Scorecard ha logrado su aplicación en los organismos gubernamentales y sin fines de lucro. Para este tipo de organizaciones las cuatro perspectivas no siempre son válidas. En cada caso se escogen las perspectivas que resulten más adecuadas para representar los principales dolientes (stakeholders) de la organización.

² Kaplan, Robert ; David, Norton. (2001). Pg. 22.

Cómo medir la estrategia empresarial?.- Esta herramienta-metodología-enfoque, se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

Cada medida seleccionada deberá formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto que culminará en la mejora de la actuación financiera. Equivale a decir que los aspectos financieros no se borran, sino muy por el contrario. La construcción de un Cuadro de Mando Integral debe vincular las acciones que deban realizarse con procesos financieros, clientes, procesos internos, empleados y sistemas.

Cuando se instituye un Cuadro de Mando Integral, se recomienda definir la cadena de valor de los procesos internos, comenzando con los procesos de innovación: Primero se identifican las necesidades de los clientes y se desarrollan soluciones para esas necesidades; luego se integran los procesos operativos de producción y servicios ligados a esas necesidades y, finalmente, se establece un buen servicio post-venta.

3.5. Indicadores y su Vinculación con la Estrategia

Los medidores utilizados al interior de cada organización deben estar orientados a poner en práctica la estrategia. Determinados y establecidos los elementos básicos de medición y los indicadores que serán utilizados en el Cuadro de Mando, deberán gestionarse en cada una de las Unidades Operativas.

La gestión del Cuadro de Mando Integral en forma conjunta proporcionará información vital a los niveles gerenciales, la cual podrá prever cambios y planificar objetivos a largo plazo.

La incorporación de los activos intangibles a los resultados y mediciones financieras, completa los elementos, hasta hace algún tiempo ausentes, en las mediciones de la gestión de la estrategia empresarial.

La gestión gerencial de la organización a través del Cuadro de Mando Integral deberá integrar la estrategia al proceso presupuestario. Los procesos organizativos, de equipos y de cada empleado individualmente, tienen como fin alinear los recursos humanos y técnicos con la estrategia de la Unidad de Negocio.

Una vez implementado un sistema de Cuadro de Mando Integral, es importante establecer un mecanismo de control y gestión con el fin de averiguar si su introducción puede, en la práctica, generar transformaciones y resultados positivos de la organización en su conjunto.

En términos organizacionales y de negocio, el Cuadro de Mando Integral es indispensable. Es ajeno al tamaño de la empresa ya que involucra tanto a la pequeña como a la gran organización. En cualquier caso facilita saber cómo marchan las cosas y si vale la pena seguir haciendo lo que lleva tantas preocupaciones.

3.6. El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones no Lucrativas

El Control de Gestión en las entidades no lucrativas no se manifiesta de la misma forma que en las organizaciones lucrativas. Los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro son los encargados de

diseñar un verdadero sistema de Control de Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos.

En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles. El éxito de este tipo de organizaciones se mide por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, expresado por la contribución que se da al bienestar público.

En la aplicación de esta herramienta, la mayoría de las instituciones públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, esto provocó dificultades con la estructura original, ya que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial. De ahí que Kaplan y Norton plantearan la necesidad de ubicar a los clientes en la parte más alta de la jerarquía.

La colocación de un objetivo muy amplio en el Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa, comunica claramente la misión a largo plazo de la organización; como se puede apreciar en el gráfico No. 2.

Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas.³

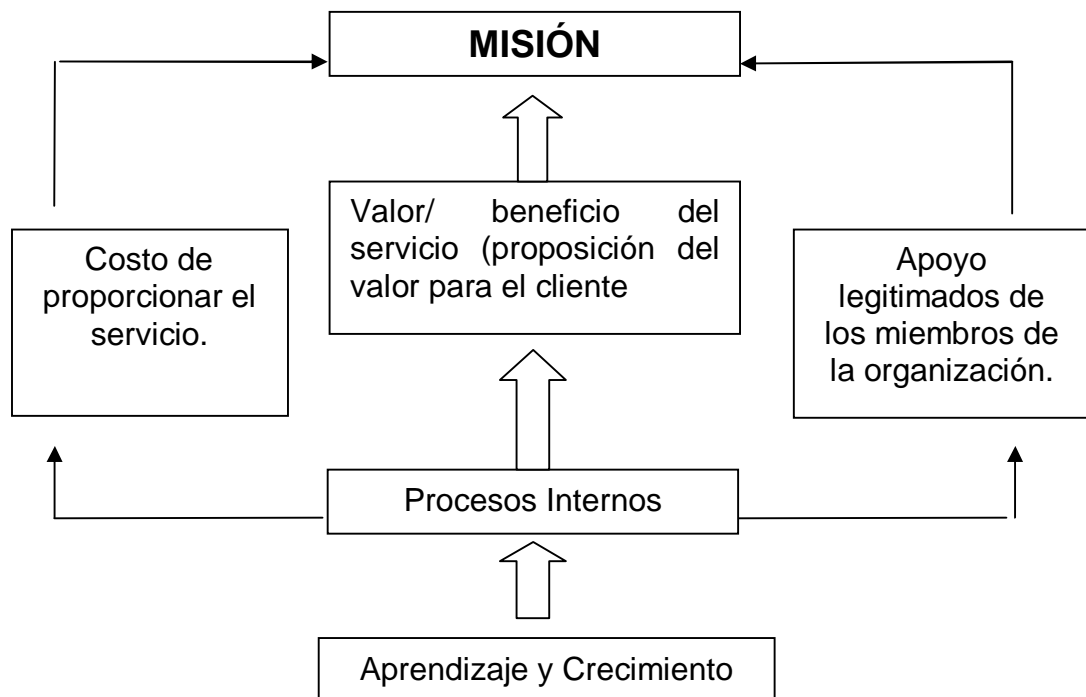


Gráfico No. 2

Fuente: Kaplan y Norton. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.

Elaboración: Kaplan y Norton

Esta figura . para Kaplan y Norton . muestra un marco modificado en el que una organización no lucrativa tiene perspectivas de alto nivel.

La perspectiva de costo de proporcionar el servicio destaca la importancia de la eficiencia operativa. El costo medido debe incluir los

³ Kaplan, Robert ; David, Norton. (2001). Pg. 149.



PDF Complete

*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

gastos de la entidad y el costo social que le impone a los individuos y a otras organizaciones mediante sus operaciones.

La perspectiva del valor creado identifica los beneficios que la entidad está creando para los individuos, es la más difícil de medir.

En la perspectiva de apoyo legitimizador, un cliente importante de cualquier organización pública es el donante quien proporciona los fondos. El Cuadro de Mando Integral permite identificar los elementos integrantes, los resultados de sus actividades y medirlos.

Una organización no lucrativa . según Kaplan y Norton - puede tener objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión. A partir de esto, la entidad procede a identificar los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Por los objetivos, la presente investigación es de tipo aplicada; a partir del análisis FODA se ensaya diseñar y dar solución a la ausencia de un Plan Estratégico sobre el cual se gestione el proyecto CADERS.

Por el lugar es de campo, porque a través de la información obtenida dentro del proyecto CADERS, se pudo determinar que no se encontraban definidos claramente la misión, visión, debían definirse sus objetivos, estrategias y metas.

Por el alcance es explicativa porque a través del análisis institucional se pudo identificar las deficiencias en la gestión de la misma.

Experimental: porque la deficiente administración requiere correctivos inmediatos, los cuales son implementados a través del diseño de su Plan Estratégico y del Balanced Scorecard como herramientas de gestión.

3.2. Método

Analítico deductivo, porque a partir de estructuras administrativas deficientes del proyecto CADERS, se pudo establecer mediante las

herramientas ya nombradas, los principios lógicos para realizar las correcciones pertinentes a través de Plan Estratégico y del Balanced Scorecard en el futuro próximo.

3.3. Técnicas e instrumentos.

3.3.1. Instrumentos.

- Revisión bibliográfica institucional.
- Revisión y obtención de información; fuente Internet y biblioteca.
- Encuestas.
- Cuestionarios.
- Entrevistas directas a los funcionarios.
- Formulación mediante la implementación FODA.
- Programa estadístico SPSS.

Este tipo de herramientas se aplicaron en el mismo lugar de trabajo, y con preguntas relacionadas a la necesidad de formular o no un Plan Estratégico para el CADERS.

3.3.2. Técnicas

Se aplicaron encuestas elaboradas por el autor, las mismas que fueron evaluadas.

La técnica empleada fue la entrevista personal para llegar a determinar las fortalezas y debilidades institucionales, así también la bibliográfica para el análisis del entorno al proyecto para determinar las amenazas y oportunidades, y la encuesta para establecer la necesidad de efectuar el Plan Estratégico; procedimiento adoptado porque es indispensable que en el proceso de formulación participen los servidores de la institución de todos los niveles a fin de obtener diversidad de criterios que permitan aflorar conclusiones valederas.

En las oficinas del CADERS se realizaron entrevistas con las personas seleccionadas al azar y se registraban las respuestas respecto a las fortalezas y debilidades que cada uno consideraba. El uso de esta información permitió generar el análisis interno de la Matriz FODA, que luego sería completada con el análisis externo.

3.4. Muestra

Para el análisis de la información, se realizó una encuesta al 100% del personal del CADERS considerando que son 42 funcionarios.

3.5. Resultados

Las encuestas se formularon a todos los empleados del Proyecto CADERS, la misma que fue estructurada con respuestas cerradas, las cuales fueron implementadas en los formatos que se citan.

Conoce que es Planificación Estratégica?	No conoce que es Planificación Estratégica?
15	27

Podemos apreciar que 15 empleados, que representa el 36% de la población conoce qué es una Plan Estratégico; en tanto que 27, equivalente al 65% no conocen.

Conoce cuál es su rol dentro del proceso institucional y su participación en la ejecución de la estrategia?	Conoce cuál es su rol dentro del proceso institucional y su participación en la ejecución de la estrategia?
5	37

La segunda encuesta, concluyó en que 5 personas equivalente al 12% si conocen su rol, en tanto que el 88% (37 personas) respondieron que no.

Estos resultados justifican la realización del Plan Estratégico institucional y el compromiso de los servidores públicos en la gestión del mismo, a través de la metodología planteada en el desarrollo del tema.



CAPITULO IV

ANÁLISIS SITUACIONAL

4. ANALISIS EXTERNO

4.1. Factores Externo

Constituido por elementos de carácter general externos, que no pueden ser controlados por las organizaciones y que causan un efecto indirecto en las mismas; estas variables se refieren a aspectos de tipo: económico, político, demográficos, legales, social, ambiental y tecnológico, los cuales permitirán establecer las oportunidades y amenazas que de éstas se deriven.

4.1.1. Macroambiente

4.1.1.1. Factores Económicos

- **Producto Interno Bruto**

El desarrollo del sector agropecuario al igual que el de la economía en su conjunto, es medido a través del Producto Interno Bruto. La

economía ecuatoriana en el período 1995 . 2008, creció a una tasa promedio de 3,39%, en tanto que el sector agrícola lo hizo a una tasa promedio de 3,28%.

El PIB a precios constantes, pasó de 23.255 millones de dólares en el año 1998 a \$ 15.934 millones de dólares en el año 2000. Esta brecha fue la razón por la que a pesar de la dolarización, la inflación del año 2000 continuó su trayectoria ascendente hasta llegar al 91%.

Luego de la crisis financiera de los años 1998 . 1999 y de que el país adoptara la dolarización en el año 2000, las condiciones macroeconómicas cambiaron de una manera dramática. El PIB pasa de - 6,3% en 1999, a 2,8% en el 2000 y para el 2008 el Banco Central del Ecuador, estima el 6,88% anual.

El PIB agrícola en el período 1980 - 2007, creció a una tasa media del 3,5% anual, crecimiento similar a la del sector agrícola en el período 1950 - 1980.

Las variaciones en el crecimiento fueron el resultado del abandono de las políticas orientadas al crecimiento interno, especialmente en el sector industrial desde 1980 al 2007, y la orientación hacia el fomento de la agricultura para la exportación.

La tendencia de las tasas de crecimiento entre el sector agropecuario y el PIB total de la economía ecuatoriana, evidencia una alta correlación entre estas dos variables, conforme se puede apreciar en el siguiente gráfico.

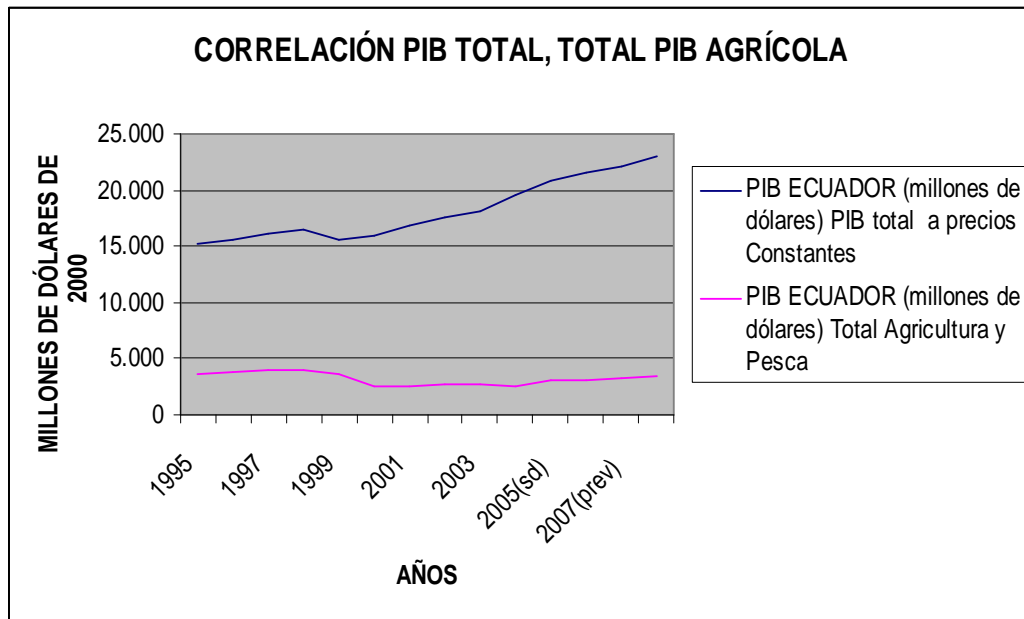


Grafico No. 3

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Jarrín, F. 2009.

Los datos estadísticos históricos, dejan ver que el sector agrícola tiene una alta capacidad de reacción frente a las crisis; así, en el año 1999 el PIB nacional decreció en -6,3%, mientras que la agricultura presento una tasa de crecimiento del 12,94%.

Cuadro No. 1

Tasas de crecimiento del PIB por sectores económicos.

TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB POR SECTORES ECONOMICOS													
A precios constantes de 1995													
Millones de dólares													
AÑO	PIB total a precios Constantes	Tasa crecim. PIB TOTAL	Agricultura	Pesca	Minas	Industria	Fabricación producto Refinac. Petróleo	Sumin. Electric. Agua	Construcción	Comercio	Transpor. y Almac.	Intern. Financ.	
1995	15203												
1996	15568	2,40	8,30	4,51	0,81	5,04	19,84	12,62	1,31	5,40	1,29	11,15	
1997	16198	4,05	8,99	14,51	-1,91	5,53	0,91	6,90	2,67	4,50	7,45	-2,18	
1998	16541	2,12	-4,97	6,16	-1,57	5,49	0,90	8,06	-0,24	0,75	4,10	-16,79	
1999	15499	-6,30	12,94	-6,77	1,40	-5,25	26,91	23,13	-24,92	-11,18	0,00	-47,32	
2000	15933	2,80	4,34	-21,45	7,96	-6,83	20,14	2,42	18,28	3,80	6,96	2,03	
2001	16784	5,34	3,96	1,76	1,05	4,88	0,88	0,59	19,80	4,83	0,50	-6,64	
2002	17497	4,25	6,30	-0,87	-2,51	2,50	0,00	8,24	20,01	1,73	0,07	2,85	
2003	18122	3,57	4,32	14,41	6,01	4,59	5,17	1,09	-0,68	3,51	1,83	0,69	
2004	19572	8,00	2,13	0,38	25,35	3,24	12,61	-8,60	4,04	-9,27	2,07	6,19	
2005(sd)	20747	6,00	5,10	25,86	1,11	9,25	3,26	1,18	7,29	20,47	2,30	18,45	
2006(p)	21555	3,89	2,15	15,11	0,97	8,54	10,19	3,49	2,06	4,61	3,57	21,31	
2007(prev)	22127	2,65	4,91	4,72	-5,54	4,62	0,22	7,30	4,48	5,01	4,98	9,01	
2008(prev)	23067	4,25	3,60	4,26	4,94	4,58	11,01	6,28	7,00	4,62	6,03	5,79	

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

Si se analiza a este sector como un sistema agroalimentario, que incluiría a la agroindustria, al transporte, comercio, esta contribución es aún más significativo, llegando a niveles aproximadamente del 30% en la formación del PIB.

Los rubros que mas contribuyen en la formación del PIB son los denominados como Otras Producciones Agrícolas y Producción Animal, seguido de la Producción de Productos Tradicionales de Exportación como son banano, café y cacao; estructura que se ha mantenido sin mayores variaciones durante el período analizado.

Cuadro No. 2

Participación porcentual (PIB) en la agricultura, caza, silvicultura y pesca en el Ecuador.

ECUADOR: PIB: AGRICULTURA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA							
Participación porcentual							
Años	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Banano, Café, Cacao	13%	13%	14%	15%	16%	14%	15%
Otras producciones agrícolas	32%	32%	32%	33%	35%	36%	35%
Producción animal	30%	30%	30%	30%	33%	33%	33%
Silvicultura, tala y corta	8%	8%	6%	6%	7%	7%	7%
Pesca y caza	17%	17%	17%	16%	9%	10%	10%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

El PIB agrícola a partir del año 2000 elimina al sector pesquero, se puede apreciar que fue el desarrollo del sector pesquero el que determinó una tasa de crecimiento mayor para el sector agrícola. Las exportaciones de camarón establecieron el elevado incremento en la representatividad del sector agrícola como generador de riqueza, al eliminar este rubro el PIB agrícola muestra un crecimiento similar al del resto de la economía.

Cuadro No. 3

El PIB en el Ecuador (año 2000).

PIB ECUADOR (En millones de dólares)						
A valores constantes: dólar año 2000						
AÑO	PIB total a precios Constantes	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Total Agricultura y Pesca	% al PIB T	Tasa Crec
1995	15203	1109	244	1353	8,90	
1996	15568	1201	255	1456	9,35	7,61
1997	16198	1309	292	1601	9,88	9,96
1998	16541	1244	310	1554	9,39	-2,94
1999	15499	1405	289	1694	10,93	9,01
2000	15933	1466	227	1693	10,63	-0,06
2001	16784	1524	231	1755	10,46	3,66
2002	17497	1620	229	1849	10,57	5,36
2003	18122	1690	262	1952	10,77	5,57
2004	19572	1726	263	1989	10,16	1,90
2005(sd)	20747	1814	331	2145	10,34	7,84
2006(p)	21555	1853	381	2234	10,36	4,15
2007(prev)	22127	1944	399	2343	10,59	4,88
2008(prev)	23067	2014	416	2430	10,53	3,71

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

La participación del PIB del sector agrícola representa en el período 1995 . 2005 en promedio el 9,21% frente al PIB total. La tasa de crecimiento a partir de la dolarización ha oscilado entre el 3,66 en el 2001 al 4,88 en el 2007.

• Comercio Exterior

La Balanza Comercial en el año 2000 generó un excedente positivo para el país de \$ 1.457 millones de dólares; sin embargo, esta fue

negativa entre el año 2001 y 2003, recuperándose positivamente hasta el año 2007, período que coincide con el alza de los precios del petróleo. La balanza petrolera es positiva y creciente, alcanzó \$ 5.204 millones en el 2007. La balanza no petrolera es negativa, pasando de \$ - 729 millones en el 2000 a \$ - 3.884 millones en el 2007.

Cuadro No. 4

Balanza comercial petrolera y no petrolera en el Ecuador.

BALANZA COMERCIAL			
AÑO	BALANZA COMERCIAL PETROLERA	BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA	BALANZA COMERCIAL
2000	2186	-729	1457
2001	1650	-1953	-303
2002	1823	-2792	-969
2003	1874	-1906	-32
2004	3240	-3061	179
2005	4155	-3623	532
2006	5164	-3715	1449
2007	5204	-3884	1320

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

• Exportaciones

La estructura de las exportaciones agropecuarias en el país esta condicionada por la evolución de la demanda exterior y por el comportamiento de los precios en los mercados internacionales.

Una perspectiva de largo plazo de la política y crecimiento económico del Ecuador, revela que el crecimiento ha sido relativamente rápido en determinados períodos, y que las exportaciones han sido un factor importante en la evolución de la economía. En la década de los ochenta se desarrollaron las exportaciones petroleras; en los noventa, las exportaciones de camarón y banano; y, en el dos mil, las exportaciones de productos no tradicionales.

Cuadro No. 5

Exportaciones petroleras y no petroleras en el Ecuador.

EXPORTACIONES PETROLERAS Y NO PETROLERAS							
AÑO	PETROLERAS	NO PETROLERAS	TOTAL	No Tradicionales	% Petrolera	% No Petrolera	% No Tradicionales
2000	2442	2484	4926	1182	49,57%	50,43%	47,58%
2001	1900	2778	4678	1414	40,62%	59,38%	50,90%
2002	2055	2981	5036	1500	40,81%	59,19%	50,32%
2003	2607	3616	6223	1879	41,89%	58,11%	51,96%
2004	4234	3519	7753	1845	54,61%	45,39%	52,43%
2005	5870	4230	10100	2305	58,12%	41,88%	54,49%
2006	7545	5184	12729	2984	59,27%	40,73%	57,56%
2007(Prov)	7362	5115	12477	2950	59,00%	41,00%	57,67%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

La política macroeconómica en el Ecuador, ha brindado relativa estabilidad, las exportaciones de productos agrícolas han ganado espacio, lo que genera grandes expectativas y oportunidades en el sector agropecuario, considerando que para el año 2006 representa el 57,56% del total de exportaciones de productos no petroleros.

• Importaciones

Las importaciones en el período 1980 . 2005 crecieron a una tasa de 325,4%, frente a las exportaciones que lo hicieron al 297,6%; las mismas que estuvieron condicionadas a las políticas implementadas por los distintos gobiernos.

Resultado de las políticas aperturistas, se obtuvo un incremento sustancial de las importaciones de bienes de consumo desde carne, queso, vino, frutas, vehículos y bienes de carácter suntuario. La importación de combustibles paso en el período 1980 a 2005 de \$ 23 millones de dólares a \$ 1.836 millones, equivalente al 17,8% del total importado. La importación de materias primas paso de \$ 942 millones de dólares a \$ 2.540 millones, equivalente al 24,6% del total de importaciones.

En el mismo período y dentro de las importaciones de materias primas, el mayor rubro esta representado por las importaciones realizadas para el sector industrial, equivalente al 34% del total, llegando al 2005 a representar el 24,6%; en tanto que las importaciones de materia prima para el sector agrícola fue apenas de 58 millones de dólares, equivalente al 2,5% del total de importaciones en 1980, llegando al año 2005 a \$ 401 millones de dólares que representan el 3,8% del total de las importaciones.

Cuadro No. 6

Importaciones por destino económico.

IMPORTACIONES POR DESTINO ECONOMICO						
Millones de dólares CIF						
Años	1980	1985	1990	1995	2000	2005
Bienes de Consumo	250	152	177	823	821	2511
No duradero	123	94	105	441	493	1433
Duraderos	126	58	72	381	328	1077
Combustibles y Lubricantes	23	198	94	240	298	1836
Materias Primas	942	890	979	1709	1657	3242
Agrícolas	58	71	84	196	237	401
Industriales	765	768	802	1387	1329	2540
Materiales de Construcción	119	42	91	125	90	300
Bienes de Capital	1016	525	602	1378	941	2713
Agrícolas	38	34	27	45	26	44
Industriales	570	392	389	752	563	1719
Equipos de Transporte	408	152	213	580	351	948
Diversos	16	0	3	1	2	5

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

Respecto a las importaciones agropecuarias, en promedio son pequeñas en relación al total de las importaciones FOB realizadas por el país. El sector industrial mantiene un nivel de importación, tanto en insumos como en maquinaria del orden del 50%.

Las importaciones que se han realizado en el sector productivo del Ecuador han seguido creciendo pero a niveles menores que los registrados en años anteriores a 1998. Esto podría explicarse, por un lado debido al incremento de precios que provocó la dolarización en la economía ecuatoriana, y por otro, a que esto conlleva a que exista una mayor racionalidad en la inversión en maquinaria y equipo y tecnología, sobre todo en el sector exportador, demanda que esta en función de que



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

aquello signifique ganancias reales en productividad. En el caso del sector agropecuario, las importaciones para bienes de capital son muy pequeñas, lo cual explica la consecuente pérdida de productividad en el sector.

La Balanza Comercial Agropecuaria sin embargo de haber sido negativa en los años 2001 a 2003, se ha recuperado positivamente en los siguientes años, de hecho las divisas que se generan en el sector agropecuario concurren al financiamiento de las importaciones de otros sectores.

Cuadro No. 7

Exportaciones e importaciones agropecuarias en el Ecuador.

Ecuador. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES AGROPECUARIAS									
Millones de dólares FOB/Participación agrícola (%)									
Años	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
EXPORTACIONES TOTALES	4.203	4.451	4.927	4.470	5.036	6.223	7.753	10.100	12.729
Exportaciones Petroleras y Derivados	923	1.479	2.442	1.900	2.055	2.607	4.234	5.870	7.544
Participación petróleo y derivados	33%	50%	43%	41%	42%	55%	58%	59%	59%
Exportaciones Agropecuarias	2.313	1.968	2.484	2.778	2.981	3.615	3.519	4.230	4.934
Participación sector agropecuario	55%	44%	50%	62%	59%	58%	45%	42%	39%
IMPORTACIONES TOTALES	5.198	2.737	3.401	4.936	5.953	6.228	7.555	9.549	11.266
Importaciones Bienes de Consumo	1.080	572	821	1.419	1.802	1.875	2.191	2.512	2.764
Participación Bienes de Consumo	21%	21%	24%	29%	30%	30%	29%	26%	25%
Importaciones Sector Industrial	2.680	1.456	1.894	2.489	2.923	2.927	3.587	4.260	4.804
Participación Sector Industrial	52%	53%	56%	50%	49%	47%	47%	45%	43%
Importaciones Agropecuarias	298	198	264	297	298	325	431	446	480
Participación del sector agropecuario	6%	7%	8%	6%	5%	5%	6%	5%	4%
Balanza Comercial	-995	1.714	1.526	-466	-917	-5	198	551	1.463
Balanza Comercial Agropecuaria	2.015	1.770	2.220	2.481	2.683	3.290	3.088	3.784	4.454

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

• Inflación

La inflación afectó la distribución de ingresos en forma regresiva. La participación de las remuneraciones al trabajo bajó del 31% en 1980 al 14% en 1999. El salario mínimo vital cayó de 144 dólares en 1980 a 8 dólares en 1999. Esta drástica reducción de los ingresos provenientes del trabajo, redujo la demanda agregada. Miles de empresas artesanales cerraron sus actividades y el resto disminuyeron el número de trabajadores y sus niveles de producción. En el año 1996 la inflación se ubicó en el 24,4%, pasando al 96,10% en el año 2000; en el año 2005 fue de 2%; llegando en el 2008 al 7,3%.

Vista como una variable que afecta directamente la economía de los hogares, la inflación en los últimos meses del año 2008 tubo un repunte vertiginoso, entre otros factores producto de la elevación de los precios de los alimentos a nivel mundial, a la reducción del área dedicada a la producción de alimentos, hoy destinados a la producción de biocombustible, y sobre todo a la explosión demográfica a nivel mundial.

Evolución de la inflación en el Ecuador.

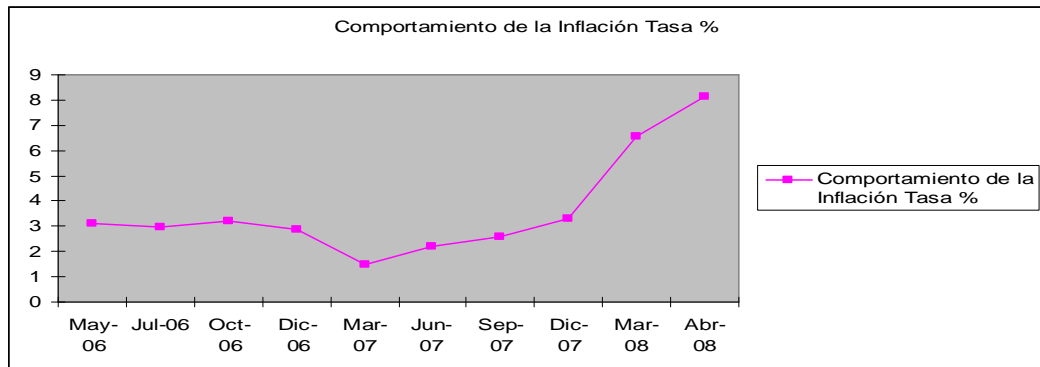


Gráfico No. 4

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Jarrín Francisco. 2009.

• Crédito

El crédito concedido por el Banco Nacional de Fomento (precios constantes) pasó de 3.021 millones de sucres en 1975 a 224 millones de sucres en 1999. En promedios quinquenales, de 1995 a 1999 apenas se otorgó el 20% de los créditos otorgado en el período 1980 a 1985. En el

período de dolarización, el crédito empezó a recuperarse para ascender de 519 mil dólares a 2.940 millones de dólares.

El destino de los créditos agropecuarios concedidos en el período 1980 - 2004, permiten apreciar que su orientación fue para financiar los cultivos agrícolas, la producción de pastos y ganadería y a la movilización y comercialización de los productos del sector agropecuario.

Este cambio en la tendencia decreciente en la concesión de créditos a partir del año 2000, fue el resultado de la presión ejercida por los agricultores, especialmente de la Costa, que no disponían de recursos financieros para estimular la inversión en el sector.

Cuadro No. 8

Créditos concedidos por el Banco Nacional de Fomento.

CRÉDITO CONCEDIDO POR EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO									
Promedios Quinquenales									
En millones de sucres									
Años	Cultivos Agrícolas	Pastos y Ganadería	Maqui. Agrícola	Mejoras Territ.	Peq. Ind. Art.	Moviliz. Y Comercial.	Total	Total Constantes	% de Incre. O Decrec.
1980-1984	3.513	3.420	877	401	1.447	1.356	11.014	3.481	100
1985-1989	18.148	13.895	3.845	1.396	5.727	8.966	51.977	3.572	103
1990-1994	100.251	87.049	11.630	3.763	35.833	73.354	311.880	3.011	86
1995-1999	77.073	61.471	5.519	2.071	31.402	105.684	283.220	682	20
En miles de dólares									
2000-2004	20.138	37.745	506	682	8.673	20.426	88.170	63.641	

Fuente: Banco Nacional de Fomento.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

• Tasas de Interés

En el período de la dolarización, se suponía que con la estabilidad de una moneda como el dólar, las tasas de interés experimentarían una reducción, a niveles de las tasas de interés del mercado mundial; sin embargo, las tasas de interés activas, si bien se redujeron del 18% al 12%, como promedio ponderado, las tasas de interés pasivas se mantienen al 4%, dejando una diferencia de 8% en beneficio de la banca.

Las tasas de interés constituyen un factor determinante del ahorro y la inversión; sin embargo, hay que considerar también los plazos, los montos, pagos y garantía, variables a los que se concede igual importancia como a la tasa de interés. En este aspecto, la banca privada se caracteriza por la concesión de créditos de corto plazo. La concesión de créditos de largo plazo son mínimos, orientándolo básicamente al crédito hipotecario cuya mayor parte se destina a la construcción y vivienda, pero no necesariamente a la agricultura e industria.

Cuadro No. 9

Tasas de interés en el Ecuador en el periodo 2005 Æ 2007.

TASAS DE INTERES	
Promedio en dólares	
Operaciones de libre contratación	
AÑO	Tasa Anual
2005	11,6
2006	11,3
2007	12
2007	12

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

El sector agropecuario ha resultado muy afectado por el costo del dinero y la dificultad de acceder al crédito, en donde los niveles de rentabilidad a duras penas logran cubrir los costos de producción.

• Empleo Agrícola

La estructura de generación de empleos en el sector agrícola tiene la tendencia de concentración en los cultivos de exportación tradicionales como mayores generadores de empleos. Sin embargo, en estas zonas el empleo particularmente de las mujeres ha crecido, esto en razón de que la migración y los salarios en actividades no agrícolas en las zonas urbanas y rurales han aumentado.

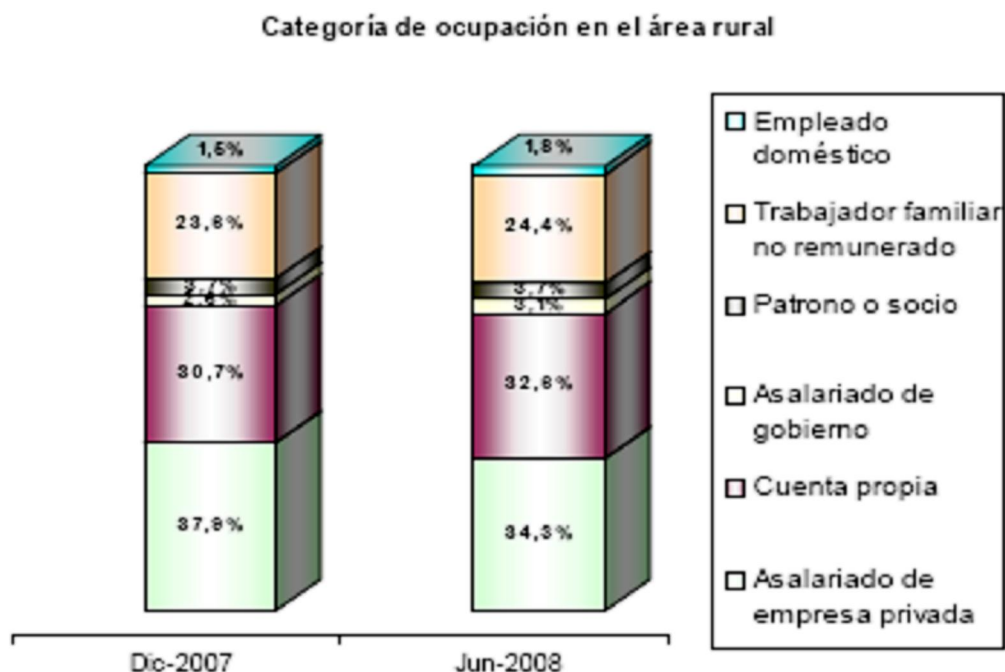


Gráfico No. 5

Fuente: VI Censo de Población y Vivienda, año 2001. INEC.

Elaborado por: INEC.

Conforme las Encuestas de Hogar del INEC-Junio-2008, la proporción de personas ocupadas en el área rural es mayor a la proporción de personas ocupadas en el área urbana. La tasa de desempleo rural está compuesta mayoritariamente por el desempleo de las mujeres (1,95%) frente al desempleo de los hombres (0,87%). El subempleo global rural para el mes de junio de 2008, bajó en 1,7 % respecto al año 2007. La categoría de ocupación en el área rural concentra a junio de 2008 el mayor porcentaje como asalariado de empresa privada el 34,3%, seguido por cuenta propia el 32,6% y el trabajo familiar no asalariado 24,4%.

4.1.1.2. Factores Políticos.

La inestabilidad política se ha constituido en una forma de vida del país, los gobiernos no han logrado plasmar en realidades los grandes objetivos nacionales de largo plazo, no han existido verdaderas políticas de Estado; se han conformado con terminar su mandato favoreciendo a determinados grupos de poder que han apoyado al Gobierno de turno.

La guerra con el Perú en el año 1995, marcó el inicio de la peor crisis económica y política que ha experimentado el país. Luego de los acontecimientos del 21 de enero del 2000, en que el se renunció al Presidente Jamil Mahuad, sucedido en el mando por el Dr. Gustavo Noboa B., luego de un triunvirato que estuvo por pocas horas al frente del país.

La decisión política del nuevo presidente de mantener la dolarización y de generar a través del Congreso Nacional reformas estructurales en el orden tributario, laboral, fiscal, etc., que servirían para

afianzar el nuevo esquema monetario, estuvo orientado a cumplir con el programa de estabilización económica acordado con el Fondo Monetario Internacional, para obtener su apoyo económico.

La dependencia de una moneda extranjera que no podía ser acuñada internamente en el país, destinado a generar mayores ingresos de divisas al Estado vía una mayor cantidad de exportación de petróleo, de elevar el nivel de empleo y alcanzar el incremento del PIB para las siguientes dos décadas; sin embargo esto no ocurrió por la ineficiencia de Petroecuador, y por los retrasos ocasionados por grupos ecologistas opuestos a su construcción.

Los escándalos por la renegociación de la deuda externa (bonos Brady), obligó a que Gustavo Noboa abandone el país y se refugiara en República Dominicana, Fabián Alarcón estuvo detenido por varios meses y Alberto Dahik que fue acogido por Costa Rica como perseguido político.⁴

En el año 2002, Lucio Gutiérrez fue electo Presidente Constitucional del Ecuador, gobierno que en su inicio contó con la participación de la CONAIE en su gabinete. Las ofertas de campaña no fueron cumplidas, a decir del gobierno por haberse recibido las arcas fiscales en quiebra y lleno de deudas. Creó el Fondo de Estabilización, Inversión y Reducción del Endeudamiento Público (FEIREP), que destinaba el 70% del mismo al pago de deuda externa, 20% como provisión para disminución en el precio del petróleo y el 10% para el pago de la deuda social. La popularidad del gobierno empieza a sentirse, se rompen las relaciones políticas con la CONAIE y Pachakutic.

⁴ Selinson, Mitchel A., Auditoria de la Democracia: Ecuador 2004, Ediciones CEDATOS, Quito, Primera Edición 2004, Pag. 19-22

Para el año 2004, los acuerdos políticos que lograron el cambio de la Corte Suprema de Justicia por una nueva de facto, anularon los juicios en contra de Noboa, Dahik y Bucarán; hechos que desencadenaron la ira popular y la salida de Lucio Gutiérrez de la Presidencia.

Asume la Presidencia de la República el Vicepresidente Alfredo Palacio en abril del 2005, en condiciones políticas convulsivas y en momentos en que el pueblo de Quito exigía reformas urgentes e inmediatas frente a todo lo actuado por Gutiérrez.

El corte neoliberal de las políticas de los gobiernos de turno condujeron a que se adopten medidas que afectaron seriamente al sector agropecuario, beneficiando exclusivamente a las actividades de exportación, especialmente de la agroindustria y pesca; así el Ministerio de Agricultura y Ganadería eliminó la extensión agrícola y ganadera, a lo que se unió la política restrictiva de concesión de créditos asumida por el Banco Nacional de Fomento, generando la paralización del desarrollo agrícola entre 1980 a 1984. El incremento moderado entre 1986 a 1990 y la paralización de este crecimiento entre 1992 a 1996, que coincidió con la presidencia del Arquitecto Sixto Durán Ballén, cuando terminó de eliminar todos los estímulos al sector agrícola. Se observa una ligera recuperación de 1995 a 1999, nuevamente paralizándose. Luego del proceso de dolarización, la economía entró en un proceso más dinámico, sin embargo limitado por los altos costos y la baja productividad en el sector agropecuario.

El Gobierno del Economista Rafael Correa se inicia con grandes expectativas respecto a los cambios profundos que esperan los diferentes actores económicos y sociales, vista la propuesta de redistribución de la riqueza, a través de una Revolución Ciudadana en donde se constituye como actor directo la población ecuatoriana.

4.1.1.3. Factores Legales

En el Ecuador, la aplicación y observancia del aparato normativo legal históricamente no se ha dado con equidad.

En el marco del sector agropecuario, en la década de los 80's el Ecuador mantuvo dentro de su política un régimen altamente intervencionista en los mercados domésticos de alimentos agrícolas, así en la fijación de precios al consumidor como al productor a través de organismos estatales como EMPROVIT y ENAC, con la respectiva fijación de los precios al consumidor de los alimentos básicos y apoyo a los precios al productor a través de compra, almacenamiento y venta de una amplia variedad de productos agrícolas.

La Ley de Desarrollo Agrícola, eliminó los precios fijos al consumidor y los precios de soporte a los productores. El Ecuador ingreso al Acuerdo de Libre Comercio de la Comunidad Andina en 1994. En 1995 el país se unió a la Organización Mundial del Comercio, en donde se acordó la adicional liberalización de su comercio externo, reduciendo las tarifas y las barreras no tarifarias.

En el diseño e implementación de estas políticas se ignoró la presencia del sector campesino y de los pequeños productores, quienes controlan una proporción no despreciable de tierras agrícolas y tienen un peso cuantitativo significativo en cuanto al porcentaje de población involucrada.

Se avanzó en la privatización de empresas estatales como ENAC y FERTISA. El entierro del proceso de reforma agraria, el establecimiento de garantías y seguridad para la propiedad privada de la tierra y la

liberalización y dinamización de los mercados de tierras mediante la eliminación de las restricciones para la división y venta de las tierras comunales (descolectivización de la propiedad agrícola). La transferencia de los sistemas públicos de riego a las asociaciones privadas de usuarios del agua y la privatización de canales secundarios y terciarios (actualmente se encuentra en trámite una nueva legislación sobre aguas).

Si bien se plantea el mejoramiento de la base científica para la agricultura y la transferencia de tecnología, éste ha sido entendido como el establecimiento de un sistema de investigación controlado por la empresa privada y ha implicado tanto la transformación del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) en un sistema autónomo vinculado al sector privado como el fortalecimiento de empresas consultoras agropecuarias privadas.

Actualmente, a través del Plan de Gobierno para el período 2007 . 2020+, se ratifica la prioridad del sector agropecuario a través de la aplicación de una política rural agropecuaria sustentada en soberanía alimenticia, que busca diversificar, defender y fomentar la producción agrícola y pecuaria sustentable, encargo de ejecución del mismo dado al MAGAP.

4.1.1.4. Factores Demográficos

Para el año 2010, se estima la población ecuatoriana en 14`204.900 habitantes, de los cuales el 66,25% vivirán en el área urbana y la rural el 33,75%. Por efectos del descenso en la fecundidad entre los años 2005 . proyectado 2010, la tasa de crecimiento rural es negativa - 0,2%. El proceso de envejecimiento de la población y el cambio en la

estructura por grupos de edades, presentan características diferentes entre lo urbano y lo rural. La proporción de mayores de 60 años es superior en el área urbana que en la rural.

Cuadro No. 10

Proyección de la población por área en el Ecuador.

PROYECCION DE LA POBLACION POR AREA							
2000 - 2010 (en millones habitantes)							
ANOS		POBLACION TOTAL	P. URBANA	%URBANO	P.RURAL	% RURAL	TOTAL
2000	HOMBRES	6176	3685	29,96	2491	20,25	50,21
	MUJERES	6123	3765	30,61	2358	19,17	49,78
	TOTAL	12299	7450	60,58	4848	39,42	100
2005	HOMBRES	6628	4154	31,43	2491	18,73	50,16
	MUJERES	6587	4225	31,97	2358	17,87	49,84
	TOTAL	13215	8379	63,4	4848	36,6	100
2010	HOMBRES	7116	4672	32,89	2444	17,21	50,1
	MUJERES	7089	4739	33,36	2350	16,54	49,9
	TOTAL	14205	9411	66,25	4794	33,75	100

Fuente: Instituto de Investigaciones Económicas U.C.E.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

El número de habitantes del país pasó de 12.156.608 en el año 2001 a 13`215.089, al 2005, en donde la población urbana representó el 63,4%, mientras que la rural representó el 36,6%. El aumento acelerado de la población urbana (64%), se debe al crecimiento vegetativo y a la migración campesina.

La Población Económicamente Activa (PEA) para el año 2006 fue de 4`373.000; sin embargo, es evidente que la gran cantidad de personas en edad de trabajar que han abandonado el país entre el año 2000 y el 2006, no ha permitido que la tasa de variación anual de 2,11% sea igual o superior a la del año 2000 equivalente a 5,60%.

Según el Censo del 2001 la población económicamente activa en las zonas rurales ha disminuido de 30% en 1990 a 25% en el 2005, debido principalmente al fenómeno migratorio.

Cuadro No. 11

Población total y PEA en el Ecuador.

POBLACION TOTAL Y PEA EN EL ECUADOR					
Datos en millones					
Año	Habitantes	Variación Anual %	PEA	Variación Anual %	
2000	12298	1,47%	4280	5,60%	
2001	12480	1,47%	4301	0,48%	
2002	12661	1,45%	4225	-1,75%	
2003	12483	1,44%	4290	1,54%	
2004	13027	1,44%	4187	-2,41%	
2005	13215	1,44%	4283	2,30%	
2006	13408	1,46%	4373	2,11%	

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Francisco Jarrín

La mayor concentración de población se localiza en las regiones de la Costa y de la Sierra con un 94,39% del total de la población del país. El número de habitantes en la Costa es de 6`634.904, (49,48%), en tanto que en la Sierra es de 6`021.236, (44,91%).

Conforme las estadísticas, la evolución de la tasa de natalidad analizada a partir del año 1995 al 2007 presenta una disminución del 10,8%, debido, entre otras causas, a las grandes olas migratorias y al cambio de costumbres de la población.

La tasa de natalidad entre el 2005 y el 2007 bajó en un 47%, equivalente casi a la mitad de los nacimientos. El número de hijos por familia se han reducido drásticamente.

Cuadro No. 12

Nacimientos ocurridos y registrados en el Ecuador.

NACIMIENTOS OCURRIDOS Y REGISTRADOS										
PERIODO 1994 - 2003 en millones de habitantes										
AÑO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2004	2005	2006	2007
Inscritos en el año	350	408	302	288	368	369	346	333	315	333
Ocurridos e inscritos en el año 1	185	181	182	170	199	218	202	192	184	179
Inscritos en el siguiente año	93	90	88	102	77	87	94	85	92	-
Población estimada	11.221	11.460	11.698	11.936	12.174	12.411	12.646	12.156	12.660	12.842
Porcentaje de nacimientos										
Ocurridos e inscritos en el año	52.6	44.3	60.3	58.8	54.6	59.2	58.5	57.9	58.4	53.6
Tasa bruta de natalidad	24.7	23.7	23.1	22.8	22.7	24.6	23.4	22.9	21.7	13.9

Fuente: INEC

Elaborado: Jarrín, Francisco. 2009.

La tasa bruta de mortalidad para el quinquenio 2000-2005 fue de 5,03 por mil nacidos vivos, mientras que en el período 2005-2010 se estima en 5,16. En los siguientes años se registrará un leve ascenso, producto del mejor control de enfermedades.

• Migración

El destino de los emigrantes esta dado en primer lugar del campo a la ciudad y centros poblados de la propia provincia, luego a otras ciudades más alejadas, especialmente a Quito y Guayaquil, con el fin de

lograr actividades generadoras de empleo e ingresos superiores a los de su lugar de origen. Esto implica, por una parte, un impedimento para la reducción de la pobreza rural y un traslado de ésta a las grandes ciudades.

La distribución de los inmigrantes por la edad, tiene predominio en los jóvenes, y especialmente en las personas de 15 a 19 y de 20 a 24 años de edad; a partir de los 34 años la importancia de la inmigración desciende.

En cuanto a la migración externa, en el Ecuador se suceden dos olas migratorias: la primera entre 1950 y 1995 y la segunda entre 1998 y 2003. Según estimaciones del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), en estas dos olas migratorias han salido entre 1,5 y 2,5 millones de ecuatorianos; sin embargo, la reciente ola migratoria ha sido nueve veces más rápida que la primera. España y Estados Unidos son los preferidos para emigrar.

La reducción del desempleo que se ha dado en los últimos años se explica por la migración que se ha visto reflejada en una disminución de la población económicamente activa. Mientras en el 2000 la desocupación con respecto a la PEA alcanzó niveles de 10,3%, en 2006 fue de 9,3%.

4.1.1.5. Factores Tecnológicos

Los cambios que han generado en el mundo las tecnologías de información y comunicación se han podido ver en ámbitos como en lo económico, social, cultural; cambios que han conllevado a la formación de la sociedad de la información y del conocimiento, y dentro de este

proceso tecnológico evolutivo la sociedad inmersa, obligada a cambiar y modificar su comportamiento como ente de una sociedad.

En el campo agropecuario, el uso de satélites que monitorean y pronostican el clima, el ingreso al mercado de maquinarias que facilitan las tareas en el campo, semillas genéticamente modificadas, sistemas de riego, computadoras, entre otros factores, han ido ganando espacios como elementos muy importantes para elevar los niveles de productividad y rentabilidad en el campo, especialmente en el sector agroexportador.

Sin embargo, la incorporación de tecnología y maquinaria en el campo agropecuario, mucho más en las áreas productivas de los pequeños y medianos agricultores no ha sido común denominador en el Ecuador, en donde el sector siempre se ha visto relegado en la incorporación de tecnológica, tornando cuesta arriba el elevar los niveles de productividad vía reducción de los costos de producción.

4.1.1.6 Factores Ambientales

En el Ecuador, el manejo ambiental de conformidad a las normas internacionales y nacionales está en pleno desarrollo y aplicación a partir de la última década. La sostenibilidad de la agricultura se vincula a factores económicos, sociales y ambientales. La frontera agrícola debe crecer sin afectar al medio ecológico. Este hecho determina entonces que el incremento de la producción agropecuaria deba basarse en el incremento de la productividad.

La liberalización del comercio internacional afecta a la competitividad de los productos agrícolas y, en lo relacionado al medio ambiente, si el control y conservación implica incremento de costos, esa liberalización significará una barrera para asegurar la disminución en el uso de fertilizantes y pesticidas. La reducción de costos entonces es primordial dentro del sector agropecuario, el cumplir con normas internacionales se constituye en una exigencia a cumplir si se pretende exportar productos tradicionales y no tradicionales. Las buenas prácticas son un apoyo importante para lograr este objetivo.

El Ecuador ha agotado las posibilidades de ampliar la frontera agrícola y, el uso de sus recursos exige orientar la política agrícola hacia la conservación de lo que queda en bosques naturales, y el manejo de las tierras bajo cultivo debe realizarse con técnicas orientadas a la conservación para alcanzar el incremento de la productividad promedio. Se torna indispensable; entonces, identificar con precisión las zonas de intervención y las condiciones medio ambientales y ecológicas, así como los impactos que dependen del tipo de propuesta a presentar y financiar por parte del proyecto.

• **Uso del Suelo**

En el Ecuador, en el período 1998 al 2002, la superficie ocupada en uso agrícola pasó del 31% al 48% (de 8 a 12,3 millones de hectáreas).

Durante el período señalado los cultivos transitorios, especialmente cereales, grano, han pasado a ocupar la superficie de pastos por lo que la frontera agrícola sigue perdiendo espacio.

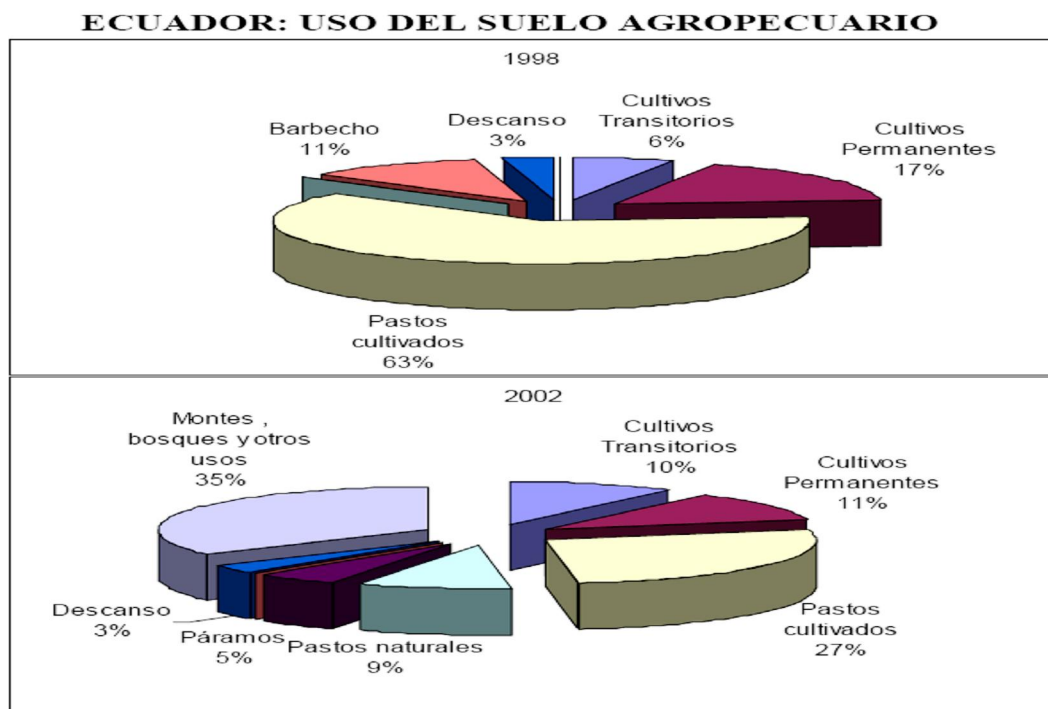


Gráfico No. 6

Fuente: INEC. Proyecto SICA-MAG

Elaborado por: Proyecto SICA-MAG

4.1.1.7 Factores Sociales y Culturales

La pobreza en el Ecuador en el período 1995-2000 de un 34% y 56% respectivamente, pasó para el año 2006 a niveles de 45.8% como

resultado de la reducción de la indigencia urbana (pobreza extrema en las ciudades), la cual luego de incrementarse desde niveles de 4% en 1995 a niveles del 10% durante la crisis de 1999, ha retornado para el año 2006 a niveles cercanos al 4,8%.

En el área rural la pobreza no ha dejado de crecer, yendo de niveles de 47% en 1994 a 77% en 1999 y de 82,2% en el año 2006.

En este entorno, es precisamente el sector agropecuario el que refleja la problemática social alrededor de los índices de pobreza, la condición de lo rural de esta actividad productiva la hace más vulnerable.

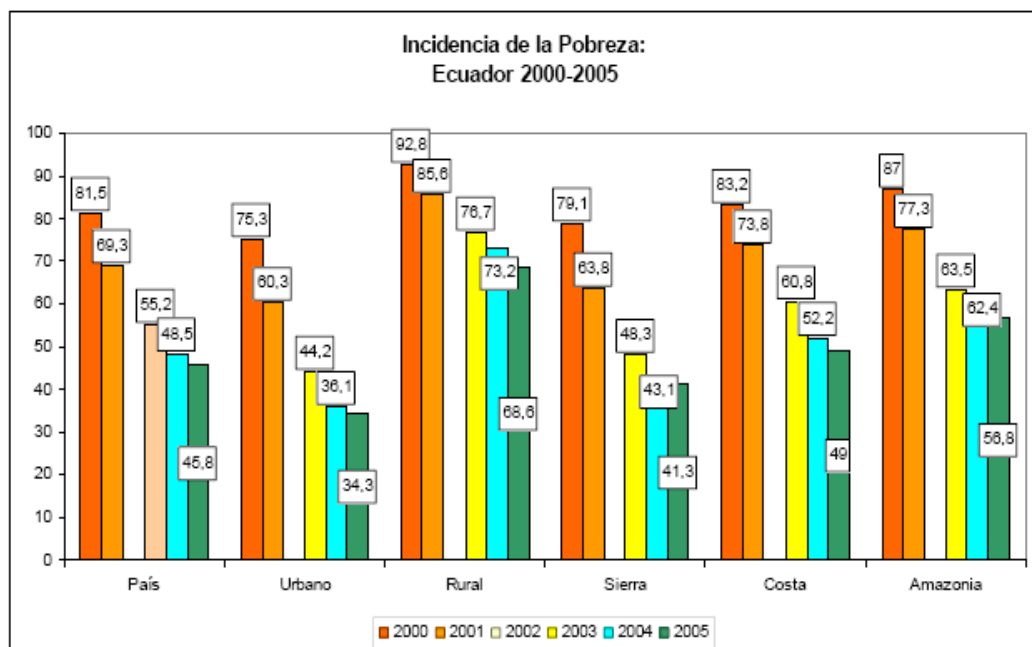


Gráfico No. 7

Fuente: INEC. Sistema integrado de Encuestas de Hogares.

Elaboración: INEC

De acuerdo al estudio de pobreza en el sector rural realizado por el Ministerio de Agricultura, la Región Amazónica era la región más pobre en el 2000 y lo sigue siendo en el 2006, seguida de la Costa. La Región Sierra tenía un nivel de pobreza del 79% en el 2000, y se redujo a 33,7% en el 2006.

En cuanto se refiere a la educación podemos decir que la situación en el Ecuador es muy preocupante por la falta de escuelas y colegios, capacitación de los profesores, el limitado acceso de la población infantil de escasos recursos económicos a la educación.

De acuerdo a datos del INEC, en el Censo de Población y Vivienda del año 2001, el 57% de la educación básica esta localizada en el área urbana, mientras que el 42,55% está en el área rural. Lo contrario sucede con las personas que no tienen ninguna instrucción, que en su mayoría (67%) están ubicadas en el sector rural y en las ciudades el 33%.

En el país podemos apreciar los efectos transformadores causados por la globalización en el aspecto cultural. Los fenómenos sociales a su interior son producto de la velocidad de evolución de la ciencia y la tecnología, exigidos por un comercio cada vez más dinámico y deseoso por generar riquezas en forma más acelerada.

El Ecuador por su innumerable diversidad cultural, manifiesta distintos tipos de comportamientos en su gente; cada región define su cultura. Las preferencias de los ecuatorianos están cambiando, del consumo de bienes y servicios de costo bajo a bienes y servicios de calidad.

Los cambios culturales están alterando los niveles de la demanda. La producción agropecuaria ha dejado su orientación exclusivamente a productos tradicionales, pasando a la diversificación de la misma con miras a su exportación, como se pudo observar en los análisis previos realizados.

El consumo de bienes suntuarios está ganando espacio, la necesidad de trabajar, las distancias por recorrer, la prolongación de las jornadas de trabajo por horas extras, el poco tiempo disponible demanda el consumo de productos industrializados, los mismos que ganan cada vez más espacio en los hogares.

4.1.2. Micro Ambiente

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.⁵

En este sentido el micro ambiente está integrado por los diferentes actores y fuerzas vinculadas al Proyecto, capaces de afectar y requerir el mejoramiento de la organización.

4.1.2.1. Clientes Æ Beneficiarios

⁵ Porter, Michael, Estrategia Competitiva, Cía Ed. Continental, décimo octava edición, Pag. 23

El Plan de Gobierno para el período 2007- 2020, puesto en práctica por el Gobierno del Economista Rafael Correa, ratifica la prioridad del sector agropecuario a través de la aplicación de una política rural y agropecuaria sustentada en soberanía alimentaria, que busca diversificar, defender y fomentar la producción agrícola y pecuaria sustentable. En concordancia con las políticas nacionales para el sector y con el propósito de implementar las políticas y ejecutar el plan agropecuario, se diseñó e implementó el Proyecto CADERS.

El proyecto se ha estructurado para que pueda ser programado operativamente de modo de intervenir, a través de un primer componente, en aproximadamente 42.600 pequeños productores, ubicados en las zonas distribuidas en todo el país; sin embargo, por ser un proyecto con enfoque de demanda, la identificación final del número de beneficiarios reales corresponderá al nivel de acogida que los ejecutores del proyecto logren impulsar en las zonas definidas, una vez superados los requerimientos que se establecen en el proceso.

En cuanto al segundo componente, los beneficiarios referenciales son pequeños productores de las cadenas agro-productivas seleccionadas; sin embargo, el alcance real de este componente toma en cuenta la participación de todos los actores de las cadenas de valor que se involucren en el proyecto a través de los requerimientos específicos y planes financiables en el plano investigativo y de fortalecimiento de la gobernabilidad de las cadenas (alas que el proyecto brindará apoyo puntual.

La cobertura del proyecto comprende once provincias a las cuales se les brindará el apoyo al sector y especialmente a los pequeños y

medianos productores para fortalecer su asociatividad e impulsar alianzas de negocios con otros actores del sector, en las provincias de Loja, Azuay, Cañar, Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua, Pichincha, Guayas, Manabí, Santo Domingo de los Tsachilas y Santa Elena; provincias que comparten condiciones favorables para el desarrollo de alianzas productivas tales como: alta densidad de pequeños productores, organizaciones relativamente desarrolladas, buenas condiciones de producción, estructuras de mercado razonables, cobertura de los servicios de las Direcciones Provinciales del Ministerio de Agricultura Acuicultura y Pesca (MAGAP), que son las plataformas institucionales de campo para la ejecución del proyecto.

Se espera que el proyecto ayude a establecer y operar exitosamente cerca de 250 alianzas y que sus respectivos planes de negocios. Estas alianzas involucrarán aproximadamente 10.000 familias de agricultores (considerando un promedio de 40 productores en cada alianza). Como las alianzas se basan en la demanda, no es posible cuantificar el número exacto de beneficiarios y alianzas. Por otra parte, también se busca incrementar la competitividad de un grupo seleccionado de cadenas de valor (o sub sectores) a nivel nacional y/o regional.

Cuadro No. 13

Zonas de intervención del Proyecto y población indígena en el Ecuador.

ZONAS DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO Y POBLACIÓN INDÍGENA					
ZONAS	Provincia	Población pobre	Población	Población Indígena	% Indígena
Zona 1	CHIMBORAZO	271.834	403.632	153.365	38
	COTOPAXI	265.338	349.540	84.116	24,06
	TUNGURAHUA	270.475	441.034	64.708	14,67
Zona 2	AZUAY	318.834	599.546	20.733	3,46
	CAÑAR	144.593	206.981	33.776	16,32
Zona 3	LOJA	276.165	404.835	12.377	3,06
Zona 4	MANABI	887.380	1.186.025	6.448	0,54
	LOS RIOS	502.608	650.178	5.518	0,85
	GUAYAS	2.027.210	3.309.034	42.377	1,28
	Total Zona de Intervención	4.964.437	7.550.805	423.418	11,36

Fuente: Proyecto CADERS
Elaboración: Francisco Jarrín T.

El In <<cliente importante>> de cualquier organismo público será el donante, el organismo que proporciona los fondos, que normalmente es la administración pública.⁶

⁶ Robert S. Kaplan . David P. Norton. Gestión 2000.com. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Pag. 149.

El CADERS como entidad pública se constituye en proveedor y en cliente al momento de depender de la asignación de recursos financieros del Gobierno y entregar el cofinanciamiento a las actividades de los pequeños agricultores.

El proveedor de los recursos económicos necesarios para el Proyecto es el Gobierno Nacional, a través del Presupuesto General del Estado, asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas, en coordinación con la SENPLADES, organismo encargado de la planificación a nivel Estatal.

La planificación financiera para la ejecución del proyecto estimó la asignación de 36 millones de dólares, distribuidos en 6 años a partir del 2007.

Las propuestas de incorporar a las asociaciones como usuarios del proyecto, ponen en evidencia un proveedor interno muy importante que es el funcionario del CADERS, el cual a través de su gestión ante las comunidades, provee al Proyecto de la materia prima para gestionar su misión, traducido en asociaciones listas para iniciar el proceso de cofinanciamiento.

Los Consultores internos y externos que elaboran los Planes de Negocio, la Planificación Estratégica y la evaluación de cada uno de estos, constituyen elementos muy importantes como proveedores externos.

Igualmente como proveedores surgen los propios agricultores, al coparticipar con mínimo el 20% de cofinanciamiento en la ejecución de los planes de negocios aprobados para su ejecución.

Finalmente los proveedores de bienes externos, que facilitan de los medios tangibles para la ejecución del proyecto, ya sean proveedores de maquinaria y equipo, vehículos, suministros de oficina, etc.

4.2. Análisis Interno del CADERS.

El análisis interno juega un papel muy importante porque pone en evidencia las fortalezas y debilidades del Proyecto CADERS, conlleva a estudiar sus objetivos, así como sus capacidades y recursos. Es necesario entonces establecer cuáles son los componentes organizacionales más competitivos y que suponen una ventaja; así también identificar las debilidades, las carencias, las áreas o recursos en los que es menos competitiva.

Es determinante estudiar la forma como se adaptan los objetivos, los recursos y capacidades de la organización al mercado. En definitiva este análisis permitirá determinar las fortalezas y debilidades.

4.2.1. Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa de una organización sea ésta privada o pública, ésta dividida en: Planificación, Organización, Dirección y Control.

- **Planificación**

En cuanto a la planificación, el CADERS no tiene una planificación adecuada de sus actividades, partiendo del hecho mismo de no contar con un Plan Estratégico, de Planes Operativos Anuales (POA) referentes de acción, no está definido el Plan de Adquisiciones, no tiene claramente definidas las áreas administrativas ni operativas y las necesidades reales de recurso humano para cada una de éstas; tal es así que aún no cuenta con un Departamento Administrativo.

- **Organización**

La gestión administrativa del proyecto se inició el 8 de junio del 2007 como Programa de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible (PROCADERS), como parte de la estructura orgánica del MAGAP. Mediante Acuerdo Ministerial No. 221 de 6 de agosto del 2007, se establece la Unidad de Gestión del Proyecto CADERS, adjunta al despacho del Viceministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; desconcentrado administrativa y financieramente.

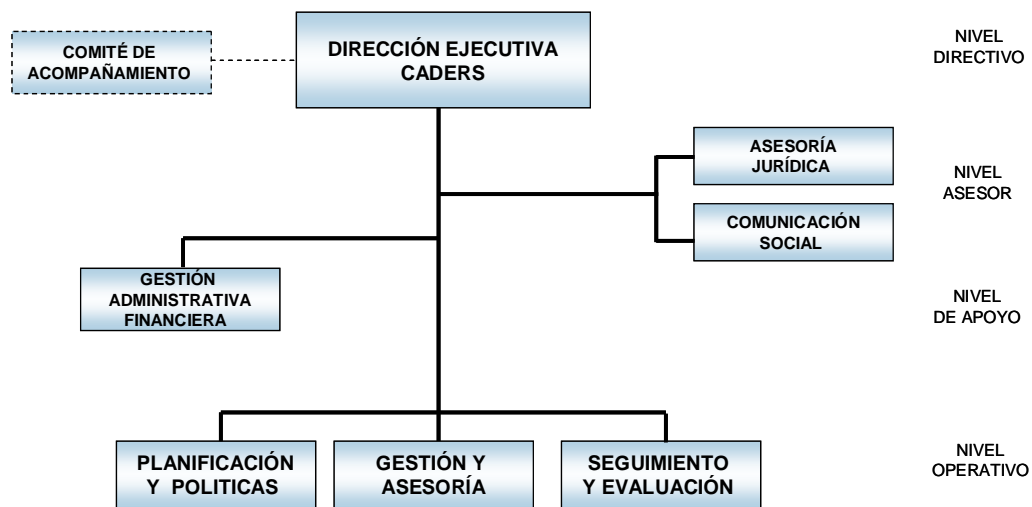
El Proyecto CADERS no posee una estructura orgánica definida, la estructura actual fue elaborada en forma limitada, evidenciando un carácter informal de la misma; aún más delicado resulta el hecho de que el personal que labora en el proyecto no conoce su posición, actividad y función, conforme lo exige la norma vigente para el sector público. No ha gestionado su Estatuto Orgánico por Procesos requerido por la SENRES. Por lo tanto, no tiene definidos los Procesos Internos, generando inconvenientes en la eficiente utilización de sus recursos materiales y humanos. No se dispone de manuales y reglamentos que normen y controlen al recurso humano y los recursos materiales, por lo tanto no se han establecido los niveles de responsabilidad.

Dentro del desarrollo del talento humano, no se han diseñado planes de capacitación y tampoco se ha ubicado al personal de conformidad a sus capacidades y a las necesidades administrativas y operativas del proyecto.

Sin embargo, se ha desarrollado en conjunto una estructura acorde a la misión y objetivos planteados en este proceso de planificación, conforme se grafica a continuación:

Gráfico No. 8

Estructura orgánica del CADERS.



Fuente: CADERS.

Elaboración: CADERS.

- **Dirección**

El proceso de direccionamiento del Proyecto, está sujeto a las normas vigentes para las instituciones del sector público.

Sin embargo de lo citado, el trabajo no es eficiente evidenciándose falta de liderazgo, de compromiso en la gestión, de cumplimiento en los plazos previstos para la ejecución de tareas, ausencia de monitoreo a la ejecución y avances del proyecto.

La dirección ejecutiva denota muchas debilidades en la gestión, generando dificultades en la ejecución eficiente y eficaz del Proyecto.

- **Control**

El personal cumple sus tareas conforme lo considera individualmente conveniente o razonable hacerlo, no existe supervisión sobre la gestión y de los resultados se evidencia falta de compromiso.

No existe respeto a los horarios de trabajo y tampoco se han establecido controles, no se cuenta con un jefe de Recursos Humanos desde que se inició como proyecto, no se cumple la parte contractual y los términos de referencia en los contratos laborales, no están definidos los niveles jerárquicos.

4.2.2. Capacidad Financiera

4.2.2.1. Financiamiento del Proyecto

El Proyecto CADERS fue inicialmente planificado entre el MAGAP y el Banco Mundial, con un presupuesto estimado de \$ 33`970.090,00 millones de dólares, de los cuales como aporte del gobierno nacional provendrían \$ 11`370.090,00 millones de dólares; \$ 12`000.000,00 millones como aporte de este organismo internacional y \$ 10`600.000,00 millones de dólares como aporte de los beneficiarios, distribuidos en un período de ejecución de 6 años, desde el año 2007 al 2012.

La gestión financiera del proyecto se inicia en junio del año 2007, con un presupuesto de 1`000.350,00 dólares, año en el que se realizó una insignificante inversión y avance del Proyecto.

Cuadro No. 14

Flujo de inversiones previstas para cada periodo.

En Millones de dólares

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Monto US\$	1`976.480	5`160.925	7`278.623	8`227.819	8.278.089	3.048.155	33`970.090

Fuente: CADERS.

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

De la información financiera generada al interior del Proyecto CADERS, resultado de su gestión financiera se determinó que el presupuesto por el año 2007 no se sujetó a lo previsto en el plan de

inversión anual y que la asignación real fue apenas equivalente al 55% de lo previsto, cifra de la cual se ejecutó tan solo el 8,28%, reintegrándose al Ministerio de Finanzas el 91,72%, equivalente a 917.468,20 dólares.

Los Estados Financieros que fueron elaborados por este período, contienen muchas inconsistencias contables, tanto en el estado de situación financiera como en el de resultados, tornando imposible realizar el análisis financiero; razón por la que se analiza únicamente el de ejecución presupuestaria.

El gasto total realizado alcanzó \$ 82.881,80 dólares; las partidas en las que mayor inversión se realizó corresponden a la contratación de estudios de consultoría y a la adquisición de bienes muebles. En este año no se realizó ninguna entrega de recursos financieros para cofinanciar planes de negocios. Ver Cuadro No. 15.

Cuadro No. 15

Estado de Ejecución Presupuestaria 2007 CADERS.

PROYECTO DE COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA Y DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE					
CADERS					
ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA AÑO 2007					
PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	EJECUTADO	% Ejecución	ASIGNADO	SALDO	% No ejecutado
Servicios Básicos	1.046,47	0,1046	8.480,00	7.433,53	0,74
Agua	0	0,0000	600	600,00	0,06
Energía Eléctrica	0	0,0000	900	900,00	0,09
Sueldos	0,00	0,0000	0	0,00	0,00
Telecomunicaciones	1.046,47	0,1046	5.400,00	4.353,53	0,44
Correos	0,00	0,0000	1.580,00	1.580,00	0,16
Servicios Generales	367,00	0,0367	90.607,00	90.240,00	9,02
Edición, impresión, reproducción y publicidad	63,00	0,0063	6.250,00	6.187,00	0,62
Difusión Información y Publicidad	0,00	0,0000	79.600,00	79.600,00	7,96
Servicios de vigilancia	264,00	0,0264	440,00	176,00	0,02
Servicios de aseo	40,00	0,0040	817,00	777,00	0,08
Otros Servicios	0,00	0,0000	3.500,00	3.500,00	0,35
Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias	1.842,80	0,1842	60.940,00	59.097,20	5,91
Pasajes al Interior	314,80	0,0315	20.000,00	19.685,20	1,97
Pasajes al Exterior	0,00	0,0000	0,00	0,00	0,00
Viaticos y subsistencia al interior	1.528,00	0,1527	40.940,00	39.412,00	3,94
Instalaciones, Mantenimiento y Reparaciones.	1.590,68	0,1590	12.800,00	11.209,32	1,12
Viaticos y subsistencia al exterior	0,00	0,0000	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento Edificios	200,00	0,0200	200,00	0,00	0,00
Mobiliarios	394,41	0,0394	400,00	5,59	0,00
Maquinaria y Equipo	200,00	0,0200	3.000,00	2.800,00	0,28
Mantenimiento vehículos	796,27	0,0796	9.000,00	8.203,73	0,82
Otras instalaciones mantenimiento	0,00	0,0000	200,00	200,00	0,02
Contratación de estudios e investigación	42.945,96	4,2931	396.489,30	353.543,34	35,34
Consultoría, Asesoría e investigación	34.567,00	3,4555	333.696,00	299.129,00	29,90
Servicio de Auditoría	0,00	0,0000	25.000,00	25.000,00	2,50
Capacitación	8.378,96	0,8376	33.360,00	24.981,04	2,50
Estudio y diseño de proyectos	0,00	0,0000	4.433,30	4.433,30	0,44
Gastos de informática	0,00	0,0000	35.333,00	35.333,00	3,53
Desarrollo de Sistema Informáticos	0,00	0,0000	33.333,00	33.333,00	3,33
Mantenimiento equipos informáticos	0,00	0,0000	2.000,00	2.000,00	0,20
Bienes de uso y consumo de inversión	462,29	0,0462	50.000,00	49.537,71	4,95
Alimentos y Bebidas	0,00	0,0000	2.000,00	2.000,00	0,20
Combustibles y Lubricantes	35,00	0,0035	13.500,00	13.465,00	1,35
Materiales de Oficina	339,40	0,0339	20.000,00	19.660,60	1,97
Materiales de Aseo	23,51	0,0024	1.500,00	1.476,49	0,15
Material de impresión y fotografía.	0,00	0,0000	3.000,00	3.000,00	0,30
Repuestos y Accesorios	0,00	0,0000	7.000,00	7.000,00	0,70
Otros de uso y consumo de inversión	64,38	0,0064	3.000,00	2.935,62	0,29
Crédito por impuesto al valor agregado	0,00	0,0000	32.000,00	32.000,00	3,20
Crédito fiscal por compras	0,00	0,0000	32.000,00	32.000,00	3,20
Asignaciones a distribuir	0,00	0,0000	18.680,70	18.680,70	1,87
Asignaciones a distribuir para bienes y servicios de Inv.	0,00	0,0000	18.680,70	18.680,70	1,87
Seguros, Costos Financieros y Otros	235,41	0,0235	520,00	284,59	0,03
Seguros	209,07	0,0209	400,00	190,93	0,02
Comisiones Bancarias	26,34	0,0026	120,00	93,66	0,01
Donaciones de inversión al sector Privado Interno	0,00	0,0000	200.000,00	200.000,00	19,99
Transferencias al Sector Privado no Financiero	0,00	0,0000	200.000,00	200.000,00	19,99
Bienes Muebles	34.391,19	3,4379	84.000,00	49.608,81	4,96
Mobiliario	0,00	0,0000	10.000,00	10.000,00	1,00
Maquinaria y Equipo	0,00	0,0000	0,00	0,00	0,00
Vehículos	30.723,21	3,0712	50.000,00	19.276,79	1,93
Equipos y Paquetes informáticos.	3.667,98	0,3667	24.000,00	20.332,02	2,03
Crédito por IVA	0,00	0,0000	10.500,00	10.500,00	1,05
Crédito fiscal por compras	0,00	0,0000	10.500,00	10.500,00	1,05
TOTAL	82.881,80	8,2853	1.000.350,00	917.468,20	91,71

Fuente: CADERS

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009

Para el año 2008, ante la ausencia de recursos provenientes de BID, al no haberse firmado el convenio de financiamiento previsto, la ejecución del Proyecto se sustenta exclusivamente en los recursos



fiscales, por un valor de 3`027.076,93, habiéndose ejecutado al cierre del año 2008 en un 96,98%.

El gasto de inversión fue orientado a la entrega de recursos financieros destinados al cofinanciamiento de los planes de negocios aprobados a favor de las asociaciones de pequeños agricultores por un valor de \$ 936,478,02 dólares, equivalente a 30,94% del total del presupuesto institucional, seguido por la contratación de consultores y estudios especializados con un valor de \$ 674.111,72 equivalentes a 22,27%; a la adquisición de Bienes de Capital (vehículos y Equipos de computación) por algo más del 15% igual a \$ 445.000,00 dólares. Ver Cuadro No. 16.

Cuadro No. 16

Estado de Ejecución Presupuestaria 2008 CADERS.

PROYECTO DE COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA Y DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

CADERS

ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2008

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	EJECUTADO	%		SALDO	% No Ejecutado
		Ejecutado	ASIGNADO		
Sueldos	205.471,99	6,79	215540	10.068,01	0,33
Telecomunicaciones	14.008,10	0,46	14.509,00	500,90	0,02
Correos	1.560,39	0,05	1.916,23	355,84	0,01
Difusión Información y Publicidad	140.137,25	4,63	142.393,56	2.256,31	0,07
Otros Servicios	74.863,37	2,47	75.802,72	939,35	0,03
Pasajes al Interior	42.776,44	1,41	42.832,00	55,56	0,00
Pasajes al Exterior	13.139,17	0,43	13.244,00	104,83	0,00
Viáticos y subsistencia al interior	159.414,69	5,27	159.428,42	13,73	0,00
Viáticos y subsistencia al exterior	14.555,45	0,48	16.616,00	2.060,55	0,07
Mantenimiento Edificios	10.022,98	0,33	10.078,12	55,14	0,00
Mobiliarios	12.678,06	0,42	12.678,06	0,00	0,00
Maquinaria y Equipo	130,00	0,00	130,00	0,00	0,00
Mantenimiento vehículos	23.463,65	0,78	23.872,57	408,92	0,01
Otras instalaciones mantenimiento	27.519,07	0,91	28.116,84	597,77	0,02
Consultoría, Asesoría e investigación	674.111,72	22,27	674.191,72	80,00	0,00
Capacitación	20.419,93	0,67	20.420,00	0,07	0,00
Desarrollo de Sistema Informáticos	300,00	0,01	300,00	0,00	0,00
Alimentos y Bebidas	3.120,00	0,10	3.120,00	0,00	0,00
Combustibles y Lubricantes	11.316,92	0,37	12.638,34	1.321,42	0,04
Materiales de Oficina	38.431,11	1,27	38.432,00	0,89	0,00
Materiales de Aseo	1.619,34	0,05	1.662,15	42,81	0,00
Repuestos y Accesorios	2.389,92	0,08	2.534,92	145,00	0,00
Seguros	55.117,57	1,82	68.424,26	13.306,69	0,44
Transferencias al Sector Privado no Financiero	936.478,02	30,94	936.478,02	0,00	0,00
Mobiliario	19.727,91	0,65	30.455,00	10.727,09	0,35
Maquinaria y Equipo	32.663,87	1,08	36.583,00	3.919,13	0,13
Vehículos	315.985,70	10,44	340.801,04	24.815,34	0,82
Equipos y Paquetes informáticos.	84.168,06	2,78	103.878,96	19.710,90	0,65
TOTAL	2.935.590,68	96,98	3.027.076,93	91.486,25	3,02

Fuente: CADERS

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009

Producto de la implementación del nuevo sistema contable financiero ESIGEF por parte del Ministerio de Finanzas, no se dispone de Estados Financieros, sino exclusivamente de la ejecución presupuestaria, tornando imposible realizar el respectivo análisis financiero a los mismos, excepto el de ejecución presupuestaria.

Respecto al año 2009, se presentó una pro forma presupuestaria de \$ 8.059.391,00 dólares; sin embargo, debido a la grave crisis económica en la que encuentra inmersa el país, el presupuesto asignado



únicamente llega a \$ 2`929.422,40 dólares, cifra casi similar al presupuesto ejecutado durante el año 2008.

La estructura presupuestaria del año 2009 no permitirá cumplir con la planificación respecto al número de nuevos planes de negocios que serían cofinanciados, llegándose únicamente a pagar los saldos pendientes por planes emprendidos durante el año 2008 por un valor de 750.000,00. Ver Cuadro No. 17.

Cuadro No. 17

Estado de Ejecución Presupuestaria 2009 CADERS.

PROYECTO DE COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA Y DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

**CADERS
PRESUPUESTO APROBADO 2009**

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS	ASIGNADO	%
Remuneraciones Unificadas	647.364,00	22,10
Décimo Tercer Suedldo	53.947,00	1,84
Décimo Cuarto Suedldo	6.686,56	0,23
Encargos y Subrogaciones	25.200,00	0,86
Horas Extraordinarias y Suplementarias	9.000,00	0,31
Aporte Patronal	51.697,80	1,76
Fondos de Reserva	10.000,00	0,34
Telecomunicaciones	18.000,00	0,61
Correos	3.000,00	0,10
Difusión Información y Publicidad	60.000,00	2,05
Otros Servicios	60.000,00	2,05
Pasajes al Interior	60.000,00	2,05
Pasajes al Exterior	0,00	0,00
Viaticos y subsistencia al interior	180.422,40	6,16
Viaticos y subsistencia al exterior	0,00	0,00
Mantenimiento Edificios	15.000,00	0,51
Maquinaria y Equipo	0,00	0,00
Mantenimiento vehiculos	60.000,00	2,05
Otras instalaciones mantenimiento	6.000,00	0,20
Consultoría, Asesoría e investigación	466.167,00	15,91
Capacitación	36.000,00	1,23
Desarrollo de Sistema Informáticos	0,00	0,00
Alimentos y Bebidas	0,00	0,00
Cobustibles y Lubricantes	24.000,00	0,82
Materiales de Oficina	60.000,00	2,05
Materiales de Aseo	3.000,00	0,10
Repuestos y Accesorios	5.701,94	0,19
Seguros	56.000,00	1,91
Trasferencias al Sector Privado no Financiero	911.542,56	31,12
Mobiliario	6.000,00	0,20
Maquinaria y Equipo	6.000,00	0,20
Vehiculos	73.693,14	2,52
Equipos y Paquetes informáticos.	15.000,00	0,51
TOTAL	2.929.422,40	100,00

Fuente: CADERS

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009

El monitoreo de la ejecución presupuestaria en el año y medio transcurrido desde su arranque, ha permitido evidenciar la falta de planificación en los gastos, obligando a realizar un número excesivo de reformas presupuestarias.

El desfinanciamiento en la ejecución del proyecto, conforme estuvo inicialmente previsto, no ha estado acompañado de la gestión para conseguir los recursos del BID, lo que ha afectado seriamente la

ejecución del mismo. Es preocupante igualmente el alto porcentaje de los recursos destinados al pago de remuneraciones que representan aproximadamente el 30% del presupuesto anual, mermando considerablemente la cantidad de recursos para cofinanciar los diferentes planes de negocios.

4.2.3. Capacidad Operativa

La gestión operativa del proyecto se lleva adelante a través de cuatro componentes:

- Promoción de Alianzas Productivas;
- Gobernabilidad y desarrollo tecnológico de cadenas de valor;
- Desarrollo y monitoreo de políticas, capacitación y sistema de información para la competitividad agropecuaria; y,
- Administración del proyecto.

El Componente uno esta en gestión continua, cuenta con el apoyo operativo del 90% del personal del Proyecto, esto significa que el Componente 2 apenas es gestionado por 14 profesionales, en los que están involucrados tan solo dos técnicos . Resultado de esta forma de gestionar el Proyecto, en donde prima la falta de planificación en su ejecución, no ha permitido alcanzar resultados equilibrados y eficientes del Proyecto.

En cuanto al Componente 3 actualmente no se esta gestionando.



El cuarto Componente esta siendo operado por todo el aparato administrativo financiero compuesto de 12 servidores, quienes constituyen un apoyo permanente a la gestión integral del Proyecto.

La experiencia laboral de los técnicos en este tipo de proyectos ha sido un problema permanente, evidenciándose deficiencias en sus resultados, lo que ha obligado a contratar consultores externos.

En las provincias que viene operando el proyecto, excepto Pichincha, se dispone de un coordinador provincial, un técnico y un asistente administrativo.

Para el desempeño de las labores la institución cuenta con un vehículo en cada provincia, a excepción de Pichincha que dispone de 5; la movilización de su personal dentro del país se realiza utilizando sus vehículos o a través de vía aérea.

Se puede decir que hay un apoyo mayoritario al proceso de promoción de Alianzas Productivas descuidando la Gobernabilidad y Desarrollo tecnológico de las Cadenas de valor, el Desarrollo y Monitoreo de Políticas, Capacitación y Sistemas de Información; falta de planificación en la gestión de cada componente del proyecto; y falta de capacidad profesional para la ejecución técnica del proyecto.

4.2.3.1. Cadena de Valor

La Cadena de Valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valor de aplicación general en las unidades de negocios; la cual nos permite proporcionar un esquema coherente para diagnosticar la

posición de la empresa respecto de sus competidores, y un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.⁷

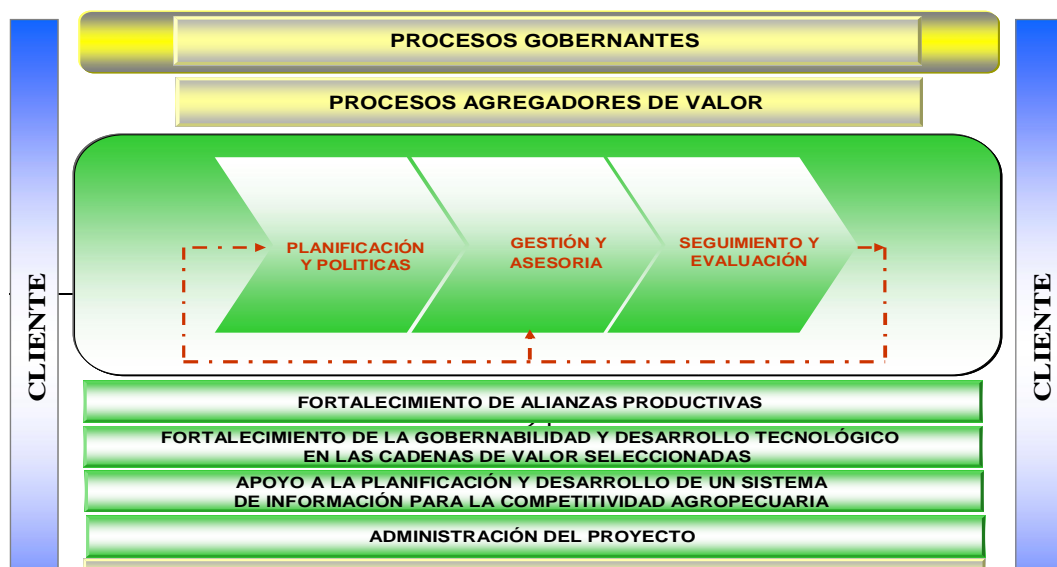
La cadena de valor es considerada como herramienta de análisis estratégico la cual permite desagregar una unidad de negocios en etapas estratégicamente pertinentes, a fin de tomar en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor.

• Estructura Básica Alineada a la Misión

El Proyecto CADERS, conforme a su misión y responsabilidades consagradas en la base legal, ha tratado de integrar procesos internos para su gestión sin que estos estén integrados y aplicados conforme su cadena de valor, observándose una falta de alineación de los mismos.

La Cadena de Valor estructurada como parte del análisis realizado a su interior se la grafica a continuación. Ver Gráfico No. 9.

Gráfico No. 9
Cadena de Valor.





Fuente: CADERS.

Elaboración: CADERS - Francisco Jarrín. 2009

El análisis de la cadena de valor fue desarrollado en conjunto con de los coordinadores de áreas del Proyecto CADERS.

1. Procesos Gobernantes

Lo constituyen: El Comité de Acompañamiento y la Dirección Ejecutiva.

Este proceso involucra el liderar los procesos de gestión institucional mediante el direccionamiento estratégico y el establecimiento de políticas, normas y procedimientos que coadyuven al cumplimiento de la Misión y Objetivos institucionales, al logro de los objetivos plasmados en las políticas para el sector agropecuario trazado por el Gobierno actual. El análisis permitió determinar que no se ha dado el direccionamiento estratégico y tampoco se han difundido las políticas institucionales.

2. Procesos Agregadores de Valor

Está dada por la Gestión Técnica Estratégica del Proyecto CADERS, la misma es ejecutada a través de la Coordinación de Planificación y Políticas; de la Coordinación de Gestión y Asesoría y de la Coordinación de Seguimiento y Evaluación, proceso que se ha visto seriamente afectado por el limitado trabajo realizado por la gestión técnica.

A través de la coordinación de planificación y políticas no se ha generado un sistema de planificación desconcentrado y participativo orientado a atender los requerimientos de apoyo de los productores agropecuarios.

Igualmente, a través de la coordinación de gestión y asesoría no se ha dado el suficiente apoyo productivo requerido por los productores agropecuarios, en cuanto a asistencia técnica y tecnología, con enfoque de cadenas de valor e impulso a mejorar la competitividad.

La Coordinación de Seguimiento y Evaluación, responsable de promover los procesos de monitoreo, evaluación y difusión de la información de las acciones estratégicas del Proyecto, no ha realizado un seguimiento y evaluación satisfactoria de la ejecución del proyecto; igualmente no se ha realizado el monitoreo, evaluación y difusión de la información de las acciones estratégicas del Proyecto, así como la evaluación de la ejecución del proyecto en las áreas de influencia.

Los componentes que intervienen directamente en el Proceso Agregador de Valor son:

- Fortalecimiento de las Alianzas Productivas.- El fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños productores constituye el punto de partida para la formación y consolidación de alianzas productivas con otros actores del mercado como comercializadores, procesadores,

exportadores, empresas de servicios; sin embargo, el proceso de fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños productores por parte del CADERS ha sido lento.

El componente está orientado a los grupos de pequeños productores organizados que participarán en las alianzas productivas para incrementar su competitividad. No hay monitoreo sobre los resultados en el incremento del nivel de competitividad del sector.

El apoyo en asistencia técnica, capacitación y cofinanciamiento de planes de negocio viables, es lento.

El fortalecimiento de la Asociatividad de Pequeños Productores se realiza a través de la asistencia técnica y capacitación, componente que tiene una gestión muy limitada y lenta.

Sin embargo de que están establecidas las reglas para acceder al fondo para las alianzas productivas mediante un procedimiento competitivo, existe una intervención política que no permite cumplir a cabalidad este objetivo.

- El Fortalecimiento de la Gobernabilidad y Desarrollo Tecnológico en las Cadenas de Valor Seleccionadas.- Este componente busca incrementar la competitividad de las cadenas de valor seleccionadas a nivel nacional y/o regional a través del mejoramiento de la gobernabilidad y sostenibilidad institucional de las cadenas seleccionadas; del apoyo para ejecutar innovaciones tecnológicas para enfrentar sus restricciones tecnológicas estratégicas; y, de la activa participación de pequeños productores.

El componente establecerá una facilidad financiera para apoyar el desarrollo tecnológico en las cadenas de valor, a través de proyectos de innovación tecnológica que abarcarán a la investigación aplicada, diseminación de tecnología y capacitación de los agricultores. Los proyectos de innovación serán implementados por los Consejos Consultivos y organizaciones de productores de las cadenas seleccionadas.

La implementación de este componente se realiza a través del fortalecimiento institucional y gobernabilidad de las cadenas productivas, cuyo propósito es apoyar a las cadenas seleccionadas en el mejoramiento de su capacidad para ejecutar un papel pro-activo en el incremento de la competitividad subsectorial, por medio del fortalecimiento institucional de los espacios constituidos a través de mecanismos de funcionamiento sostenibles y auto-financiables; y del financiamiento del desarrollo tecnológico, cuyo propósito es incrementar la competitividad de las cadenas de valor seleccionadas a nivel nacional y/o regional a través del apoyo para la ejecución de innovaciones tecnológicas que les permita enfrentar sus restricciones tecnológicas estratégicas; e Incremento en las rentas y productividad del trabajo en las cadenas como resultado de una mayor eficacia lograda en base al uso de innovaciones tecnológicas apropiadas.

La gestión institucional deja ver la falta de apoyo y gestión en el proceso de gobernabilidad y sostenibilidad institucional para enfrentar las restricciones tecnológicas estratégicas del sector, así como también la falta de gestión en el desarrollo y diseminación de tecnología y capacitación de los Consejos Consultivos y organizaciones de productores de las cadenas seleccionadas.

- Apoyo a la Planificación y Desarrollo de un Sistema de Información para la Competitividad Agropecuaria.- Al momento el MAGAP se encuentra en el proceso de creación del Centro de Políticas Agropecuarias -CEPA- cuya función es la coordinación, evaluación, seguimiento e impacto de las políticas sectoriales.

Se busca además fortalecer la gestión del Instituto Nacional de Capacitación Campesina (INCCA) y ampliar la prestación de servicios de calidad para apoyar los procesos de producción, transformación y comercialización de pequeños y medianos productores; así como también facilitar la producción, el acceso y uso de información sectorial integrada y útil, por los actores públicos y privados del Sector, en especial por los pequeños productores. La creación del Comité Inter-Agencial, para la coordinación, evaluación, seguimiento e impacto de las políticas sectoriales no se ha dado, dejando en poder exclusiva del MAGAP la toma de decisiones.

- Administración del Proyecto.- Este componente apoyará la efectiva y eficiente administración del Proyecto, el monitoreo y evaluación y la difusión de información de su implementación.

3. Procesos Habilitantes

- **Asesoría:**
 - Asesoría Jurídica.- A través de este proceso se impulsa, coordina y brinda asesoría especializada, orientada a la seguridad jurídica, la eficiencia institucional y comprometida con los distintos niveles de dirección y órganos administrativos del Proyecto, objetivo que se esta cumpliendo satisfactoriamente.

- **Comunicación Social.-** Comunica e informa en forma abierta e interactiva y de calidad los alcances de la gestión del Proyecto CADERS, posicionando los planes, programas, proyectos y acciones dirigidas en beneficio de los pequeños productores. Este proceso se ha generado permanentemente a nivel nacional.
- **Apoyo**
 - Dirección Administrativa Financiera
 - Recursos Humanos
 - Servicios Institucionales
 - Gestión Tecnológica

Coordina y gestiona los recursos humanos, financieros, materiales, documentales y tecnológicos, tanto del proyecto como de planes, proyectos y actividades a cargo de la organización, con apoyo logístico eficiente y eficaz que permita producir los servicios y productos institucionales demandados por los procesos Organizacionales.

4.2.4. Capacidad Tecnológica

El proyecto cubre todas las necesidades tecnológicas modernas, dispone de sistemas de comunicación vía telefonía celular e Internet con banda ancha en cada una de sus oficinas y para cada uno de los servidores públicos.

Se han asignado los suficientes recursos financieros a cubrir estas necesidades. No se dispone de un servidor y la información permanece archivada en cada uno de los PC que en total representan 30; no se dispone de licencias de los programas. Las computadoras personales están subutilizadas por falta de conocimientos en programas como Excel, base de datos, entre otros. La parte tecnológica y su desarrollo está abandonada al no contar con un profesional en esta área.

4.2.5. Capacidad de Recursos Humanos

El recurso humano con el que cuenta el Proyecto considera niveles pre profesional, profesional de tercer y cuarto nivel al frente de cada uno de los componentes. Los niveles pre profesionales ponen en evidencia deficiencias en la administración y operación del Proyecto. Esta deficiencia obedece, entre otras causas, a que no existió una adecuada selección del recurso humano y de sus reales capacidades; sin embargo, se cuenta con algunos profesionales jóvenes con experiencia y capacitados. Los perfiles profesionales, en algunos casos, no concuerdan con los perfiles ocupacionales, empleándose personas sin experiencia, sin título de tercer nivel y con remuneraciones sobrevaloradas. No se realizan evaluaciones periódicas del desempeño profesional, lo que no permite corregir errores sobre la marcha.

El proyecto cuenta con 42 personas y prevé incorporar 12 más para atender el crecimiento del área de cobertura del Proyecto en 4 provincias más.

4.3. Diagnóstico de la Situación

El diagnóstico se elaboró en base a la información obtenida de la investigación realizada tanto del medio ambiente externo, así como de la situación interna del Proyecto.

La metodología para la realización del diagnóstico de la situación se sustenta en la elaboración de hojas de trabajo con las fortalezas y debilidades en función de los factores que son claves para el éxito o fracaso del CADERS, analizadas con todo el personal directivo y aproximadamente al 50% del personal operativo de la institución, a través de reuniones de trabajo, en las cuales se extrajeron los resultados aquí presentados

4.4. Análisis DAFO

4.4.1. Matrices

Una vez que ha sido claramente identificado el alcance de cada una de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, es necesario priorizarlas, para lo cual se desarrollaran matrices de cinco tipos de conformidad a la siguiente descripción:

4.4.1.1. Matriz Resumen

- **Matriz Interna**



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

De Fortalezas.- Se las puede apreciar en el Cuadro No. 18.

Cuadro No. 18

Cuadro de Fortalezas dentro del Proyecto CADERS.

No.	FORTALEZAS
1	Fomento a la asociatividad de los pequeños productores.
2	Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.
3	Fomento a la consolidación de los consejos consultivos.
4	Capacitación a los pequeños productores.
5	Entrega de recursos para cofinanciamiento de planes de negocio de pequeños agricultores
6	Alta demanda de cofinanciamientos por parte de agricultores asociados.
7	Asistencia técnica en la gestión de planes de negocios a los pequeños productores.
8	Acceso a nuevas tecnologías para el sector agrícola.
9	Asistencia técnica especializada para el sector agropecuario.
10	Apoyo a la gestión administrativa y operativa al interior de la institución.
11	Apoyo del Ministerio de Agricultura a la gestión Institucional.
12	Disponibilidad de recursos financieros para entrega de cofinanciamientos.
13	Deseo de cambio en la actitud ante la gestión del proyecto por parte de sus servidores.
14	Oportunidad en la entrega de los recursos financieros a los agricultores.
15	Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos para la gestión interna.
16	Disponibilidad de recurso humano joven para apoyar la gestión
17	Capacitación del personal institucional.
18	Gestión del proyecto con enfoque de Demanda
19	Asistencia legal en procesos de asociatividad
20	Articulación del cofinanciamiento entre el Estado y los Actores.
21	Empoderamiento del Proyecto por parte de los pequeños productores
22	Están identificados los potenciales beneficiarios.

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

- Debilidades.- Sintetizadas en el Cuadro No. 19.

Cuadro No. 19

Cuadro de Debilidades dentro del Proyecto CADERS.

No.	DEBILIDADES
1	No existe un Plan Estratégico.
2	No hay trabajo en equipo
3	Perfiles profesionales no estan de acuerdo a las necesidades institucionales.
4	No tiene definida su Estructura Orgánica.
5	No cuenta con la normativa legal interna.
6	No se da capacitación al personal del Proyecto.
7	No se cuenta con información sobre los niveles de productividad en las áreas o zonas de influencia del proyecto.
8	La gestión del proyecto no se sustenta en la Administración por Procesos.
9	No existe un plan de capacitación del recurso humano.
10	No se dispone de un sistema de información y control de la productividad.
11	Ausencia de liderazgo en la gestión del proyecto.
12	No se realiza la evaluación a la gestión del Proyecto.
13	No se cuenta con un plan de inversiones.
14	Clima laboral negativo
15	Falta de planificación y control en las tareas que realizan los servidores en el Proyecto.
16	No se han definido las responsabilidades del personal.
17	Ausencia de un departamento administrativo.
18	Falta de compromiso de los servidores públicos que gestionan el Proyecto.
19	Deficiencias en la selección del talento humano.
20	Poca promoción del proyecto a nivel nacional.
21	Elevado gasto en remuneraciones al personal
22	Limitados resultados del Área de Gestión Técnica.
23	Personal no comprometido con el Proyecto
24	Lento fortalecimiento a los procesos de asociatividad.
25	Demora en la capacitación y asistencia técnica a los agricultores
26	Falta de apoyo a la gestión del componente de gobernabilidad y sostenibilidad institucional.
27	Falta de gestión en el desarrollo y diseminación de tecnología.
28	Falta de apoyo a la capacitación de los Consejos Consultivos y organizaciones de productores de las cadenas seleccionadas.
29	Limitado en el apoyo generado en los procesos de asociatividad y Gobernabilidad y Desarrollo Tecnológico en provincias.
30	Asistencia técnica especializada para el sector agropecuario.
31	Capacitación a los pequeños productores.
32	Capacitación del personal institucional.
33	Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.
35	Oportunidad en la entrega de los recursos financieros a los agricultores.
36	Cultura Organizacional
37	Carencia de Staff profesional adecuado

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

- **Matriz Externa**

El análisis del entorno externo al CADERS, se sustenta en la identificación que se realizó respecto a las Oportunidades y Amenazas, en donde se efectuó el análisis de las tendencias, fuerzas, factores críticos que tienen impacto en las actividades que viene desarrollando en su gestión el proyecto.

- Oportunidades.- Se determinan en el Cuadro No. 20.

Cuadro No. 20

Cuadro de oportunidades en el proyecto CADERS.

No.	OPORTUNIDADES
1	Apertura de nuevos mercados a nivel mundial.
2	Apoyo del Gobierno a los pequeños productores
3	Interes de los pequeños productores para emprender en proyectos productivos
4	Crecimiento de las exportaciones de productos no tradicionales.
5	Incremento de la inversión privada en el sector agropecuario.
6	Incremento de los precios de productos agrícolas a nivel mundial.
7	Dinero de las remesas dinamizan la economía en su conjunto.
8	No pago de deuda externa.
9	Alto grado de credibilidad en el Gobierno.
10	Diseño y aplicación de nuevas políticas agrarias que benefician a pequeños productores.
11	Mayor estabilidad en el sistema de Justicia del Ecuador.
12	Cambios culturales evidenciados en el tipo de bienes consumidor por los ecuatorianos.
13	Comercio más dinámico a nivel mundial.
14	Consolidación de organizaciones agroempresariales y establecimiento de alianzas con otros actores económicos.
15	Capacitación técnica al sector de pequeños agricultores.
16	Financiamiento del Banco Mundial.
17	Incremento en la producción del sector agropecuario por su tecnificación.
18	Incremento de los ingresos del sector de pequeños agricultores por el incremento en la productividad.
19	Incremento de la producción de alimentos orgánicos.
20	Demanda potencial para la producción que se logre generar.
21	Alto interes en el proceso de asociatividad por parte de los pequeños agricultores.
22	Apoyo de los Consejos Consultivos a las políticas agrícolas del Gobierno.
23	Creacion de una agroindustria rural que ofrezca una opción a los pequeños agricultores
24	Necesidad de asociarse para producir y comercializar para hacer economías de escala.
25	Significativo aporte del sector agrícola a la formación del PIB y generación de riqueza en el Ecuador.
26	Las exportaciones de productos no tradicionales están en incremento permanente.
27	La proporción de personas ocupadas en el área rural es mayor que los ocupados en el área urbana.
28	Los ocupados por cuenta propia en el sector lo conforman, después de empresas privadas, los por cuenta propia.
29	La superficie ocupada en el sector agrícola se incrementó.
30	Mejores condiciones de salud de la población.

Fuente: Proyecto CADERS
Elaborado por: Francisco Jarrín T.

- Amenazas.- Se citan en el Cuadro No. 21.

Cuadro No. 21

Cuadro de amenazas en el proyecto CADERS.

No.	AMENAZAS
1	Dependencia de la economía a la producción petrolera.
2	El relativo impulso dado por este gobierno al sector agropecuario.
3	Crecimiento de los niveles de pobreza en el sector agropecuario.
4	Crecimiento de la inflación y su efecto directo en el costo de los insumos agropecuarios.
5	El incremento de los precios internacionales de los bienes y servicios.
6	Falta de monitoreo a los resultados de los planes de negocios cofinanciados.
7	Disminución de la demanda en el entorno económico mundial por la crisis financiera.
8	Reducción del área de producción de alimentos por el incremento del cultivo de bio - combustibles.
9	Convulsion política en el país.
10	Restricción de crédito a los pequeños agricultores.
11	Altas tasas de interés bancarias.
12	Remesas de dinero reducidas por la crisis financiera internacional.
13	La baja en los ingresos fiscales por baja en el precio del petróleo.
14	Bajas importaciones tecnológicas y de maquinaria para el sector agropecuario
15	Que los beneficios señalados en las políticas de Estado orientados al sector agropecuario, llegue exclusivamente al sector agroexportador y no a los pequeños productores.
16	El Riesgo País.
17	Pérdida del apoyo financiero del Banco Mundial.
18	Alto nivel de corrupción en el país.
19	Reducción del ingreso real y deterioro de las condiciones de vida.
20	Alto porcentaje de desempleo rural. es superior al del sector urbano.
21	Altos índices de pobreza en el sector rural.
22	Deficiencias en la gestión administrativa de los planes de negocios emprendidos por las asociaciones.
23	Restricción en la asignación de los recursos financieros por parte del Gobierno.
24	Deficiencias en los resultados generados por los consultores contratados para capacitación de los agricultores
25	Escasez de mano de obra rural.
26	Encarecimiento del costo de la mano de obra agropecuaria.
27	La no incorporación de nuevas tecnologías al sector agropecuario.
28	Falta de incentivos o subsidios a la producción agropecuaria no tradicional.
30	Reducción permanente de la P.E.A rural.
31	El mayor porcentaje (60%) de los empleos en el sector agrícola son temporales.
32	Inseguridad jurídica del país.
33	El diseño e implementación de políticas agrarias ignora al pequeño agricultor.
34	Perdida de competitividad del sector por elevados costos de producción.

Fuente: Proyecto CADERS
Elaborado por: Francisco Jarrín T.

4.4.2. Matriz de Evaluación Interna y Externa

Las matrices de evaluación o ponderación del impacto que estas generarán al interior del CADERS, permiten dar un valor y priorizar las sugerencias gerenciales, identificadas las mismas en matrices resumen.

El Alto impacto se considera a aquellas situaciones que pueden afectar en forma determinante la gestión del proyecto; y, como bajo categorizada a aquellos efectos intrascendentes en la gestión o de poco efecto. El impacto Medio, se utiliza como categoría cuando no existe una tendencia definida a cualquiera de los extremos anteriores.

No es conveniente el contar con impactos de este tipo, porque el análisis y sus conclusiones nos pueden llevar a soluciones muy ambiguas y carentes de resultados. Se pueden aplicar la afinidad de conceptos para simplificar el tamaño de la matriz, conforme así se lo ha hecho.

4.4.2.1. Matriz de Evaluación Interna

- **Matriz de Impacto de Fortalezas**

De la evaluación del impacto favorable que tendrían las fortalezas del Proyecto, se han identificado doce con un alto impacto, sobre las cuales se trabajarán para afectar a aquellos factores adversos a la institución y sobre todo, aprovechar al máximo las mismas. Ver Cuadro No. 22.

Cuadro No. 22

Matriz de evaluación de impacto interno para Fortalezas.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO						
IMPACTO: ALTO:5, MEDIO: 3, BAJO: 1	FORTALEZAS			IMPACTO		
FORTALEZAS	ALTO 5	MEDIA 3	BAJO 1	ALTO 5	MEDIA 3	BAJO 1
Fomento a la asociatividad de los pequeños productores.	x					
Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.	x					
Fomento a la consolidación de los consejos consultivos.	x					
Capacitación a los pequeños productores.		x				
Entrega de recursos para cofinanciamiento de planes de negocio de pequeños agricultores	x					
Alta demanda de cofinanciamientos por parte de agricultores asociados.		x				
Asistencia técnica en la gestión de planes de negocios a los pequeños productores.	x					
Acceso a nuevas tecnologías para el sector agrícola.		x				
Asistencia técnica especializada para el sector agropecuario.	x					
Apoyo a la gestión administrativa y operativa al interior de la institución.		x				
Apoyo del Ministerio de Agricultura a la gestión Institucional.		x				
Disponibilidad de recursos financieros para entrega de cofinanciamientos.	x					
Deseo de cambio en la actitud ante la gestión del proyecto por parte de sus servidores.	x					
Oportunidad en la entrega de los recursos financieros a los agricultores.		x				
Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos para la gestión interna.		x				
Disponibilidad de recurso humano joven para apoyar la gestión		x				
Capacitación del personal institucional.	x					
Gestión del proyecto con enfoque de Demanda	x					
Asistencia legal en procesos de asociatividad		x				
Articulación del cofinanciamiento entre el Estado y los Actores.	x					
Empoderamiento del Proyecto por parte de los pequeños productores	x					
Están identificados los potenciales beneficiarios.		x				

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín Tovar

- **Matriz de Impacto de Debilidades.**

Evaluado el impacto interno que tendrían las debilidades, se han señalado veinticinco debilidades sobre las que habrá que trabajar para

que no causen daño y transformarlas en factores a nuestro favor. Ver Cuadro No. 23.

Cuadro No. 23

Matriz de evaluación de impacto interno para Debilidades.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO						
IMPACTO: ALTO:5, MEDIO: 3, BAJO: 1	DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO 5	MEDIA 3	BAJO 1	ALTO 5	MEDIA 3	BAJO 1
DEBILIDADES						
No existe un Plan Estratégico.	x					
No hay trabajo en equipo	x					
Perfiles profesionales no estan de acuerdo a las necesidades institucionales.	x					
No tiene definida su Estructura Orgánica.	x					
No cuenta con la normativa legal interna.	x					
No se da capacitación al personal del Proyecto.	x					
No se cuenta con información sobre los niveles de productividad en las áreas o zonas de influencia del proyecto.		x				
La gestión del proyecto no se sustenta en la Administración por Procesos.	x					
No existe un plan de capacitación del recurso humano.		x				
No se dispone de un sistema de información y control de la productividad.	x					
Ausencia de liderazgo en la gestión del proyecto.	x					
No se realiza la evaluación a la gestión del Proyecto.	x					
No se cuenta con un plan de inversiones.			x			
Clima laboral negativo	x					
Falta de planificación y control en las tareas que realizan los servidores en el Proyecto.	x					
No se han definido las responsabilidades del personal.		x				
Ausencia de un departamento administrativo.		x				
Falta de compromiso de los servidores públicos que gestionan el Proyecto.		x				
Deficiencias en la selección del talento humano.	x					
Poca promoción del proyecto a nivel nacional.		x				
Elevado gasto en remuneraciones al personal	x					
Limitados resultados del Área de Gestión Técnica.	x					
Personal no comprometido con el Proyecto		x				
Lento fortalecimiento a los procesos de asociatividad.	x					
Demora en la capacitación y asistencia técnica a los agricultores	x					
Falta de apoyo a la gestión del componente de gobernabilidad y sostenibilidad institucional.	x					
Falta de gestión en el desarrollo y diseminación de tecnología.	x					
Falta de apoyo a la capacitación de los Consejos Consultivos y organizaciones de productores de las cadenas seleccionadas.	x					
Limitado en el apoyo generado en los procesos de asociatividad y Gobernabilidad y Desarrollo Tecnológico en provincias.		x				
Asistencia técnica especializada para el sector agropecuario.		x				
Capacitación a los pequeños productores.	x					
Capacitación del personal institucional.	x					
Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.	x					
Oportunidad en la entrega de los recursos financieros a los agricultores.		x				
Cultura Organizacional	x					
Carencia de Staff profesional adecuado	x					

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín Tovar

4.4.2.2. Matriz de Evaluación Externa

- **Matriz de Impacto de Oportunidades.**

De la evaluación de las oportunidades, como factor externo a la institución se ha identificado diecisiete; consecuentemente éstas deberán ser trabajadas para que generen beneficios institucionales. Ver Cuadro No. 24.

- **Matriz de Impacto de Amenazas**

Su evaluación condujo a definir veinte amenazas, sobre las que hay que trabajar para disminuir o eliminarlas. Ver Cuadro No. 25.

Cuadro No. 24.

Matriz de evaluación de impacto externo para Oportunidades.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO						
IMPACTO: ALTO:5, MEDIO: 3, BAJO: 1	OPORTUNIDADES			IMPACTO		
OPORTUNIDADES	ALTO 5	MEDIA 3	BAJO 1	ALTO 5	MEDIA 3	BAJO 1
Apertura de nuevos mercados a nivel mundial.	x					
Apoyo del Gobierno a los pequeños productores	x					
Interes de los pequeños productores para emprender en proyectos productivos	x					
Crecimiento de las exportaciones de productos no tradicionales.		x				
Incremento de la inversión privada en el sector agropecuario.	x					
Incremento de los precios de productos agrícolas a nivel mundial.	x					
Dinero de las remesas dinamizan la economía en su conjunto.		x				
No pago de deuda externa.		x				
Alto grado de credibilidad en el Gobierno.			x			
Diseño y aplicación de nuevas políticas agrarias que benefician a pequeños productores.	x					
Mayor estabilidad en el sistema de Justicia del Ecuador.			x			
Cambios culturales evidenciados en el tipo de bienes consumidor por los ecuatorianos.		x				
Comercio más dinámico a nivel mundial.	x					
Consolidación de organizaciones agroempresariales y establecimiento de alianzas con otros actores económicos.	x					
Capacitación técnica al sector de pequeños agricultores.	x					
Financiamiento del Banco Mundial.		x				
Incremento en la producción del sector agropecuario por su tecnificación.	x					
Incremento de los ingresos del sector de pequeños agricultores por el incremento en la productividad.	x					
Incremento de la producción de alimentos orgánicos.		x				
Demanda potencial para la producción que se logre generar.		x				
Alto interes en el proceso de asociatividad por parte de los pequeños agricultores.	x					
Apoyo de los Consejos Consultivos a las políticas agrícolas del Gobierno.	x					
Creación de una agroindustria rural que ofrezca una opción a los pequeños agricultores		x				
Necesidad de asociarse para producir y comercializar para hacer economías de escala.	x					
Significativo aporte del sector agrícola a la formación del PIB y generación de riqueza en el Ecuador.		x				
Las exportaciones de productos no tradicionales están en incremento permanente.	x					
La proporción de personas ocupadas en el área rural es mayor que los ocupados en el área urbana.		x				
Los ocupados por cuenta propia en el sector lo conforman, después de empresas privadas, los por cuenta propia.	x					
La superficie ocupada en el sector agrícola se incrementó.	x					
Mejores condiciones de salud de la población.		x				

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

Cuadro No. 25

Matriz de evaluación de impacto externo para Amenazas.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO						
IMPACTO: ALTO:5, MEDIO: 3, BAJO: 1	AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO 5	MEDIA 3	BAJO 1	ALTO 5	MEDIA 3	BAJO 1
AMENAZAS						
Dependencia de la economía a la producción petrolera.			x			
El relativo impulso dado por este gobierno al sector agropecuario.	x					
Crecimiento de los niveles de pobreza en el sector agropecuario.	x					
Crecimiento de la inflación y su efecto directo en el costo de los insumos agropecuarios.		x				
El incremento de los precios internacionales de los bienes y servicios.		x				
Falta de monitoreo a los resultados de los planes de negocios cofinanciados.	x					
Disminución de la demanda en el entorno económico mundial por la crisis financiera.		x				
Reducción del área de producción de alimentos por el incremento del cultivo de bio - combustibles.		x				
Convulsión política en el país.			x			
Restricción de crédito a los pequeños agricultores.	x					
Altas tasas de interés bancarias.	x					
Remesas de dinero reducidas por la crisis financiera internacional.		x				
La baja en los ingresos fiscales por baja en el precio del petróleo.	x					
Bajas importaciones tecnológicas y de maquinaria para el sector agropecuario	x					
Que los beneficios señalados en las políticas de Estado orientados al sector agropecuario, llegue exclusivamente al sector agroexportador y no a los pequeños productores.	x					
El Riesgo País.			x			
Pérdida del apoyo financiero del Banco Mundial.	x					
Alto nivel de corrupción en el país.		x				
Reducción del ingreso real y deterioro de las condiciones de vida.	x					
Alto porcentaje de desempleo rural. es superior al del sector urbano.	x					
Altos índices de pobreza en el sector rural.	x					
Deficiencias en la gestión administrativa de los planes de negocios emprendidos por las asociaciones.	x					
Restricción en la asignación de los recursos financieros por parte del Gobierno.	x					
Deficiencias en la capacitación de los agricultores	x					
Escasez de mano de obra rural.		x				
Encarecimiento del costo de la mano de obra agropecuaria.	x					
La no incorporación de nuevas tecnologías al sector agropecuario.	x					
Falta de incentivos o subsidios a la producción agropecuaria no tradicional.		x				
Reducción permanente de la P.E.A rural.	x					
El mayor porcentaje (60%) de los empleos en el sector agrícola son temporales.		x				
Inseguridad jurídica del país.			x			
El diseño e implementación de políticas agrarias ignora al pequeño agricultor.		x				
Perdida de competitividad del sector por elevados costos de producción.	x					
Acceso a nuevas tecnologías para el sector agrícola.	x					

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

4.4.2.3. Análisis DAFO

Con la finalidad de realizar este análisis se utilizan algunas matrices como la hoja de trabajo DAFO, la matriz de impacto ponderado, la de vulnerabilidad, aprovechabilidad y estrategia; las mismas que nos permiten identificar los factores claves del proyecto CADERS, tanto internos como externos, con el fin de relacionarlos y definir estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades del proyecto y disminuir el impacto de las debilidades y amenazas de la misma.

La matriz DAFO constituye una herramienta de ajuste importante, que ha permitido generar cuatro tipos de estrategias: FO estrategia de fortalezas y oportunidades; DO estrategia de debilidades y oportunidades; FA estrategia de fortalezas y amenazas; y, DA estrategia de debilidades y amenazas.

4.4.3. Matriz de Priorizaciones

4.4.3.1. De Oportunidades

Las oportunidades seleccionadas se expresan en el Cuadro No. 26.

Cuadro No. 26

Matriz de priorizaciones de impacto externo de oportunidades.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO
OPORTUNIDADES
Apertura de nuevos mercados a nivel mundial.
Apoyo del Gobierno a los pequeños productores
Interes de los pequeños productores para emprender en proyectos productivos
Incremento de la inversión privada en el sector agropecuario.
Incremento de los precios de productos agrícolas a nivel mundial.
Diseño y aplicación de nuevas políticas agrarias que benefician a pequeños productores.
Comercio más dinámico a nivel mundial.
Consolidación de organizaciones agroempresariales y establecimiento de alianzas con otros actores económicos.
Capacitación técnica al sector de pequeños agricultores.
Incremento en la producción del sector agropecuario por su tecnificación.
Incremento de los ingresos del sector de pequeños agricultores por el incremento en la productividad.
Alto interes en el proceso de asociatividad por parte de los pequeños agricultores.
Apoyo de los Consejos Consultivos a las políticas agrícolas del Gobierno.
Necesidad de asociarse para producir y comercializar para hacer economías de escala.
Las exportaciones de productos no tradicionales están en incremento permanente.
Los ocupados por cuenta propia en el sector lo conforman, después de empresas privadas, los por cuenta propia.
La superficie ocupada en el sector agrícola se incrementó.

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

4.4.3.2. De Amenazas

Las amenazas seleccionadas como las más importantes se citan a en el Cuadro No. 27.

Cuadro No. 27

Matriz de priorizaciones de impacto externo de amenazas.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO
AMENAZAS
El relativo impulso dado por este gobierno al sector agropecuario.
Crecimiento de los niveles de pobreza en el sector agropecuario.
Falta de monitoreo a los resultados de los planes de negocios cofinanciados.
Restricción de crédito a los pequeños agricultores.
Altas tasas de interés bancarias.
La baja en los ingresos fiscales por baja en el precio del petróleo.
Bajas importaciones tecnológicas y de maquinaria para el sector agropecuario
Que los beneficios señalados en las políticas de Estado orientados al sector agropecuario, llegue exclusivamente al sector agroexportador y no a los pequeños productores.
Pérdida del apoyo financiero del Banco Mundial.
Reducción del ingreso real y deterioro de las condiciones de vida.
Alto porcentaje de desempleo rural. es superior al del sector urbano.
Altos índices de pobreza en el sector rural.
Deficiencias en la gestión administrativa de los planes de negocios emprendidos por las asociaciones.
Restricción en la asignación de los recursos financieros por parte del Gobierno.
Deficiencias en la capacitación de los agricultores
Encarecimiento del costo de la mano de obra agropecuaria.
La no incorporación de nuevas tecnologías al sector agropecuario.
Reducción permanente de la P.E.A rural.
Perdida de competitividad del sector por elevados costos de producción.
Acceso a nuevas tecnologías para el sector agrícola.

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

4.4.3.3. De Fortalezas

La priorización de las fortalezas permitió definir las, conforme se citan en el Cuadro No. 28.

Cuadro No. 28

Matriz de priorizaciones de impacto externo de fortalezas.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO
FORTALEZAS
Fomento a la asociatividad de los pequeños productores.
Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.
Fomento a la consolidación de los consejos consultivos.
Entrega de recursos para cofinanciamiento de planes de negocio de pequeños agricultores
Asistencia técnica en la gestión de planes de negocios a los pequeños productores.
Asistencia técnica especializada para el sector agropecuario.
Disponibilidad de recursos financieros para entrega de cofinanciamientos.
Deseo de cambio en la actitud ante la gestión del proyecto por parte de sus servidores.
Capacitación del personal institucional.
Gestión del proyecto con enfoque de Demanda
Articulación del cofinanciamiento entre el Estado y los Actores.
Empoderamiento del Proyecto por parte de los pequeños productores

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

4.4.3.4. De Debilidades

Seleccionadas por prioridad, las debilidades que más afectarían al proyecto, se detallan en el Cuadro No. 29.

Cuadro No. 29

Matriz de priorizaciones de impacto externo de debilidades.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO
DEBILIDADES
No existe un Plan Estratégico.
No hay trabajo en equipo
Perfiles profesionales no estan de acuerdo a las necesidades institucionales.
No tiene definida su Estructura Orgánica.
No cuenta con la normativa legal interna.
No se da capacitación al personal del Proyecto.
La gestión del proyecto no se sustenta en la Administración por Procesos.
No se dispone de un sistema de información y control de la productividad.
Ausencia de liderazgo en la gestión del proyecto.
No se realiza la evaluación a la gestión del Proyecto.
Clima laboral negativo
Falta de planificación y control en las tareas que realizan los servidores en el Proyecto.
Deficiencias en la selección del talento humano.
Elevado gasto en remuneraciones al personal
Limitados resultados del Área de Gestión Técnica.
Lento fortalecimiento a los procesos de asociatividad.
Demora en la capacitación y asistencia técnica a los agricultores
Falta de apoyo a la gestión del componente de gobernabilidad y sostenibilidad institucional.
Falta de gestión en el desarrollo y diseminación de tecnología.
Falta de apoyo a la capacitación de los Consejos Consultivos y organizaciones de productores de las cadenas seleccionadas.
Capacitación a los pequeños productores.
Capacitación del personal institucional.
Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.
Cultura Organizacional
Carencia de Staff profesional adecuado

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

4.4.4. Matriz de Acción.

Mediante esta matriz se busca valorar los impactos generados por factores externos y la capacidad de respuesta por parte del proyecto, gestión orientada a fortalecer y hacer más grandes a las oportunidades y minimizar los riesgos del entorno, de conformidad a las reales capacidades de la organización.

Al interior de la matriz DAFO y estrategia tenemos a: la Estrategia Ofensiva, Estrategia Reactiva, Estrategia Adaptativa y Estrategia Defensiva.



4.4.4.1. Fortalezas y Oportunidades

Estrategias Ofensivas ~~50+~~, los resultados de esta matriz permite definir cuáles son las ventajas o situaciones a favor que posee la institución y que le pueden ayudar hacer a su favor las oportunidades más importantes.

Del análisis efectuado se concluye que: el incremento en los ingresos del sector de pequeños productores, será viable a través de los procesos de fomento a la asociatividad de los mismos y de las cadenas de valor agroproductivas del mismo sector. Ver Cuadro No. 30.

Cuadro No. 30

Cuadro de la matriz de las áreas ofensivas.

MATRIZ ÁREAS OFENSIVAS																			
OPORTUNIDAD	No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS OFENSIVAS																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
PONDERACIÓN: Alto: 5 ; Medio: 3; Bajo: 1																			
FORTALEZAS																			
Fomento a la asociatividad de los pequeños productores.	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	67
Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	67
Fomento a la consolidación de los consejos consultivos.	1	1	5	3	5	3	5	5	5	5	3	1	1		5	5	3		56
Entrega de recursos para cofinanciamiento de planes de negocio de pequeños agricultores	1	1	3	1	5	5	5	5	3	5	3	1	5	3	5	5	3	3	57
Asistencia técnica en la gestión de planes de negocios a los pequeños productores.	1	1	3	3	5	5	5	5	3	5	1	1	5	3	5	5	3	3	57
Asistencia técnica especializada para el sector agropecuario.	5	1	3	1	1	5	5	5	5	5	3	3	1	1	5	3	3	3	53
Disponibilidad de recursos financieros para entrega de cofinanciamientos.	1	1	1	3	5	3	5		3	5	3	3	1	3	5	5	5	1	53
Deseo de cambio en la actitud ante la gestión del proyecto por parte de sus servidores.	1	1	1	1	3	1	3	1	3		1	1	1	1	1	3	1	1	25
Capacitación del personal institucional.	1	1	3	3	1	5	3	5	5	3	1	1	1	1	3	3	1	1	41
Gestión del proyecto con enfoque de Demanda	1	1	1	1	5	3	5	3	3	3	1	1	5	1	5	5	5	1	47
Articulación del cofinanciamiento entre el Estado y los Actores.	1	3	1	3	5	5	3	5	5	3	1	5	3	5	5	3	1	1	57
Empoderamiento del Proyecto por parte de los pequeños productores	1	1	1	1	3	3	5	1	3	3	1	3	1	1	5	3	1	1	37
TOTAL	20	18	32	26	48	48	54	44	54	32	22	34	24	45	54	38	24		

Elaboración: Jarrín Francisco. 2009.



4.4.4.2. Debilidades y Amenazas

Estrategias Defensivas DA, permite definir las debilidades más importantes y que se constituyen en un impedimento cuando de eliminar a las amenazas se trata.

Los resultados concluyen que: el lento proceso de fortalecimiento a la asociatividad de los pequeños agricultores, no permite acceder de mejor manera a procesos de capacitación que viabilice la recepción de conocimientos sobre formas y sistemas de producción que mejore su productividad e ingresos. Ver Cuadro No. 31.

Cuadro No. 31

Cuadro de la matriz áreas defensivas.

MATRIZ ÁREAS DEFENSIVAS														
DEBILIDADES	AMENAZAS	PONDERACIÓN: Alto:5 ; Medio:3; Bajo: 1												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
No existe un Plan Estratégico.		1	3	5	3	1	1	3	3	3	1	1	1	42
No hay trabajo en equipo		1	1	5	1	1	1	3	3	3	1	1	1	44
Perfiles profesionales no están de acuerdo a las necesidades institucionales.		1	1	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	42
No tiene definida su Estructura Orgánica.		1	1	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	20
No cuenta con la normativa legal interna.		1	1	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	20
No se da capacitación al personal del Proyecto.		3	1	5	3	1	1	3	3	3	1	1	1	54
La gestión del proyecto no se sustenta en la Administración por Procesos.		1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	28
No se dispone de un sistema de información y control de la productividad.		3	3	5	1	1	1	3	3	3	1	1	1	56
Ausencia de liderazgo en la gestión del proyecto.		5	1	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	58
No se realiza la evaluación a la gestión del Proyecto.		3	1	5	3	1	1	1	3	3	1	1	1	52
Clima laboral negativo		1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30
Falta de planificación y control en las tareas que realizan los servidores en el Proyecto.		5	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	40
Deficiencias en la selección del talento humano.		1	1	5	3	1	1	1	3	1	1	1	1	46
Elevado gasto en remuneraciones al personal		1	1	5	3	1	1	1	3	1	1	1	1	36
Limitados resultados del Área de Gestión Técnica.		1	3	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	34
Lento fortalecimiento a los procesos de asociatividad.		3	5	3	1	1	1	1	3	1	3	5	1	60
Demora en la capacitación y asistencia técnica a los agricultores		1	3	3	1	1	1	3	3	1	3	5	1	50
Falta de apoyo a la gestión del componente de gobernabilidad y sostenibilidad institucional.		1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	26
Falta de gestión en el desarrollo y disseminación de tecnología.		3	5	1	1	1	3	5	3	1	5	3	1	58
Falta de apoyo a la capacitación de los Consejos Consultivos y organizaciones de productores de las cadenas seleccionadas.		3	3	5	3	1	1	3	3	1	3	5	1	58
Capacitación a los pequeños productores.		1	3	3	1	1	1	3	3	1	3	5	1	52
Capacitación del personal institucional.		5	1	5	1	1	1	3	3	1	1	1	1	44
Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.		3	5	1	3	1	3	1	1	3	5	1	1	48
Cultura Organizacional		1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	32
Carencia de Staff profesional adecuado		1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	38
TOTAL		51	49	101	39	25	29	45	55	37	45	37	59	93

Elaboración: Jarrín Francisco. 2009.

4.4.4.3. Fortalezas y Amenazas

Estrategias Reactivas o de respuesta FA, esta matriz conjuga las fortalezas y las amenazas, y su propósito es llegar a determinar como podemos, mediante fortalezas de la organización, enfrentar las inminentes amenazas.

Se arriba a la conclusión que: el relativo impulso dado por el Gobierno al sector de pequeños productores agropecuarios, puede ser resuelto a través del fomento a la asociatividad y a las cadenas de valor agroproductivas que se está dando actualmente como parte de las políticas gubernamentales, revertiendo el mismo a través de la generación de mayores ingresos. Ver Cuadro No. 32.

Cuadro No. 32

Cuadro de la matriz de las áreas de respuesta.

PONDERACIÓN: Alto:5 ; Medio:3; Bajo: 1		MATRIZ AREAS DE RESPUESTA																				
		Acceso a nuevas tecnologías para el sector agrícola	Perdida de competitividad del sector por elevados costos de producción.	Reducción permanente de la P.E.A rural.	La no incorporación de nuevas tecnologías al sector agropecuario.	Encarecimiento del costo de la mano de obra agropecuaria.	Deficiencias en la gestión administrativa de los planes de negocios emprendidos por las asociaciones.	Restricción en la asignación de los recursos financieros por parte del Gobierno.	Altos índices de pobreza en el sector rural.	Alto porcentaje de desempleo en el sector urbano.	Reducción del ingreso real y deterioro de las condiciones de vida.	Pérdida del apoyo financiero del Banco Mundial.	Que los beneficiarios señalen las políticas de Estado orientadas al sector agropecuario que exclusivamente al sector agroexportador no a los pequeños productores.	Bajas importaciones tecnológicas y de maquinaria para el sector agropecuario	La baja en los ingresos fiscales por baja en el precio del petróleo.	Altas tasas de interés bancarias.	Restricción de crédito a los pequeños agricultores.	Falta de monitoreo a los resultados de los planes de negocios cofinanciados.	Crecimiento de los niveles de pobreza en el sector agropecuario.	El relativo impulso dado por este gobierno al sector agropecuario.	AMENAZAS	
FORTALEZAS																						
Fomento a la asociatividad de los pequeños productores.	5	5	1	5	3	1	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	1	1	3	3	3	65
Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.	3	3	1	3	1	1	5	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	5	65
Fomento a la consolidación de los consejos consultivos.	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	61	
Entrega de recursos para cofinanciamiento de planes de negocio de pequeños agricultores	3	5	1	5	3	1	3	3	3	1	5	1	1	1	5	1	5	1	3	5	53	
Asistencia técnica en la gestión de planes de negocios a los pequeños productores.	5	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	1	1	5	51	
Asistencia técnica especializada para el sector agropecuario.	3	5	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3	3	37	
Disponibilidad de recursos financieros para entrega de cofinanciamientos.	3	3	1	1	3	1	3	3	5	1	1	3	1	5	1	3	1	3	3	5	47	
Deseo de cambio en la actitud ante la gestión del proyecto por parte de sus servidores.	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	
Capacitación del personal institucional.	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	31	
Gestión del proyecto con enfoque de Demanda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	
Articulación del cofinanciamiento entre el Estado y los Actores.	5	5	3	5	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	47	
Empoderamiento del Proyecto por parte de los pequeños productores	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	31	
TOTAL	42	38	26	30	20	14	32	28	32	26	18	32	28	40	18	30	18	24	36			

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

4.4.4.4. Debilidades y Oportunidades

Estrategia Adaptativa o Área de mejoramiento estratégico DO, esta matriz une las debilidades y las oportunidades, coadyuva a establecer cuáles son los puntos menos fuertes de la organización y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más importantes que se presentan.

Conclusión: La oportunidad de llegar con un proceso de capacitación eficiente hacia los pequeños agricultores, se verá fortalecida si el CADERS cuenta con un Plan Estratégico, a través del cual se establezca cuál es su misión, y cómo la misma incide en los resultados que se espera generar en la comunidad de pequeños agricultores y del aporte que éstos realizarán a la sociedad y a la economía del país. Ver Cuadro 33.

Cuadro No. 33

Cuadro de la matriz área o mejoramiento estratégico.

MATRIZ ÁREAS MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO												
PONDERACIÓN: Alto:5 ; Medio:3; Bajo: 1	OPORTUNIDAD	DEBILIDADES										TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	65
		1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	35
		1	1	3	3	3	5	5	5	5	5	51
		1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	31
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
		1	1	3	3	3	5	5	5	5	5	61
		1	1	1	5	5	5	5	3	3	3	53
		3	1	3	3	3	5	5	5	3	1	49
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
		1	1	1	1	5	5	5	5	3	1	49
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
		1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	29
		1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	31
		1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	37
		1	1	3	5	5	5	3	5	5	3	55
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
		3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	58
		1	1	1	3	5	5	3	3	5	3	51
		1	3	3	3	1	3	3	5	5	3	49
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
		3	3	1	3	5	5	1	5	5	3	51
		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
		1	1	1	3	5	5	1	5	5	3	45
		31	28	37	59	77	77	55	77	91	50	41
											63	31
											63	67
											68	35

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

4.4.4.5 Matriz de Síntesis

A través de esta matriz se han definido los aspectos más puntuales a los que debe responder el Proyecto CADERS, cuyos resultados se los denomina ejes de acción. Ver Cuadro 34.

Cuadro No. 34

Matriz de Síntesis Estratégica.

MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Apoyo de los Consejos Consultivos a las políticas agrícolas del Gobierno.	El relativo impulso dado por este gobierno al sector agropecuario.
	Alto interés en el proceso de asociatividad por parte de los pequeños agricultores.	Crecimiento de los niveles de pobreza en el sector agropecuario.
	Capacitación técnica al sector de pequeños agricultores.	Bajas importaciones tecnológicas y de maquinaria para el sector agropecuario
	Interés de los pequeños productores para emprender en proyectos productivos	Deficiencias en la gestión administrativa de los planes de negocios emprendidos por las asociaciones.
	Fomento a la asociatividad de los pequeños productores.	Acceso a nuevas tecnologías para el sector agrícola.
	Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.	Fomento a la asociatividad de los pequeños productores.
	Fomento a la consolidación de los consejos consultivos.	Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.
	Entrega de recursos para cofinanciamiento de planes de negocio de pequeños agricultores	Fomento a la consolidación de los consejos consultivos.
	Asistencia técnica en la gestión de planes de negocios a los pequeños productores.	Entrega de recursos para cofinanciamiento de planes de negocio de pequeños agricultores
	Articulación del cofinanciamiento entre el Estado y los Actores.	Asistencia técnica en la gestión de planes de negocios a los pequeños productores.
	Incremento de los ingresos del sector de pequeños agricultores por el incremento en la productividad.	Disponibilidad de recursos financieros para entrega de cofinanciamientos.
		Articulación del cofinanciamiento entre el Estado y los Actores.
		Pérdida del apoyo financiero del Banco Mundial.
	Altos índices de pobreza en el sector rural.	

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

(Cuadro No. 34, cont.)

DEBILIDADES	Apoyo de los Consejos Consultivos a las políticas agrícolas del Gobierno.	Falta de monitoreo a los resultados de los planes de negocios cofinanciados.
	Alto interes en el proceso de asociatividad por parte de los pequeños agricultores.	Deficiencias en la gestión administrativa de los planes de negocios emprendidos por las asociaciones.
	Incremento en la producción del sector agropecuario por su tecnificación.	Deficiencias en la capacitación de los agricultores
	Capacitación técnica al sector de pequeños agricultores.	La no incorporación de nuevas tecnologías al sector agropecuario.
	Interes de los pequeños productores para emprender en proyectos productivos	Acceso a nuevas tecnologías para el sector agrícola.
	Apoyo del Gobierno a los pequeños productores	No se da capacitación al personal del Proyecto.
	No existe un Plan Estratégico.	No se dispone de un sistema de información y control de la productividad.
	Perfiles profesionales no estan de acuerdo a las necesidades institucionales.	Ausencia de liderazgo en la gestión del proyecto.
	No se da capacitación al personal del Proyecto.	Lento fortalecimiento a los procesos de asociatividad.
	La gestión del proyecto no se sustenta en la Administración por Procesos.	Falta de gestión en el desarrollo y diseminación de tecnología.
	No se dispone de un sistema de información y control de la productividad.	Falta de apoyo a la capacitación de los Consejos Consultivos y organizaciones de productores de las cadenas seleccionadas.
	Demora en la capacitación y asistencia técnica a los agricultores	Capacitación a los pequeños productores.
	Falta de gestión en el desarrollo y diseminación de tecnología.	No se realiza la evaluación a la gestión del Proyecto.
	Falta de apoyo a la capacitación de los Consejos Consultivos y organizaciones de productores de las cadenas seleccionadas.	Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.
	Capacitación a los pequeños productores.	
Fomento a las cadenas de valor agroproductivas.		
Carencia de Staff profesional adecuado		

Elaboración: Jarrín, Francisco. 2009.

Conclusiones.- Las conclusiones a las que llegamos a través de esta matriz son las siguientes:

- Explotar la confianza de los pequeños agricultores para fomentar la asociatividad de potenciales demandantes de recursos financieros;
- Mejorar el proceso de asociatividad, dado el alto interés demostrado en este proceso por parte de los pequeños productores, gestionando y brindando la asistencia técnica, legal y capacitación;
- Ampliar la cobertura del mercado demandante a través de la promoción del Proyecto CADERS;
- Apoyar el mejoramiento de la competitividad en las cadenas agroproductivas seleccionadas con la intervención de los Consejos Consultivos, mediante procesos de capacitación y fortalecimiento, promoviendo la participación de los pequeños productores rurales;
- Difundir objetivos institucionales en cada uno de los niveles de la organización;
- Aprovechar el ser la única institución pública que cofinancia planes de negocios con recursos no reembolsables, asistencia técnica y capacitación orientada al sector de pequeños productores agrícolas;
- Apoyar a las asociaciones de pequeños productores y Consejos Consultivos en la incorporación de tecnología en el sector agropecuario;

- Determinar personal técnico con capacidades para intervenir en el sector agropecuario;
- Incorporar una base tecnológica para el monitoreo de la gestión y resultados del proyecto;
- Elevar los niveles de productividad al interior del proyecto;
- Generar procesos de comunicación continua;
- Aprovechar el apoyo brindado por el MAGAP y el Gobierno;
- Incrementar la competencia y capacidad del recurso humano a través de capacitación;
- Perfeccionar la ejecución de procesos del CADERS;
- Innovación en los procesos internos;
- Proveer servicios de calidad a la comunidad;
- Cumplir con las normas jurídicas nacionales en el proceso de entrega de recursos financieros de cofinanciamiento;
- Orientar el Gasto público del CADERS con eficiencia conforme al Plan Estratégico y POA; y,
- Diseñar un modelo de gestión estratégica que encause y dirija la misión del Proyecto CADERS.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES

- El Plan Estratégico desarrollado y que forma parte de la propuesta, permitirá que el CADERS tenga una visión, misión y objetivos comunes, lo que conducirá a generar un gran fortalecimiento institucional.
- Para que la institución pueda alcanzar sus objetivos se ha planteado la necesidad de hacerlo mediante la implementación de una estrategia de desarrollo de concentración, con un crecimiento intensivo . desarrollo del producto, con una estrategia competitiva de especialista. El desarrollo de los temas estratégicos, sus objetivos y metas correspondientes, están de acuerdo con el direccionamiento de la organización, con el compromiso a la implementación en los plazos determinados.
- El modelo de Planificación Estratégica desarrollado, constituye una herramienta gerencial apropiada, considerando los resultados esperados y representados en el Cuadro de Mando Integral; permite describir paso a paso cuál es el rumbo final que debe seguir el Proyecto CADERS para combatir la complejidad interna y la del medio que la rodea. Los principales objetivos estratégicos obtenidos en el proyecto han permitido, finalmente, definir indicadores de gestión muy relevantes para medir la gestión.

- La implementación del BSC, determina que en la actualidad se haya adoptado la construcción de la declaración estratégica como una meta clara para cada una de las Coordinaciones Institucionales; paulatinamente esto debe incrementar la efectividad de las acciones en la medida en que sea comprendido el concepto de trabajo en equipo.
- La metodología planteada se apoya en la teoría del BSC; sin embargo, por su carácter flexible se le adaptó a las necesidades y condiciones de una organización pública en donde funciona sin problema alguno, tomando al valor público expresado en el beneficio otorgado a sus clientes (Comunidad de Pequeños Agricultores) como ápice y no las utilidades como objetivo público final.
- Como parte de la propuesta y conforme ha sido estructurada la implementación de la Planificación Estratégica y el uso del Balanced Scorecard como herramienta administrativa y metodológica de construcción de la estrategia, esta contribuye al alineamiento organizacional e implementación de una cultura organizacional en el Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible CADERS.
- Es necesario institucionalizar el Plan Estratégico y el Balanced Scorecard, como sistema de implementación y medición de la estrategia del CADERS.
- La Secretaria Nacional de Remuneraciones (SENRES), conforme Ley, viene exigiendo que todas las instituciones de carácter público, implementen la gestión por procesos; por tanto, el CADERS esta iniciando la implementación de este sistema, al cual

se sumaría el Balanced Scorecard como herramienta para gestionar y medir la estrategia en pro de constituirse en modelo de gestión en la administración pública.

- La Planificación Estratégica como herramienta gerencial ha sido utilizada en el Ecuador desde hace muchos años atrás, más el Balanced Scorecard esta entrando con gran éxito y resultados en el sector público ecuatoriano y en la empresa privada. En países del primer mundo, se lo viene utilizando en las empresas más exitosas y en entidades públicas muy representativas con grandes triunfos.

6. RECOMENDACIONES

- Adoptar el Plan Estratégico propuesto y socializar en forma permanente los resultados de la gestión institucional, con el fin de que se genere una participación más activa de sus miembros.
- Es necesario que se dé un gran aporte a través del compromiso de todos los integrantes del CADERS para el logro del anhelado nivel de funcionamiento, con el que se espera aumentar la competitividad del Proyecto, lograr excelentes niveles de calidad. El interés debe verse reflejado en los planes de apoyo y capacitación desarrollados y destinados a la satisfacción de los empleados y su replica a un número mayor de clientes (comunidad).
- Es necesario adoptar el Cuadro de Mando Integral propuesto, conforme han sido estructuradas cada una de las perspectivas, si

realmente se pretenden alcanzar, desarrollar e integrar las habilidades y capacidades presentes en cada uno de los servidores así como en cada una de las áreas.

- Es necesaria la implementación de las estrategias y su monitoreo a través del Cuadro de Mando Integral, la cuales demandarán una inversión para el primer año de US\$ 460.500,00, reduciéndose en un % muy significativo para los siguientes años, considerando que hay inversiones y gastos que se realizarán exclusivamente durante el primer año.
- Es importante que la Dirección del Proyecto, incentive un programa de trabajo en equipo a través de talleres de construcción de consensos, de manera que se haga seguimiento a la correcta implementación, monitoreado un proceso de reeducación permanente.
- Es necesario que se cree una Unidad de Desarrollo Institucional y Recurso Humano, para generar el crecimiento y fortalecimiento del talento humano.
- En esta misma línea, es importante que las distintas tareas y responsabilidades de los integrantes del CADERS, queden claramente definidas y se cumplan a cabalidad, a través del fortalecimiento del liderazgo institucional.
- Es indispensable crear una Unidad de Planificación para el manejo Metodológico del Marco Estratégico Institucional, orientado al cumplimiento de su misión, visión y el logro de los objetivos.

- Realizar evaluaciones periódicas al personal en el marco de los Objetivos Estratégicos Institucionales y su aporte a la consecución de los objetivos específicos declarados en el CMI.
- Fortalecer la gestión, mediante la contratación de personal técnico con experiencia para los cargos que corresponda, acorde a los desafíos de cada una de las Coordinaciones Institucionales.
- Crear una Unidad Técnica de gestores de cambio que se ubiquen en las diferentes Coordinaciones del CADERS a través de los cuales se vayan efectuando como parte del proceso de mejoramiento continuo, los cambios que un mundo globalizado y la nueva administración pública así lo demanda vía eficiencia y eficacia en el gasto público.
- Desarrollar un programa de formación y capacitación para el personal, en el marco de la evaluación realizada, con el fin de que sean replicadores de conocimientos en el sector agropecuario.
- Establecer un presupuesto que permita cumplir a cabalidad de la misión institucional, maximizando los beneficios orientados a la sociedad y minimizando los gastos corrientes, alcanzado la meta de cofinanciar por lo menos el 90% (220 planes) de los 250 planes de negocios en el ciclo del proyecto.
- Para que el BSC facilite los beneficios de alineamiento estratégico; integración entre los diferentes niveles; seguimiento y control de las estrategias; servir de herramienta de comunicación; motivación e incentivo, se hace necesario que se desarrollen cuatro medidas en la institución: Aclarar y Traducir la Visión y la Estrategia;



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Comunicación y Vínculo; Planificación y Establecimiento de Objetivos; Feedback estratégico y formación.

- Finalmente, es indispensable que el uso de la Planificación Estratégica conjuntamente con el Balanced Scorecard, se implemente, no solo en el Proyecto CADERS, sino en todas y cada una de las Instituciones Públicas del Ecuador, como complemento a la gestión por procesos, a fin de generar progresivamente un proceso de transformación de eficiencia y eficacia.

CAPITULO VI

PROPUESTA

Como parte fundamental del presente trabajo, se pone a consideración la propuesta desarrollada para beneficio del CADERS, expresada ésta en el Plan Estratégico y el Balanced Scorecard.

6. DECISIONES ESTRATÉGICAS

La síntesis estratégica realizada en el capítulo anterior, ha generado varias alternativas de estrategias en base a una calificación en una escala del 1 al 5.

6.1. Barreras para implementar la estrategia

- El 95% de la fuerza laboral típica no comprende la estrategia.
- El 60% de las organizaciones no vinculan los presupuestos a la estrategia.
- El 70% de las organizaciones no vinculan los incentivos de los mandos medios con la estrategia.

- El 85% de los equipos ejecutivos invierten menos de una hora al mes para discutir la estrategia.

Adicionalmente se llegan a señalar una serie de causas de porque falla:

- 90% de cada 10 estrategias nunca llegan a implementarse+
- Menos del 10% de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito.
- Más del 95% de los funcionarios no comprenden la estrategia.
- Porque la estrategia no se comunica al personal.
- Porque los objetivos individuales no se alinean a los objetivos organizacionales.
- Las estrategias cambian pero no cambian las herramientas para medirlas.
- Las empresas en su mayoría se administran por indicadores financieros exclusivamente.
- Más del 75% de las estrategias no consideran la perspectiva del cliente.

6.2. Competencias

Con fecha 16 de junio del 2007 el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, crea la Unidad de Gestión del Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible - CADERS, administrativa y financieramente desconcentrada, según Acuerdo Ministerial No. 221 del 16 del julio del 2007 publicado en el Registro Oficial No. 142 de 6 de agosto del 2007, reformado mediante acuerdo Ministerial No. 007 del 10 de Enero del 2008.

Las atribuciones y responsabilidades otorgadas al CADERS son:

- Coordinar y articular la planificación y las políticas del Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible;
- Diseñar, implementar y mantener el sistema desconcentrado y participativo de planificación de CADERS;
- Proponer políticas y estrategias vinculadas a la gestión del Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible;
- Establecer y mantener actualizado el inventario de pequeños productores;
- Mantener actualizado el Banco de Proyectos Productivos de pequeños productores para su calificación y factibilidad, y, de los ejecutados por cobertura geográfica;
- Elaborar un registro actualizado de pequeños productores por unidades de producción específicas, para retroalimentar procesos pilotos de redes solidarias de desarrollo local;

- Orientar, facilitar, coordinar y apoyar técnicamente la elaboración, calificación, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos productivos relativos a la gestión CADERS;
- Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades en el ámbito de su competencia que le asignen las autoridades ministeriales, y las establecidas en la normativa vigente.

6.3. Metas del CADERS

6.3.1. Metas para con nuestros clientes

- Incrementar al 90% el nivel de satisfacción al cliente mediante su capacitación para el emprendimiento de sus planes de negocio.
- Elevar al 90% el apoyo a los procesos de asociatividad.
- Elevar al 80% el nivel de capacitación a los pequeños agricultores.
- Aumentar al 90% la satisfacción del cliente en los procesos de fortalecimiento de cadenas agroproductivas, a través de la creación de oficinas en las provincias que se incorporarán para el desarrollo del Proyecto.
- Llegar al 100% la satisfacción de los pequeños agricultores por la atención oportuna en la entrega de los cofinanciamientos.

- Incrementar al 90% la asistencia técnica entregada a los agricultores.

6.3.2. Metas Financieras

- Lograr el aporte de financiamiento de Organismos Internacionales equivalente al 25% del valor aportado por el Gobierno Nacional, a través de créditos no reembolsables.
- Articular el 100% los recursos públicos con los privados.
- Gestionar el incremento al menos en un 50%, de las asignaciones presupuestarias ante el Gobierno Nacional.
- Minimizar los costos en un 30% e incrementar los beneficios del Proyecto a través de una eficiente y eficaz administración de los recursos financieros públicos, priorizando los mismos conforme la misión.
- Aumentar la productividad del proyecto y del sector en un 50%.
- Estructurar en un 90% un presupuesto con orientación al cliente.

6.3.3. Metas de los Procesos Internos

- Incrementar en un 90% la eficiencia en los procesos internos de gestión del Proyecto CADERS.

- Mejorar la gestión de los procesos de fortalecimiento de los procesos de asociatividad de los pequeños agricultores, disminuyendo los fortalecimientos fallidos en un 15%.
- Reducir los tiempos de respuesta a las solicitudes de cofinanciamiento de planes de negocio de los pequeños agricultores, disminuyendo los tiempos de respuesta en un 10%.
- Implementar en el 100%, una base de datos para la gestión interna del proyecto.

6.3.4. Metas de Aprendizaje

- Incrementar la capacidad directiva y técnica del personal en un 90% mediante un mejoramiento de sus perfiles y competencias profesionales.
- Mejorar el clima laboral en un 90%.
- Mejorar los procesos de selección personal del CADERS en un 90%.
- Incrementar y mejorar la infraestructura tecnológica en un 90% para generar mejores resultados.
- Desarrollar en una página WEB y mantenerla actualizada al 100%.

- Mejorar en un 90% el proceso de comunicación interna y externa sobre la difusión del Proyecto.
- Desarrollar un Plan Estratégico para la gestión del CADERS.

6.4. Misión

Impulsar el mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad agropecuaria, con énfasis en los pequeños productores, orientados al desarrollo rural sostenible, mediante procesos técnicos sustentados en principios de calidad, para la implementación de políticas, asesoría, seguimiento y evaluación de la gestión.

6.5. Visión

Al 2012 el Proyecto CADERS consolida la administración de alternativas de desarrollo productivo agropecuario, con procesos participativos en la toma de decisiones, e impulsor en la formación de líderes competitivos para el desarrollo rural autosostenible.

6.6. Valores

El personal del Proyecto CADERS tiene como valores fundamentales para su trabajo con miras a la consecución de los objetivos los siguientes valores.

- **Compromiso.-** Comprometerse con las asociaciones de pequeños productores, poniendo todo el esfuerzo, dedicación y capacidades individuales para sacar adelante todo aquello que nos ha sido confiado.
- **Honestidad.-** En la gestión de los recursos financieros, materiales y humanos de la institución.
- **Lealtad.-** Con la Nación y con los pequeños y medianos agricultores hacia donde está dirigido el proyecto.
- **Mejora continua.-** Cultura de trabajo en equipo con capacidad para desplegar acciones estratégicas, tendientes a asimilar las dinámicas expectativas y requerimientos del entorno.
- **Participación del talento humano.-** Compromiso de participación activa y compartida en los procesos de generación, desarrollo e implementación de planes, programas y proyectos.
- **Respeto.-** Constituye la base para convivir en armonía y paz en el Proyecto; afrontar las diferencias de ideas, costumbres y creencias existentes en la sociedad, son una forma de vivir en la institución, tanto con cada uno de los clientes internos como externos.
- **Responsabilidad.-** Integridad, posicionamiento y profesionalismo en la entrega de productos y servicios, sobre la base de un marco ético, técnico y normativo.
- **Relaciones de mutuo beneficio.-** Prioridad en la integración y aprovechamiento vinculado de objetivos, metas, compromisos e

intereses, de los actores del proceso de competitividad agropecuaria y desarrollo rural sostenible.

- **Servicio al usuario.-** Es la mística y vocación de servicio con que se atiende en forma satisfactoria las necesidades y demandas del usuario contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.
- **Solidaridad.-** Brindar apoyo a los más necesitados, pero no solo apoyo económico, sino también moral.
- **Toma de decisiones.-** Permanente información y medición de las operaciones como sustento de la eficiente y eficaz toma de decisiones institucionales.

6.7. Políticas

Las políticas implementadas por el Proyecto CADERS para su gestión se traducen en:

- Revisar su plan estratégico cada 2 años.
- Fomentar al interior del Proyecto CADERS, el crecimiento y desarrollo de las áreas administrativas, financieras, operacionales y de apoyo.
- Mantener comunicación permanente al interior del Proyecto CADERS, sobre el avance del proyecto, mediante mesas informativas mensuales.

- Incorporar a la gestión profesionales expertos en el manejo de proyectos sociales.
- Creación de una cultura organizacional de apoyo a la estrategia.
- Sustentar su gestión en los valores corporativos.
- Generar el marco normativo legal interno, que permita administrar el talento humano del CADERS en forma eficiente.
- Evaluar trimestralmente el avance del Proyecto CADERS.
- Sustentar su gestión con enfoque de procesos.
- Impulsar la competitividad a través de la intervención con enfoque de cadenas de valor agro productivas.
- Apoyar la consolidación de los Consejos Consultivos.
- Trabajar con un enfoque de demanda y no de oferta.

6.8. Sistema de Objetivos Corporativos

Como parte del direccionamiento estratégico, los objetivos corporativos son el resultado de lo que la organización proyecta conseguir dentro de un período de tiempo determinado.

6.8.1. Objetivos Estratégicos

Desde las diferentes perspectivas los objetivos estratégicos se plantean así:

6.8.1.1. Cliente

- Incrementar los niveles de satisfacción de nuestros clientes . comunidad, de pequeños productores agrícolas.
- Apoyar los procesos de asociatividad hasta el año 2012, para crear las condiciones que permitan mejorar la capacidad de acceder al mercado de forma competitiva e impulsar la competitividad facilitando el acceso de los productores a los servicios de apoyo a la producción especialmente tecnología y asistencia técnica.
- Priorizar el apoyo a los pequeños productores a través de facilitarles el acceso a capacitación, asistencia técnica y cofinanciamiento de inicio para sus emprendimientos con un enfoque de demanda y no de oferta entre los años 2009 y 2012.
- Apoyar la consolidación de los Consejos Consultivos como medio para fortalecer las cadenas agroproductivas en el año 2009, como espacios de consulta y concertación de políticas sectoriales entre el sector público . privado, tendientes a lograr mejores niveles de competitividad, productividad y rentabilidad de las cadenas de valor agropecuarias.
- Facilitar la entrega de recursos financieros de cofinanciamiento para los emprendimientos calificados.

- Otorgar en forma permanente la asistencia de carácter técnico a los agricultores a fin de propender al mejoramiento de la producción, productividad e incorporación de nuevos procesos tecnológicos al sector.

6.8.1.2. Financiera

- Gestionar en los años 2010 al 2012, el incremento del presupuesto institucional a fin de poder satisfacer la demanda creciente de cofinanciamientos del sector de pequeños agricultores asociados, conforme el diseño inicial del proyecto.
- Controlar la correcta inversión de los recursos financieros públicos y privados con que se ejecutan los planes de negocios en el período 2010 - 2012, a fin de que no sean desviados de sus propósitos principales y generen los niveles de ingresos y rentabilidad esperados por los agricultores asociados.
- Orientar el Gasto público del CADERS con eficiencia conforme al Plan Estratégico, Planes Operativos Anuales 2010 - 2012.
- Maximizar el beneficio de la inversión pública, canalizando los recursos financieros al gasto de inversión.
- Generar incrementos en los niveles de productividad en la gestión institucional y en los resultados generados de las asociaciones beneficiarias de los cofinanciamientos y asistencia técnica.

- Formular presupuestos con orientación al cumplimiento de la misión. Institucional.

6.8.1.3. Interna

- Establecer políticas de Mejora Continua, basada en la gestión por procesos del 2010 al 2012, a fin de alcanzar mejores resultados en su gestión.
- Implementar sistema de información gerencial en el año 2010, que permitan tomar decisiones oportunas e implementar los correctivos que sean necesarios en el fortalecimiento y asociatividad.
- Mejorar los procesos de seguimiento y evaluación a los emprendimientos y a la ejecución de los planes de negocio por parte de los técnicos institucionales para mejorar la calidad del producto entregado a los pequeños agricultores a partir del año 2010.

6.8.1.4. Crecimiento y Aprendizaje

- Mejorar la capacidad de profesional hasta el año 2010, mediante planes de capacitación para el recurso humano que participan en el Proyecto y que permitan entregar a nuestros clientes, un producto de calidad.

- Generar a través de un redireccionamiento del liderazgo, un clima laboral satisfactorio, que conduzca a elevar los niveles de productividad interna.
- Implementar procesos técnicos de selección personal, que contribuyan al fortalecimiento organizacional.
- Mejorar la infraestructura tecnológica en el año 2010, para crear una base de información que nos permita llegar de mejor manera y más rápido a nuestros clientes.
- Diseñar y gestionar el Proyecto mediante un Plan Estratégico a partir del año 2010, que permita cumplir con la misión institucional y alcanzar su visión en el año 2012.

6.9. Estrategia Corporativa

En las instituciones de carácter público no lucrativas, las diversas estrategias deben reflejarse en resultados que generen mayor satisfacción de los usuarios o clientes, por lo general de los ciudadanos que reciben el servicio de la misma.

Igualmente se debe garantizar la satisfacción de los contribuyentes. El logro de la perspectiva ciudadana asegura el logro de los objetivos estratégicos y por lo tanto de la visión y misión organizacional.

La estrategia corporativa que se ha adoptado es:

PERFIL ESTRATEGICO:

ESTRATEGIA DE DESARROLLO:	Diferenciación
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:	Intensivo - Desarrollo del Producto.
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD:	Especialista

• Estrategia de Desarrollo:

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Diferenciación	Las cualidades distintivas del producto que el Proyecto CADERS está entregando a la sociedad, mediante el fomento a la asociatividad de los pequeños agricultores, a la priorización en la entrega de cofinanciamientos , a la capacitación, a la asistencia técnica para el emprendimiento de los planes de negocio y de los proyectos de innovación tecnológica, con orientación a los pequeños productores agrícolas, a la coparticipación en los procesos de financiamiento de los emprendimientos productivos de una manera muy diferente a la que realizan otras entidades públicas y privadas, en donde se otorgan créditos no reembolsable que financien hasta el 80% con una contraparte de los agricultores del 20%, ratifican la diferenciación de nuestro producto.

• Estrategia de Crecimiento Intensivo

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Desarrollo del Producto	El desarrollo del producto se manifiesta a través de los procesos de fortalecimiento a la asociatividad de los pequeños agricultores, de la capacitación, asistencia técnica, a través de los procesos internos y a la capacidad de los profesionales del Proyecto, a la entrega de los cofinanciamientos, lo que conduce obligatoriamente a un crecimiento de la demanda (producto) de cofinanciamiento por parte de los pequeños agricultores, requiriéndose permanentemente mejorar el servicio con el que el CADERS satisface las necesidades de sus clientes.

- **Estrategia de Competitividad**

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Especialista	El Proyecto CADERS se especializa en atender la demanda de los pequeños agricultores de recursos financieros, vía cofinanciamiento no reembolsable para ejecutar sus planes de negocios, de capacitación, asistencia técnica y legal por el tiempo de dos años por medio de su personal y/o consultores contratados para el efecto, atendiendo así un nicho de mercado al que las otra instituciones, tanto públicas como privadas han desatendido por diversas circunstancias.

6.9.1. Definición de la Estrategia Corporativa

La estrategia se concentra en mostrar a una entidad de carácter público que genera un producto diferenciado en el mercado, orientada a promover y fortalecer los procesos de asociatividad, seleccionando las organizaciones de pequeños productores que recibirán el cofinanciamiento de planes de negocio, el fortalecimiento institucional y gobernabilidad en las cadenas seleccionadas y el cofinanciamiento de innovación tecnológica, creando las condiciones que permitan mejorar la capacidad de acceder al mercado de forma competitiva; trabajando con una enfoque de demanda y no de oferta; demanda generada a través de procesos participativos y reflexivos al interior de las organizaciones de los beneficiarios, permitiendo incrementar los niveles de producción, productividad e ingresos y disminuyendo el nivel de pobreza en el que actualmente se encuentra sumido el sector, al no haber recibido la atención de instituciones públicas y privadas para su fortalecimiento, crecimiento y desarrollo.

La implementación de la estrategia se sustentará en la formación y capacidades de los profesionales del CADERS, de consultores y en el apoyo brindado por parte de los pequeños productores agrícolas, como actores principales dentro de este proceso.

Como Institución Pública, el éxito de la estrategia no se verá plasmado en su rentabilidad financiera, si no más bien en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y en el cumplimiento de la Misión Institucional.

El Mapa Estratégico del CADERS, se formula en el Gráfico No. 10.

Mapa Estratégico



Elaborado por: Francisco Jarrín Tovar. 200

Gráfico No. 10

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL - BSC

Lo que uno mide, es lo que logrará; las mediciones financieras arrojarán exclusivamente resultados financieros. Si se amplía la visión y se mide la gestión desde otras perspectivas, se tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

El Balanced Scorecard, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros tienen que formar parte del sistema de información para todos los trabajadores de la organización, pero va más allá del cálculo de una batería de indicadores que informen de los aspectos más relevantes de la organización. La información que debe presentar el BSC tiene que ser útil fundamentalmente para la gestión.

El propósito fundamental del BSC es que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

7.1. Definiciones

El BSC es pasar del tradicional control financiero a un control más estratégico; éste complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuación futura pero además aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia, permite comunicarla y vincula con los objetivos e indicadores estratégicos.

Se constituye en un sistema de Mejora Continua. El ciclo de control de mejoramiento continuo, demanda el Planificar, el hacer, el verificar y el actuar: En el Plan se prevé, programa y planifica las actividades que se van a emprender; en el Hacer (do), se implementan y ejecutan las actividades propuestas; en el Verificar (Check), se revisa si las actividades se han resuelto bien y si los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos; en el Actuar (Act), tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de la organización, reenfocar los objetivos iniciativas según sea necesario, establecer nuevas iniciativas, establecer o eliminar nuevos indicadores o metas, eliminar o definir nuevos objetivos, estandarizar lo que se desea mantener.

7. 2. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

7.2.1. Ejes Estratégicos

Las declaraciones de Misión y Visión del Proyecto CADERS citadas, determinan la importancia de establecer los ejes estratégicos sobre los que se debe trabajar para el cumplimiento óptimo de la misión institucional.

Dentro del Proyecto CADERS se han definido los siguientes ejes estratégicos, acompañados de sus respectivas conclusiones, como resultado del análisis FODA. Cuadro No. 35.

Cuadro No. 35

Definición de ejes estratégicos.

DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS		
N °	EJES	CONCLUSIONES
1	Demanda	Explotar la demanda de los pequeños agricultores por cofinanciamientos para fomentar la asociatividad.
2	Clientes	Mejorar el proceso de asociatividad gestionando y brindando la asistencia técnica, legal y capacitación.
3	Demanda	Ampliar la cobertura del mercado demandante a través de la promoción del Proyecto CADERS.
4	Fomento	Elevar la competitividad en las cadenas agroproductivas seleccionadas con la intervención de los Consejos Consultivos, mediante procesos de capacitación y fortalecimiento, promoviendo la participación de los pequeños productores rurales.
5	Comunicación	Difundir los objetivos institucionales en todos los niveles de la organización
6	Posicionamiento	Aprovechar ser la única institución pública que cofinancia planes de negocios con recursos no reembolsables, asistencia técnica y capacitación orientada al sector de pequeños productores agrícolas.
7	Gestión Técnica	Apoyar a las asociaciones de pequeños productores y Consejos Consultivos en la incorporación de tecnología en el sector agropecuario.
8	Gestión Técnica	Determinar personal técnico con capacidades para intervenir en el sector agropecuario.
9	Herramientas tecnológicas	Incorporar una base tecnológica para el monitoreo de la gestión y resultados del proyecto.
10	Mejora continua	Elevar los niveles de productividad
11	Comunicación	Generar procesos de comunicación continua.
12	Ventaja	Aprovechar el apoyo brindado por el MAGAP y el Gobierno.
13	Capacitación y cultura organizacional	Incrementar la competencia y capacidad del recurso humano a través de capacitación.
14	Mejora continua	Perfeccionar la ejecución de procesos del CADERS
15	Mejora continua	Innovación en los procesos internos
16	Mejora continua	Proveer servicios de calidad a la comunidad.
17	Normatividad	Cumplir con las normas jurídicas nacionales en el proceso de entrega de recursos financieros de cofinanciamiento.
18	Gestión Financiera	Orientar el Gasto público del CADERS con eficiencia conforme al Plan Estratégico, Plan Purianual y POA operativo.
19	Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica que encause y direcciona los esfuerzos del Proyecto CADERS productivos y comerciales de la empresa.
Fuente: Proyecto CADERS		
Elaborado por: Francisco Jarrín T.		

Estos ejes estratégicos dan gran importancia a la eficiencia de la organización, a la gestión técnica, financiera, estratégica, a la demanda, a las reales necesidades de los clientes.

La estructura metodológica del BSC requiere de la participación activa de los principales miembros del CADERS para así determinar qué es lo que se pretende para la organización en el futuro; con esto es posible focalizar el estudio estratégico obtenido a través del análisis FODA, pues permite evidenciar mediante las diferentes perspectivas que lo conforman, las profundas interconexiones existentes entre los temas estratégicos. Es por esta razón que el BSC actúa como un filtro de la estrategia global, en donde las iniciativas estratégicas están firmemente relacionadas con las necesidades reales de la organización, lo que conlleva a una natural selección de planes de acción.

7.2.2. Preobjetivos

Los preobjetivos vienen a constituir las transformaciones de la conclusión de cada uno de los ejes en un objetivo preliminar, tomando en consideración el análisis FODA realizado y a la vez definimos las variables que coadyuvan a su ejecución, conforme se procede a continuación clasificados según las cuatro perspectivas de medición propuestas en el modelo del Balanced Scorecard. Es indispensable disponer de una matriz de indicadores de gestión. Cuadro No. 36.

Cuadro No. 36

Pre Ë Objetivos estratégicos.

PRE - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
N 	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	FACTOR DE EJECUCIÓN	
1	Demanda	Explotar la demanda de los pequeños agricultores por cofinanciamientos para fomentar la asociatividad.	Número de pequeños productores asociados cofinanciados.	Coordinación Técnica	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Incrementar el número de Organizaciones Campesinas atendidas con los beneficios que otorga el CADERS, satisfaciendo las necesidades de las asociaciones que emprenden sus planes de negocios.
2	Gestión Financiera	Aprovechar el apoyo financiero brindado por el MAGAP y el Gobierno.	% de incremento en las asignaciones presupuestarias	Dirección Ejecutiva	Financieros Humanos	1 año	Fortalecer las alianzas con los pequeños productores y gestionar nuevas alianzas estratégicas para el financiamiento proveniente de organismos internacionales para mejorar la capacidad de gestión del CADERS.
3	Posicionamiento	Aprovechar el ser la única institución pública que cofinancia planes de negocios con recursos no reembolsables, asistencia técnica y capacitación orientada al sector de pequeños productores agrícolas.	N de Organizaciones cofinanciadas	Dirección Ejecutiva	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Aprovechar el ser la única institución pública que cofinancia planes de negocios con recursos no reembolsables, asistencia técnica y capacitación orientada al sector de pequeños productores agrícolas.
4	Gestión Financiera	Determinar la calidad y eficiencia en el Gasto	% del gasto de inversión/Presupuesto total.	Dirección Financiera	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Orientar el Gasto público del CADERS con eficiencia conforme al Plan Estratégico y el Planes Operativos Anuales.
5	Capacitación y formación	Capacitar a los Consejos Consultivos y a las asociaciones de pequeños productores en los procesos de mejoramiento de la competitividad mediante la incorporación de tecnología en el sector.	N de consejos consultivos capacitados.	Coordinación Técnica	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Capacitar a los Consejos Consultivos y a las asociaciones de pequeños productores en los procesos de mejoramiento de la competitividad mediante la incorporación de tecnología en el sector.
6	Mejora continua	Incorporar una base tecnológica para el monitoreo de la gestión y resultados del proyecto.	N de programas incorporados del N total de programas	Coordinación Técnica/Informática.	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Incorporar una base tecnológica para el monitoreo de la gestión y resultados del proyecto.
7	Promoción	Promover el proceso de asociatividad .	N de Organizaciones constituidas	Dirección Ejecutiva	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Apoyar el proceso de constitución de asociaciones de pequeños productores agrícolas, mediante la asistencia legal y capacitación.
8	Capacitación y cultura organizacional	Incrementar la competencia y capacidad del recurso humano a través de capacitación.	N de empleados capacitados	Todos los niveles del CADERS	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Capacitar y profesionalizar al talento humano del centro en aspectos técnicos y de gestión consolidando un buen clima laboral con un equipo de trabajo experimentado y comprometido con la optimización de los procesos que asume responsabilidades durante los 3 años siguientes.
9	Comunicación	Generar procesos de comunicación continua sobre la gestión y resultados del CADERS.	N reuniones de gerenciales	Dirección Ejecutiva	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Generar procesos de comunicación continua sobre la gestión y resultados del CADERS.
10	Mejora continua	Establecer una cultura de mejora continua en procesos	N de procesos mejorados al año/total de procesos	Todos los niveles del CADERS	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Establecer en el CADERS la política de Mejora Continua, basada en la gestión por procesos.
11	Gestión Estratégica	Disenar un Plan Estratégico.	Elaboración del Plan Estratégico	Dirección Ejecutiva	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Disenar un modelo de gestión estratégica que encause y dirija la misión y objetivos del Proyecto CADERS.



7.2.3. Indicadores de Gestión

Todo esfuerzo e iniciativa estratégica que realice el CADERS, formulada para el logro de los objetivos estratégicos determinados para el BSC que serán medidos por los indicadores establecidos, están definidos en los planes de acción planteados para los temas estratégicos desarrollados mediante el análisis FODA, esto se debe esencialmente a que la estrategia global que debe seguir la institución se ve claramente reflejada en ambos análisis (interno y externo).

Los indicadores de gestión establecidos por cada perspectiva del BSC, en base a los objetivos estratégicos generales se presentan en el Cuadro No. 37.

Cuadro No. 37.

Indicadores de Gestión.

INDICADORES DE GESTION					
No.	PERSPECTIVA	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL
1	CLIENTE - SOCIEDAD	Nivel de Satisfacción clientes	$\frac{\text{Clientes Atendidos} * 100}{\text{Reporte de satisfacción de clientes}}$	%	50%
		Número de Asociaciones legalizadas	$\frac{\text{Asociaciones legalizadas}}{250 \text{ asociaciones planificadas}}$	%	12%
		Número de Asociaciones capacitadas	$\frac{\text{Asociaciones capacitadas}}{250 \text{ Total de Asociaciones}}$	%	6%
		Cadenas de Valor Apoyadas	$\frac{\text{Cadenas de valor apoyadas y capacitadas}}{\text{Total Cadenas de Valor Seleccionadas}}$	%	4%
		Número de nuevos productores atendidos	$\frac{\text{Nuevos productores atendidos}}{\text{Proyectado Anual}}$	%	5%
		Horas de capacitación técnica brindada a las asociaciones	$\frac{\text{No. Horas de capacitación Técnica}}{100\% \text{ total programa capacitación}}$	%	5%
2	Financiera	Recursos provenientes de Organismos Internacionales	$\frac{\% \text{ Recursos Internacionales}}{\text{Presupuesto Institucional}}$	%	0%
		Valor del aporte privado en los Planes de Negocio	$\frac{\% \text{ de Inversión Privada Planes de Negocio}}{\text{Inversión Estatal Total Planes de Negocio}}$	%	0%
		Presupuesto Anual Asignado	$\frac{\text{Total Presupuesto Año 1 menos Año 0}}{\text{Total Presupuesto Año Anterior}}$	%	0%
		Gastos de Inversión	$\frac{\text{Gasto de Inversión}}{\text{Total Presupuesto}}$	%	28%
		Incremento de Productividad	$\frac{\text{Costo hora hombre}}{\text{Total Remuneraciones}}$	%	50
		Eficiencia estructura Presupuestaria	$\frac{\text{Costo por Procesos}}{\text{Total del Presupuesto}}$	%	50%
		Valor presupuesto para cofinanciamiento	$\frac{\text{Valor Presupuesto para Cofinanciamiento}}{\text{Presupuesto Total}}$	%	4%

(Cuadro No. 37, cont.)

INDICADORES DE GESTION					
No.	PERSPECTIVA	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD	VALOR ACTUAL
3	PERSPECTIVA INTERNA	Número de reclamos	$\frac{\text{No. De reclamos formulados al mes}}{30 \text{ días}}$	%	33%
		Fortalecimientos fallidos	$\frac{\text{Fortalecimientos Fallidos}}{\text{Total de Solicitudes de Fortalecimientos}}$	%	13%
		Tiempo entrega cofinanciamiento	$\frac{\text{No. De días transcurridos des fecha de solicitud}}{\text{hasta su entrega/365 días}}$	%	11%
		Informes Generados	$\frac{\text{Total de Informes tramitados}}{\text{Total Informes Solicitados}}$	%	20%
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Número de horas de capacitación	$\frac{\text{Horas de Capacitación recibidas}}{\text{Total horas planificadas capacitación}}$	%	20%
		Capacidades de los empleados	$\frac{\% \text{ cumplimiento perfil profesional}}{\text{Total Servidores Institución}}$	%	40%
		Procesos mejorados	$\frac{\text{Procesos Mejorados}}{\text{Total de Procesos Internos}}$	%	25%
		Visitas página WEB	$\frac{\text{No. De visitas mensual a la página WEB}}{250 \text{ visitas previstas}}$	%	10%
		Reuniones Gerenciales informativas	$\frac{\text{No. De reuniones mensuales}}{4 \text{ reuniones previstas al mes}}$	%	50%
		Gestión Estratégica	$\frac{\text{Indice de Cumplimiento de la misión}}{\text{Plan Estratégico}}$	%	20%

Fuente: (Salazar, Francis, 2007)

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

7.2.4. Análisis de Afinidad

Del análisis de afinidad de los objetivos y tomando la orientación dada políticamente al proyecto por parte del Gobierno Nacional, se ha construido la tabla de objetivos corporativos, cuidando esta orientación política pero estructurando los objetivos corporativos desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

7.2.5. Priorización de Preobjetivos

A través de este análisis se determina la factibilidad e impacto que tendrían y ejercerían dentro de la organización, en función de tres variables de factibilidad: posibilidad de invertir los recursos públicos, posibilidad de recurso humano apto y capacitado y la disponibilidad de tecnología; y, dos variables de impacto: el aporte al cumplimiento de la visión y su aceptación, conforme se presenta en el siguiente cuadro.

La graficación de la tabla demuestra que los preobjetivos cumplen con todos los factores básicos e indispensables de impacto y factibilidad para que se constituyan en objetivos institucionales, ya que son factibles de aplicación y ejecución, son igualmente de gran impacto para el Proyecto CADERS, porque contribuirán al desarrollo permanente del mismo.

Cuadro No. 38

Priorización de Objetivos

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS				
Perspectiva	Eje	Objetivo	FACTIBILIDA X	IMPACTO Y
Cientes (Comunidad)	Demanda	Incrementar el número de Organizaciones Campesinas atendidas con los beneficios que otorga el CADERS, satisfaciendo las necesidades de las asociaciones que emprenden sus planes de negocios.	8,0	9,0
Interna	Promoción	Apoyar el proceso de constitución de asociaciones de pequeños productores agrícolas, mediante la asistencia legal y capacitación.	7,7	9,0
C&A	Capacitación, Comunicación	Capacitar y profesionalizar al talento humano del centro en aspectos técnicos y de gestión consolidando un buen clima laboral con un equipo de trabajo experimentado y comprometido con la optimización de los procesos que asume responsabilidades durante los 4 años siguientes.	8,3	8,5
Financiera (Estado)	Posicionamiento	Aprovechar el ser la única institución pública que cofinancia planes de negocios con recursos no reembolsables, asistencia técnica y capacitación orientada al sector de pequeños productores agrícolas.	7,0	8,0
Interna	Gestión Técnica	Apoyar a las asociaciones de pequeños productores y Consejos Consultivos en la incorporación de tecnología en el sector agropecuario.	7,7	9,0
Interna	Herramientas tecnológicas	Incorporar una base tecnológica para el monitoreo de la gestión y resultados del proyecto.	8,0	9,0
C&A	Comunicación	Generar procesos de comunicación continua sobre la gestión y resultados del CADERS.	4,7	8,0
Cientes (Comunidad)	Ventaja	Fortalecer las alianzas con los pequeños productores y gestionar nuevas alianzas estratégicas para el financiamiento proveniente de organismos internacionales para mejorar la capacidad de gestión del CADERS.	7,3	9,5
C&A	Mejora continua	Establecer en el CADERS la política de Mejora Continua, basada en la gestión por procesos.	7,7	8,5
Financiera (Estado)	Gestión Financiera	Orientar el Gasto público del CADERS con eficiencia conforme al Plan Estratégico, Plan Purianual y POA operativo.	8,3	9,0
C&A	Gestión Estratégica	Diseñar un modelo de gestión estratégica que encause y dirija la misión del Proyecto CADERS.	8,7	9,5

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009.

7.2.6. Impacto vs. Factibilidad

El impacto y la factibilidad de los preobjetivos permiten priorizar los mismos en base a estas dos variables, determinando a través de una calificación si los mismos tienen, alto o baja factibilidad y alto o bajo impacto; variables que permiten otorgar un puntaje de valoración, para

saber cómo influirán en el proyecto. Estos han sido definidos en el gráfico No. 11.

Matriz de Impacto y Factibilidad

MATRIZ DE IMPACTO Y FACTIBILIDAD

	ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
FACTIBILIDAD		Incrementar el número de Organizaciones Campesinas atendidas con los beneficios que otorga el CADERS, satisfaciendo las necesidades de las asociaciones que emprenden sus planes de negocios.
		Apoyar el proceso de constitución de asociaciones de pequeños productores agrícolas, mediante la asistencia legal y capacitación.
		Capacitar y profesionalizar al talento humano del centro en aspectos técnicos y de gestión consolidando un buen clima laboral con un equipo de trabajo experimentado y comprometido con la optimización de los procesos que asume responsabilidades durante los 4 años siguientes.
		Aprovechar el ser la única institución pública que cofinancia planes de negocios con recursos no reembolsables, asistencia técnica y capacitación orientada al sector de pequeños productores agrícolas.
		Apoyar a las asociaciones de pequeños productores y Consejos Consultivos en la incorporación de tecnología en el sector agropecuario.
		Incorporar una base tecnológica para el monitoreo de la gestión y resultados del proyecto.
		Fortalecer las alianzas con los pequeños productores y gestionar nuevas alianzas estratégicas para el financiamiento proveniente de organismos internacionales para mejorar la capacidad de gestión del CADERS.
		Establecer en el CADERS la política de Mejora Continua, basada en la gestión por procesos.
		Orientar el Gasto público del CADERS con eficiencia conforme al Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales.
		Diseñar un modelo de gestión estratégica que encause y dirija la misión del Proyecto CADERS.
	BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Generar procesos de comunicación continua sobre la gestión y resultados del CADERS.
		IMPACTO

Gráfico No. 11

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009

7.2.7. Matriz Estratégica

En esta se plasman las estrategias definidas para la gestión, a partir de las cuales se formularán los objetivos estratégicos institucionales conforme cada una de las perspectivas del BSC, las mismas que se exponen en el cuadro No. 39.

Cuadro 39

Matriz Estratégica

MATRIZ ESTRATÉGICA	
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Clientes	Incrementar los niveles de satisfacción en los pequeños agricultores.
	Apoyar procesos de asociatividad
	Capacitar a los pequeños agricultores.
	Fortalecer las cadenas agroproductivas
	Facilitar la entrega de los cofinanciamientos
	Brindar asistencia técnica a los agricultores
Financiera	Gestionar el aporte de recursos financieros de Organismos Internacionales
	Articular los recursos públicos con los privados.
	Gestionar el crecimiento de los ingresos presupuestarios estatales.
	Maximizar el beneficio de los recursos financieros entregados
	Aumentar la productividad del proyecto y del sector
	Estructurar un presupuesto con orientación al cliente.
Procesos	Implementar la gestión por procesos
	Mejorar los procesos de fortalecimiento y asociatividad.
	Disminuir los tiempo de respuesta a los cofinanciamientos.
	Implementar sistemas de información eficaces.
Aprendizaje en la Organización	Implementar plan de capacitación al personal
	Mejorar el clima organizacional
	Mejorar los procesos de selección personal del CADERS
	Fortalecer la infraestructura Tecnológica
	Desarrollar software institucionales
	Mejorar la comunicación interna.
Diseñar un Plan Estratégico para la gestión.	

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

7.2.8. Objetivos Institucionales Definidos.

Concluido el análisis de los diferentes ejes con su respectiva comprobación, estamos en capacidad de establecer en base a estos últimos los objetivos institucionales; sin embargo, es importante recordar que se han planteado 11 preobjetivos, los mismos que por afinidad se han fusionado y se han logrado objetivos integrales, conforme se pasa a señalar en el cuadro No. 40.

Cuadro No. 40
Objetivos Institucionales.

No.	PERSPECTIVA	OBJETIVOS INSTITUCIONALES
1	Perspectiva del Cliente	Fomentar y fortalecer los procesos de asociatividad de los pequeños productores, facilitándoles el apoyo por medio de asistencia técnica, capacitación y primordialmente el cofinanciamiento de sus planes de negocio, sobre la base de mecanismos competitivos, tendientes a lograr mejores niveles de competitividad y productividad, mediante el mejoramiento de las capacidades humanas a través de la educación, capacitación, innovación y adaptación tecnológica, satisfaciendo las necesidades del sector como clientes del Proyecto CADERS con un enfoque de demanda en el período 2010 . 2012.
2	Perspectiva Financiera	Gestionar el incremento del presupuesto institucional a fin de satisfacer la demanda creciente de cofinanciamientos del sector de pequeños agricultores asociados, garantizando el fortalecimiento y la maximización de los beneficios entregados a los clientes, elevando la productividad interna del Proyecto mediante el uso eficiente y eficaz de sus recursos económicos y estableciendo procedimientos permanentes de control sobre la inversión de los desembolsos entregados en el período 2010 . 2012.
3	Perspectiva Interna	Implementar un sistema de información gerencial en el año 2010, que permitan tomar decisiones oportunas sobre la base a de una política de mejora continua que genere eficiencia en los procesos agregadores de valor , monitoreando e informando en forma permanente los resultados de la misma.
4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Fortalecer la capacidad administrativa y técnica de los servidores mediante planes de capacitación que mejore las competencias profesionales, de una infraestructura tecnológica que brinde información sobre la gestión institucional y de sus clientes, y de la formulación e implementación de su Plan Estratégico en el año 2010.

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

7.2.9. Tablero de Comando

En el tablero de Comando se conjugan las diferentes variables, por cada una de las perspectivas del BSC, esto es el eje, objetivo, medida, las metas y las iniciativas, conforme se puede ver en el cuadro No. 41.

Cuadro No. 41

Tablero de Comando

TABLERO DE COMANDO								
N°	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		INICIATIVAS	
					Descripción	Cuantitativo	Proyecto	Estrategia
1	Perspectiva del Cliente	Demanda	Fomentar y fortalecer los procesos de asociatividad de los pequeños productores, facilitándoles el apoyo por medio de asistencia técnica, capacitación y primordialmente el cofinanciamiento de sus planes de negocio, sobre la base de mecanismos competitivos, tendientes a lograr mejores niveles de competitividad y productividad, mediante el mejoramiento de las capacidades humanas a través de la educación, capacitación, innovación y adaptación tecnológica, satisfaciendo las necesidades del sector como clientes del Proyecto CADERS con un enfoque de demanda en el período 2010 Æ 2012.	Nivel de satisfacción de los clientes	Incrementar al	90%	Inversión y cofinanciamiento	Aplicar encuestas de satisfacción por los cofinanciamientos recibidos.
				Asociaciones legalizadas	Incrementar al	90%	Inversión y cofinanciamiento	Fortalecer los procesos de asociatividad
				Número de asociaciones capacitadas	Incrementar al	80%	Inversión y cofinanciamiento	Contratar y ejecutar un Plan de capacitaciones a los agricultores
				Cadenas de Valor apoyadas	Incrementar al	90%	Inversión y cofinanciamiento	Crear oficinas en 5 provincias para ampliar el mercado y mejorar la atención
				Solicitudes atendidas	Incrementar al	100%	Inversión y cofinanciamiento	Evaluar en tiempos limitados y cortos los planes de negocios y la Planificación Estratégica de las asociaciones
				% de asistencia técnica brindada por los capacitadores	Incrementar al	90%	Inversión y cofinanciamiento	Otorgar capacitación en la implementación de nuevas tecnologías.
2	Perspectiva Financiera	Gestión Financiera	Gestionar el incremento del presupuesto institucional a fin de satisfacer la demanda creciente de cofinanciamientos del sector de pequeños agricultores asociados, garantizando el fortalecimiento y la maximización de los beneficios entregados a los clientes, elevando la productividad interna del Proyecto mediante el uso eficiente y eficaz de sus recursos económicos y estableciendo procedimientos permanentes de control sobre la inversión de los desembolsos entregados en el período 2010 Æ 2012.	Recursos financieros provenientes de organismos internacionales	Incrementar en un	25%	Presupuesto Operacional	Reiniciar las reuniones con funcionarios del Banco Mundial
				Incremento de la inversión privada.	Incrementar al	100%	Presupuesto Operacional	Campaña de Publicidad sobre beneficios de los planes de negocios
				Presupuesto anual	Incrementar el	50%	Presupuesto Operacional	Gestionar ante la SEMPLADES el cumplimiento de la planificación inicial del Proyecto.
				(Ingresos - Costos)/ Ingresos	Incrementar en un	30%	Presupuesto Operacional	Uso eficiente de los recursos
				/Productividad actual/Productividad esperada	Incrementar en un	50%	Presupuesto Operacional	Asistir en forma permanente a los agricultores en aspectos técnicos de los proyectos
				Valor Presupuestado para cofinanciamientos	Incrementar al	90%	Presupuesto Operacional	Estructurar Presupuestos en base necesidades reales

(Cuadro 41, cont.)

TABLERO DE COMANDO								
N°	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META		INICIATIVAS	
					Descripción	Cuantitativo	Proyecto	Estrategia
3	Perspectiva Interna	Mejora Continua	Implementar un sistema de información gerencial en el año 2010, que permitan tomar decisiones oportunas sobre la base a de una política de mejora continua que genere eficiencia en los procesos agregadores de valor , monitoreando e informando en forma permanente los resultados de la misma, priorizar en los próximos 3 años el liderazgo en servicios al sector agropecuario con reclamaciones mínimas y maximizando la satisfacción del cliente con la ampliación de la capacidad productiva a través de la inversión en los cofinanciamientos, equipamiento, la ampliación de la cobertura geográfica.	Número de procesos mejorados	Incrementar al	90%	Plan de mejoramiento continuo	Coordinación Técnico
				fortalecimientos fallidos	Decremento en un	15%	Procedimientos mejora continua	Coordinador Técnico
				% Tiempo proceso de cofinanciamiento	Decremento en un	10%	Procedimientos mejora continua	Coordinación Técnica
				Base de datos	Incrementar en un	100%	Procedimientos mejora continua	Coordinaciones
4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Capacitación	Capacitar y profesionalizar al talento humano consolidando un equipo de trabajo experimentado y comprometido con la optimización de los procesos que asume en aspectos técnicos y de gestión consolidando un buen clima laboral en base a un efectivo sistema de comunicación organizacional que permita difundir interna y externamente información referente a resultados, acciones, y gestión manteniendo la imagen institucional de seriedad y eficiencia, durante los 3 años siguientes.	Mejora en los perfiles de competencias del personal	Aumento al	90%	Desarrollo del Talento Humano	Programa de capacitación al personal y recompensas
				Mejora en la experiencia de personal	Aumentar el grado de participación al	90%	Desarrollo del Talento Humano	Implementar talleres de motivación
				Personal con perfil requerido	Aumento al	90%	Desarrollo del Talento Humano	Implementar procesos de selección de personal
				Incrementar el número de equipos informáticos	Aumento al	90%	Desarrollo del Talento Humano	Iniciar análisis sobre reales necesidades informáticas
				Página Web actualizada	Mantener actualizada al	100%	Desarrollo del Talento Humano	Actualizar diariamente la Página Web
				No. Reuniones mensuales	Cumplimiento al	90%	Desarrollo del Talento Humano	Generar charlas gerenciales para comunicar la gestión del proyecto
				Mejora en cumplimiento de misión institucional	Cumplimiento al	100%	Desarrollo del Talento Humano	Difusión del Plan Estratégico en el CADERS.

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

Al interior del Tablero de Comando, se formularon las iniciativas.

Cuadro No. 42

Iniciativas.

INICIATIVAS	
1	<i>Plan de Inversión y Cofinanciamiento</i>
2	<i>Presupuesto Operacional</i>
3	<i>Plan de Mejoramiento Continuo</i>
4	<i>Plan de Desarrollo del Talento Humano</i>

Elaboración: Francisco Jarrín T. 2009

En función al Tablero de Comando Integral, las iniciativas estratégicas han sido elaboradas para ayudar al desarrollo de los objetivos estratégicos y al cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los indicadores de gestión, iniciativas que deben ponerse en marcha en el corto plazo, las cuales vienen a complementar las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos en cada perspectiva, conforme se pasa a analizar.

- **Perspectiva Cliente**

Asociatividad y Gobernabilidad: Es necesario que se priorice la atención a los pequeños productores agrícolas, considerados como nuestros clientes principales; generando una visión de socio y aliado que permitan el cumplimiento de la misión de cada participante, para lo cual es indispensable fortalecer los procesos de asociatividad, de entrega de

los cofinanciamientos, de su capacitación, asistencia técnica profesional para la gestión de sus emprendimientos.

- **Perspectiva Financiera**

Presupuesto Operacional: Implementar y mantener una política de asignación de recursos que le permita al CADERS no destinar gran parte de los gastos a actividades que no aportan beneficio o valor al servicio que ofrece el Proyecto. Esto significa mayor control sobre gastos administrativos y operativos. Por otra parte también se requiere iniciar la búsqueda de una mayor asignación de recursos por parte del Estado y alcanzar una alianza estratégica con Organismos Internacionales para el financiamiento a través de préstamos no reembolsables; que permitan en conjunto con los recursos públicos y el aporte privado proveniente de los pequeños agricultores crear un gran volumen de inversión que genere altos niveles de productividad e ingresos, satisfaciendo los intereses particulares de los participantes.

- **Perspectiva Interna**

Concebir procesos de inspección a los procesos internos, generando una evaluación permanente por parte de cada uno de los funcionarios responsables de los procesos, disminuyendo todo aquello que constituya elemento de retraso en la consecución de los objetivos.

- **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.**

Política de recompensas: es conveniente que la institución tenga bien definido políticas de recompensa para el desempeño de sus trabajadores. Este a la vez la sirve como inductor de motivación para mejorar la productividad personal.

Programa de gestión por competencias: Uno de los aspectos fundamentales para el logro de la mayoría de los objetivos estratégicos es desarrollar mecanismos que permitan optimizar la capacitación necesaria en la institución. Para esto es indispensable que se definan claramente cuales son las competencias que la institución busca en cada una de sus áreas para un mejor desenvolvimiento y productividad de sus servidores. Una vez establecido lo anterior será necesario una continua evaluación del personal en cuanto a las capacidades que poseen, y en base a esta información generar programas de capacitación destinados a cubrir las competencias faltantes principalmente en áreas estratégicas como son lo es la Coordinación Técnica.

Desarrollar equipos de mejora continua con equipos de trabajo interdepartamentales: Una de las tareas importantes para el CADERS será crear las condiciones necesarias para que el personal de la institución pueda desarrollar toda su capacidad creativa e innovadora, es por este motivo que una iniciativa loable es crear un equipo de mejora continua. De esta manera se podrá manejar mejor la calidad de los servicios que se viene ofreciendo. Por otra parte, esta iniciativa debería ayudar a mejorar la comunicación interdepartamental, generando una mayor productividad como resultado de una buena comunicación en la que intervendrían integralmente todos los servidores.

7.2.10. Modelo de Balanced Scorecard



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

En el cuadro No. 43, Modelo del Balanced Scorecard, se puede apreciar que el mismo incorpora al Cuadro de Mando Integral los indicadores de gestión, las iniciativas, los presupuestos y los responsables de la ejecución de las mismas, en cada una de las perspectivas.

Cuadro No. 43

Balanced Scorecard

MODELO DE BALANCED SCORECARD								
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META		INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Clientes	Incrementar los niveles de satisfacción en los pequeños agricultores.	Nivel de satisfacción de los clientes	% de crecimiento	Incrementar al	90%	Aplicar encuestas de satisfacción por los cofinanciamientos recibidos.	2.500,00	Coordinador Administrativo
	Apoyar procesos de asociatividad	Asociaciones legalizadas	Aumento en los beneficios obtenidos	Incrementar al	90%	Fortalecer los procesos de asociatividad	30.000,00	Coordinador Técnica
	Capacitar a los pequeños agricultores.	Número de asociaciones capacitadas	Incremento nivel de Satisfacción	Incrementar al	80%	Contratar y ejecutar un Plan de capacitaciones a los agricultores	100.000,00	Coordinadores Técnicos/ Consultores
	Fortalecer las cadenas agroproductivas	Cadenas de Valor apoyadas	Incremento nivel de satisfacción de servicios	Incrementar al	90%	Crear oficinas en 5 provincias para ampliar el mercado y mejorar la atención	70.000,00	Director Ejecutivo, Coordinación Técnica.
	Facilitar la entrega de los cofinanciamientos	Solicitudes atendidas	Solicitudes formuladas/No. De solicitudes atendidas	Incrementar al	100%	Evaluar en tiempos limitados y cortos los planes de negocios y la Planificación Estratégica de las asociaciones	0,00	Coordinación Técnica/ Coordinador Administrativo
	Brindar asistencia técnica a los agricultores	% de asistencia técnica brindada por los capacitadores	Aumento en las capacidad del capacitador	Incrementar al	90%	Otorgar capacitación en la implementación de nuevas tecnologías.	0,00	Coordinación Técnico
Financiera	Gestionar el aporte de recursos financieros de Organismos Internacionales	Recursos financieros provenientes de organismos internacionales	Aumento de recursos financieros	Incrementar en un	25%	Reiniciar las reuniones con funcionarios del Banco Mundial	0,00	Director Ejecutivo
	Articular los recursos públicos con los privados.	Incremento de la inversión privada.	Aumento de recursos financieros privados	Incrementar al	100%	Campaña de Publicidad sobre beneficios de los planes de negocios	60.000,00	Coordinación Técnicos
	Gestionar el crecimiento de los ingresos presupuestarios estatales.	Presupuesto anual	% de incremento del presupuesto.	Incrementar el	50%	Gestionar ante la SEMPLADES el cumplimiento de la planificación inicial del Proyecto.	0,00	Director Ejecutivo, Coordinador Financiero.
	Maximizar el beneficio de los recursos financieros entregados	(Ingresos - Costos)/ Ingresos	Aumento del Beneficio	Incrementar en un	30%	Uso eficiente de los recursos	0,00	Director Ejecutivo, Coordinación Técnica, Coordinador Financiero
	Aumentar la productividad del proyecto y del sector	/Productividad actual/Productividad esperada	Aumento de la Productividad	Incrementar en un	50%	Asistir en forma permanente a los agricultores en aspectos técnicos de los proyectos	40.000,00	Coordinaciones
	Estructurar un presupuesto con orientación al cliente.	Valor Presupuestado para cofinanciamientos	Aumento en la eficiencia presupuestaria	Incrementar al	90%	Estructurar Presupuestos en base necesidades reales	0,00	Coordinaciones

(Cuadro No. 43, cont)

MODELO DE BALANCED SCORECARD								
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META		INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Procesos	Implementar la gestión por procesos	Número de procesos mejorados	Disminución de tipos de No conformidades	Incrementar al	90%	Cerrar no conformidades de reclamos	0,00	Coordinación Técnico
	Fortalecer la asociatividad a través de la capacidad del servidor.	fortalecimientos fallidos	Disminución de los fortalecimientos fallidos	Decremento en un	15%	Aplicar plan de capacitación en procesos de fortalecimiento legales y técnicos.	0,00	Coordinador Técnico
	Disminuir los tiempo de respuesta a los cofinanciamientos.	% Tiempo proceso de cofinanciamiento	Disminución de tiempo en proceso de cofinanciamiento	Decremento en un	10%	Reingeniería del proceso de cofinanciamiento	0,00	Coordinación Técnica
	Implementar sistemas de información eficaces.	Base de datos	Información corregida/ Información ingresada	Incrementar en un	100%	Formular una base de información por procesos.	15.000,00	Coordinaciones
Aprendizaje en la Organización	Implementar plan de capacitación al personal	Mejora en los perfiles de competencias del personal	Aumento en las competencias	Aumento al	90%	Programa de capacitación al personal y recompensas	90.000,00	Coordinación Administrativa
	Mejorar el clima organizacional	Mejora en la experiencia de personal	Clima organizacional armonioso	Aumentar el grado de participación al	90%	Implementar talleres de motivación	8.000,00	Coordinación Administrativa
	Mejorar los procesos de selección personal del CADERS	Personal con perfil requerido	% de personal que cumple perfil profesional	Aumento al	90%	Implementar procesos de selección de personal	0,00	Coordinador Administrativo
	Fortalecer la infraestructura Tecnológica	Incrementar el número de equipos informáticos	% de Incremento	Aumento al	90%	Iniciar análisis sobre reales necesidades informáticas	45.000,00	Jefe de Informática
	Desarrollar software institucionales	Página Web actualizada	Número de veces actualizada	Mantener actualizada al	100%	Actualizar diariamente la Página Web	0,00	Jefe de Informática
	Mejorar la comunicación interna.	No. Reuniones mensuales	% de reuniones mensuales/30 días	Cumplimiento al	90%	Generar charlas gerenciales para comunicar la gestión del proyecto	0,00	Dirección Ejecutiva
	Diseñar un Plan Estratégico para la gestión.	Mejora en cumplimiento de misión institucional	% de ejecución del Plan Estratégico	Cumplimiento al	100%	Difusión del Plan Estratégico en el CADERS.	0,00	Dirección Ejecutiva
							460.500,00	

Fuente: Proyecto CADERS
Elaborado por: Francisco Jarrín T.

7.2.11. Construcción del Cuadro de Mando Integral

El diseño del CMI es posible gracias a los siguientes pasos:

- Análisis de la situación actual Misión y Visión.
- Desarrollo de la Estrategia.
- Descomposición de los Objetivos.
- Creación del Mapa Estratégico.

De este modo y con la información reunida para cada indicador, es posible desarrollar la implementación del Cuadro de Mando Integral a emplear en el Proyecto CADERS. A través de esta herramienta se podrá observar, mediante un solo reporte gerencial, los indicadores estratégicos indispensables para la toma oportuna de decisiones y para la evaluación de la situación organizacional, en otras palabras establecer si se esta logrando los objetivos estratégicos planteados.

Se ha adoptado el uso de los colores del semáforo, para controlar los porcentajes establecidos como metas.

El Cuadro de Mando Integral formulado para el Proyecto CADERS se estructura de la manera expresada en el Cuadro No. 44.

Cuadro No. 44

Cuadro de Mando Integral CADERS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
Clientes	Incrementar los niveles de satisfacción en los pequeños agricultores.	Nivel de satisfacción de los clientes	% de crecimiento	90,00%	75,00%	85,00%	75,00%
	Apoyar procesos de asociatividad	Asociaciones legalizadas	Aumento en los beneficios obtenidos	90,00%	70,00%	80,00%	81,00%
	Capacitar a los pequeños agricultores.	Número de asociaciones capacitadas	Incremento nivel de Satisfacción	80,00%	50%	70,00%	20,00%
	Fortalecer las cadenas agroproductivas	Cadenas de Valor apoyadas	Incremento nivel de satisfacción de servicios	90,00%	60%	75,00%	20,00%
	Facilitar la entrega de los cofinanciamientos	Solicitudes atendidas	Solicitudes formuladas/ No. De solicitudes atendidas	100,00%	60%	75,00%	70,00%
	Brindar asistencia técnica a los agricultores	% de asistencia técnica brindada por los capacitadores	Aumento en las capacidad del capacitador	90,00%	60%	75,00%	20,00%
Financiera	Gestionar el aporte de recursos financieros de Organismos Internacionales	Presupuesto anual	Aumento de recursos financieros	25,00%	10%	15,00%	0,00%
	Articular los recursos públicos con los privados.	(Ingresos - Costos)/ Ingresos	Aumento de recursos financieros privados	100,00%	60%	80,00%	60,00%
	Gestionar el crecimiento de los ingresos presupuestarios estatales.	/Productividad actual/Productividad esperada	% de incremento del presupuesto.	50,00%	25%	30,00%	15,00%
	Maximizar el beneficio de los recursos financieros entregados	Valor Presupuestado para cofinanciamientos	Aumento del Beneficio	30,00%	10%	15,00%	15,00%
	Aumentar la productividad del proyecto y del sector	Número de procesos mejorados	Aumento de la Productividad	50,00%	30%	40,00%	25,00%
	Estructurar un presupuesto con orientación al cliente.	fortalecimientos fallidos	Aumento en la eficiencia presupuestaria	90,00%	70%	80,00%	60,00%

(Cuadro No. 44, cont.)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META	PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
Procesos	Implementar la gestión por procesos	Mejora en los perfiles de competencias del personal	Disminución de tipos de No conformidades	90,00%	50%	70,00%	50,00%
	Fortalecer la asociatividad a través de la capacidad del servidor.	Mejora en la experiencia de personal	Disminución de los fortalecimientos fallidos	15,00%	5%	8,00%	6,00%
	Disminuir los tiempo de respuesta a los cofinanciamientos.	Personal con perfil requerido	Disminución de tiempo en proceso de cofinanciamiento	10,00%	5%	7,00%	6,00%
	Implementar sistemas de información eficaces.	Incrementar el número de equipos informáticos	Información corregida/Información ingresada	100,00%	80%	90,00%	40,00%
Aprendizaje en la Organización	Implementar plan de capacitación al personal	Mejora en cumplimiento de misión institucional	Aumento en las competencias	90,00%	60%	80,00%	10,00%
	Mejorar el clima organizacional	Mejora en la experiencia de personal	Clima organizacional armonioso	90,00%	60%	80,00%	50,00%
	Mejorar los procesos de selección personal del CADERS	Personal con perfil requerido	% de personal que cumple perfil profesional	90,00%	70%	80,00%	50,00%
	Fortalecer la infraestructura Tecnológica	Incrementar el número de equipos informáticos	% de Incremento	90,00%	70%	80,00%	50,00%
	Desarrollar software institucionales	Página Web actualizada	Número de veces actualizada	100,00%	50%	70,00%	50,00%
	Mejorar la comunicación interna.	No. Reuniones mensuales	% de reuniones mensuales/30 días	90,00%	60%	80,00%	40,00%
	Diseñar un Plan Estratégico para la gestión.	Mejora en cumplimiento de misión institucional	% de ejecución del Plan Estratégico	100,00%	80%	90,00%	0,00%

Fuente: Proyecto CADERS

Elaborado por: Francisco Jarrín T.

7.2.12. Matriz de Cumplimiento

Es indispensable verificar el cumplimiento de las estrategias establecidas para la gestión institucional, para lo cual se estructuró, de una manera matemática y lógica en base a una metodología, conforme se aprecia en el Cuadro No. 45.

7.2.13. Mapa Estratégico

Identificado como mapa estratégico o diagrama de causa efecto, porque representa gráficamente las distintas hipótesis (relación causa efecto) en las que se basa la estrategia, viene a constituirse en el eje o corazón del Balanced Scorecard.

Esta relación de causa efecto, define la cadena lógica por la que los activos intangibles cambian de sentido transformándose en tangibles.

El mapa estratégico o diagrama de causa efecto, ha sido construido de tal manera que sea capaz de explicar los resultados que se van a lograr y la forma cómo se lograrán.

- **Mapa Estratégico CADERS**

Conforme la metodología empleada, sustentado en todo lo estudiado, se procede a formular el Mapa Estratégico institucional, conforme se puede apreciar en el Gráfico No. 11.

Cuadro 45.

Calificación de Cumplimiento de Estrategias.

CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN (APORTE A LA MISION)	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
CLIENTES	Incrementar los niveles de satisfacción en los pequeños agricultores.	0,05	0,36	0,04	0,5
	Apoyar procesos de asociatividad	0,05	0,39	0,05	0,5
	Capacitar a los pequeños agricultores.	0,02	0,11	0,01	0,2
	Fortalecer las cadenas agroproductivas	0,05	0,10	0,01	0,5
	Facilitar la entrega de los cofinanciamientos	0,05	0,30	0,04	0,5
	Brindar asistencia técnica a los agricultores	0,03	0,10	0,01	0,3
SUBTOTAL		0,25		0,14	2,50
FINANCIERA	Gestionar el aporte de recursos financieros de Organismos Internacionales	0,02	0,00	0,00	0,2
	Articular los recursos públicos con los privados.	0,04	0,26	0,02	0,4
	Gestionar el crecimiento de los ingresos presupuestarios	0,05	0,13	0,03	0,5
	Maximizar el beneficio de los recursos financieros entregados	0,05	0,22	0,03	0,5
	Aumentar la productividad del proyecto y del sector	0,04	0,22	0,03	0,4
	Estructurar un presupuesto con orientación al cliente.	0,05	0,29	0,03	0,5
SUBTOTAL		0,25		0,14	2,50

(Cuadro No. 45, cont.)

CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN (APORTE A LA MISIÓN)	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
Procesos	Implementar la gestión por procesos	0,08	0,24	0,08	0,8
	Fortalecer la asociatividad a través de la capacidad del servidor.	0,07	0,17	0,05	0,7
	Disminuir los tiempo de respuesta a los cofinanciamientos.	0,05	0,26	0,05	0,5
	Implementar sistemas de información eficaces.	0,05	0,17	0,00	0,5
SUBTOTAL		0,25		0,17	2,50
Aprendizaje en la Organización	Implementar Plan de Capacitación	0,03	0,05	0,01	0,3
	Mejorar el clima organizacional	0,03	0,24	0,01	0,3
	Mejorar los procesos de selección personal del CADERS	0,05	0,24	0,01	0,5
	Fortalecer la infraestructura Tecnológica	0,02	0,24	0,01	0,2
	Desarrollar software institucionales	0,02	0,22	0,00	0,2
	Mejorar la comunicación interna.	0,05	0,19	0,02	0,5
	Diseñar un Plan Estratégico para la gestión.	0,05	0,00	0,00	0,5
	SUBTOTAL		0,25		0,05
TOTAL		1,00	4,51	0,51	10,00

Mapa Estratégico

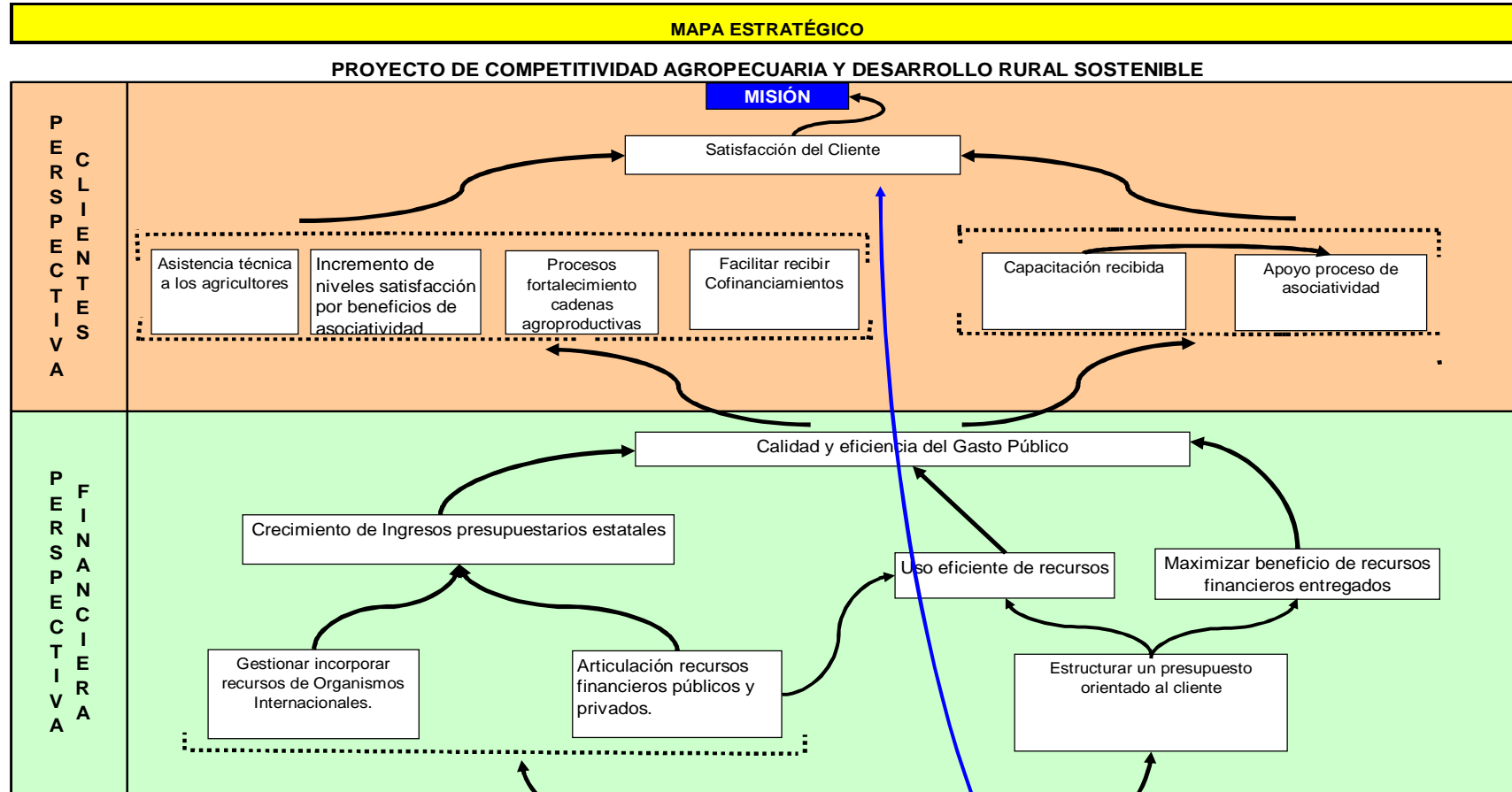
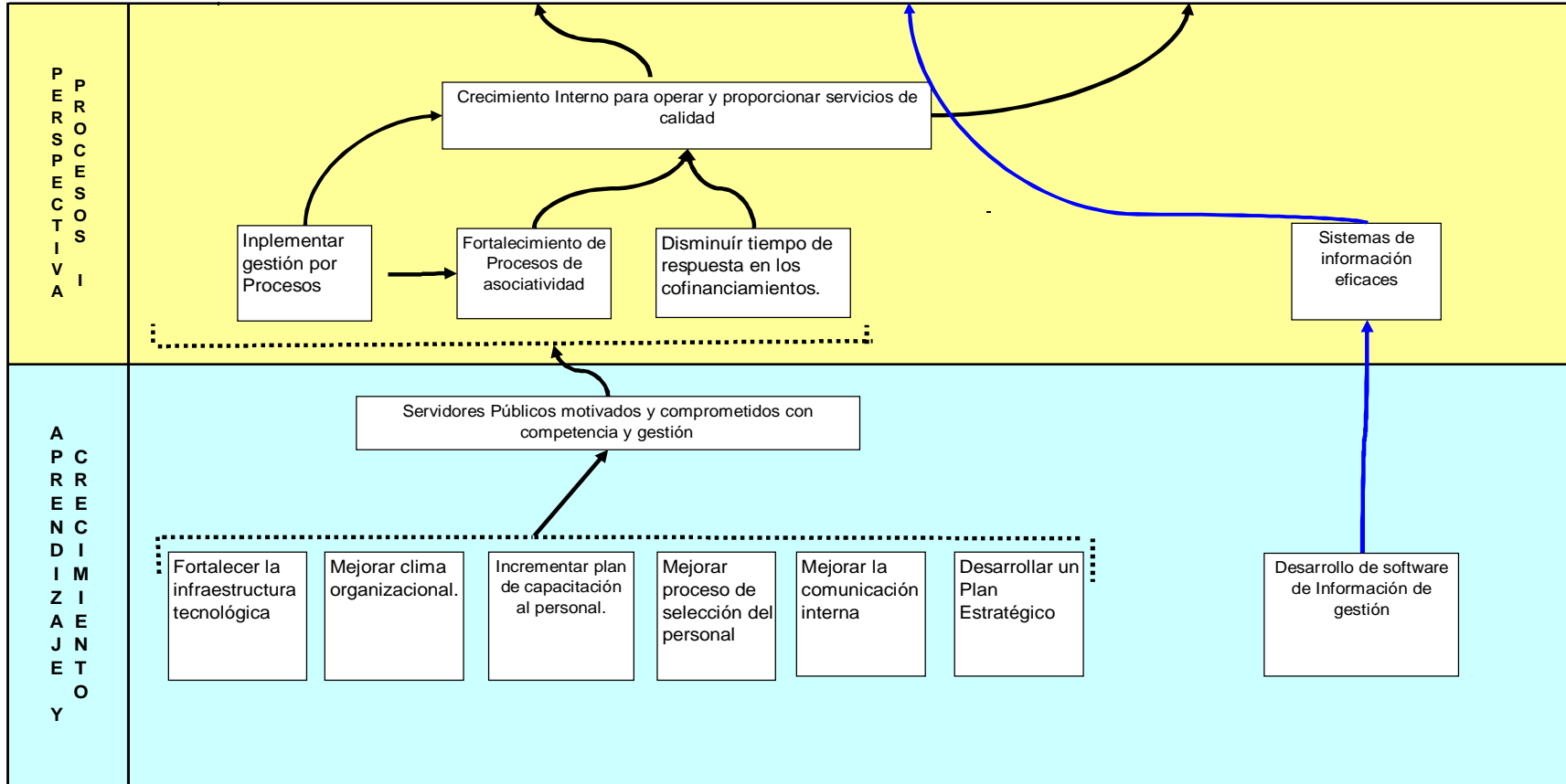


Gráfico No. 12



Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009

(Gráfico No. 12, cont.)

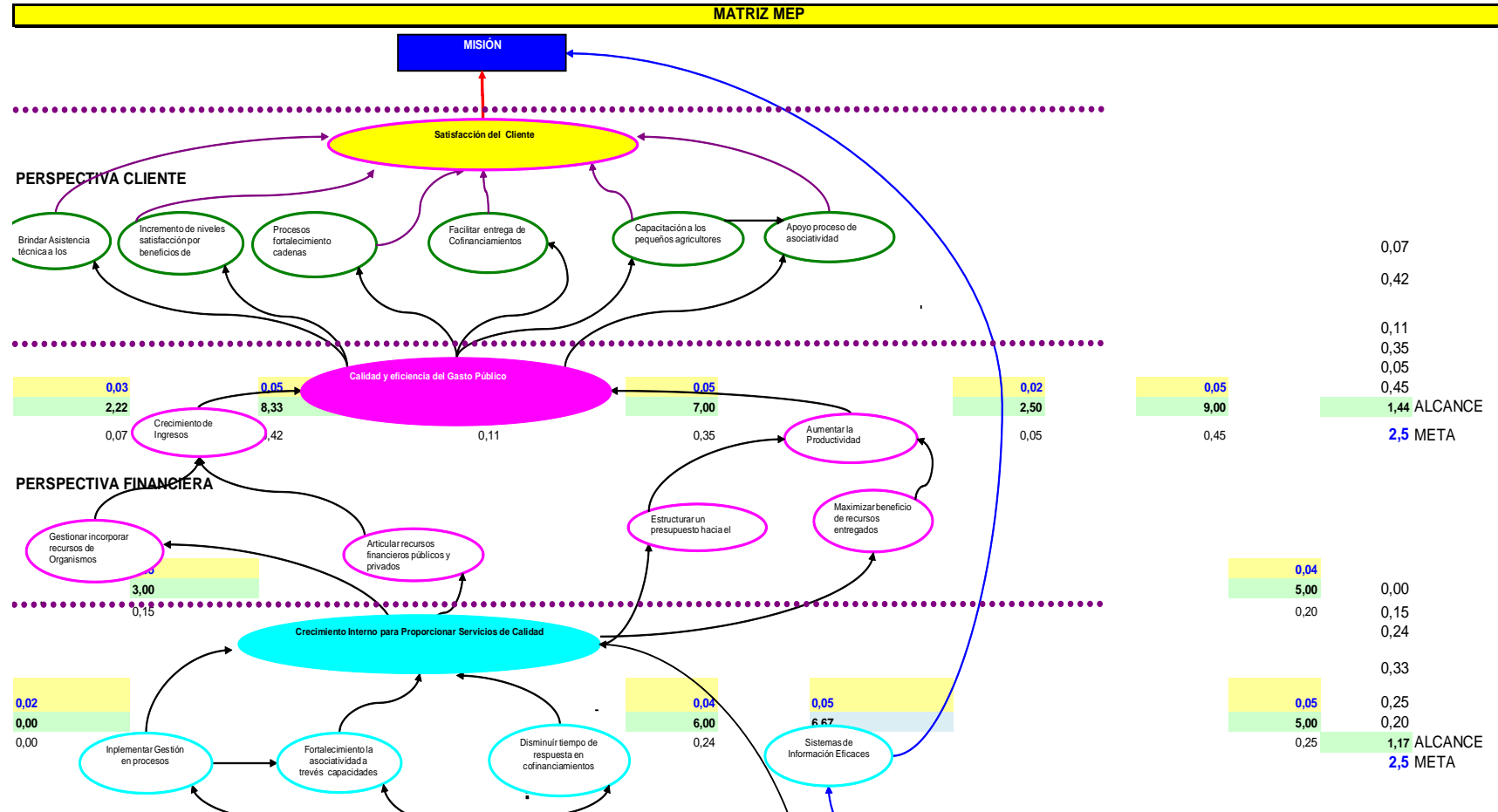


La Matriz MEP del CADERS, facilitará el observar como al unir el Mapa Estratégico con la Matriz de cumplimiento de las estrategias, mediante la gestión organizacional basada en el Balanced Scorecard logra cumplir las metas propuestas y con la misión institucional, de acuerdo al Gráfico No. 13.

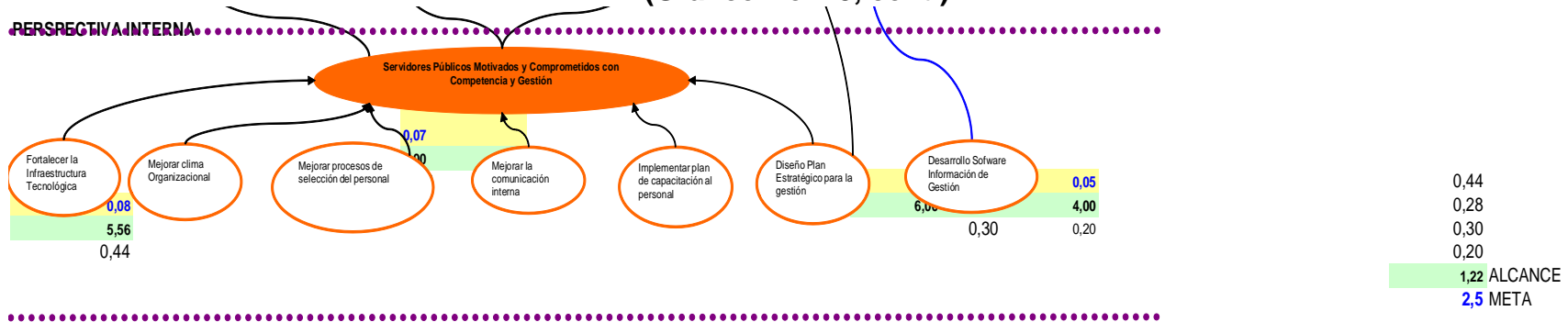
Matriz MEP.

Gráfico No. 13

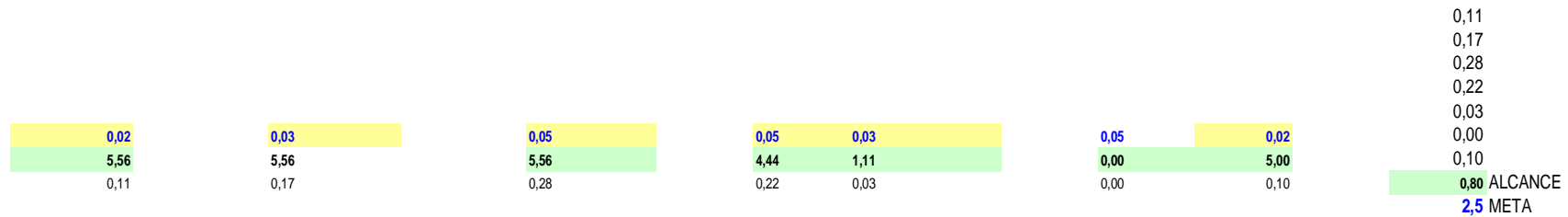
MATRIZ MEP



(Gráfico No. 13, cont.)



PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE



7.2.14. Medidas para la implementación del sistema de gestión Balanced Scorecard.

Luego del diseño de diseñado el Balanced Scorecard, es indispensable implementar un sistema de control de gestión en el Proyecto CADERS. Para que pueda funcionar deben aplicarse una serie de medidas en la institución.

Para que el BSC facilite los beneficios de alineamiento estratégico; integración entre los diferentes niveles; seguimiento y control de las estrategias; servir de herramienta de comunicación; motivación e incentivo, se hace necesario desarrollar cuatro medidas en la institución que son fundamentales y que a la final ayudan a que el proceso de implementación y aplicación de este sistema de gestión sea óptimo.

Sistema de Control de Gestión

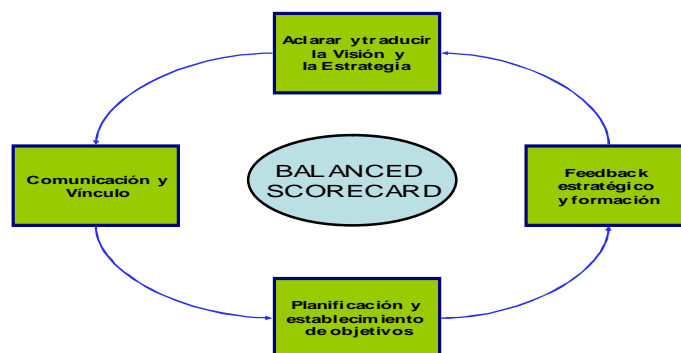


Gráfico No. 14

Fuente: Kaplan y Norton

Elaboración: Kaplan y Norton

7.2.14.1. Aclarar y Traducir la Visión y la Estrategia.

En las organizaciones no siempre se logra el acuerdo sobre la manera de traducir las grandiosas declaraciones de misión y visión en acciones, consecuentemente se consigue la fragmentación de los esfuerzos.

El Director y el equipo de alta dirección no logra conseguir el consenso sobre lo que la visión y estrategia significa realmente. Al faltar el consenso, cada grupo persigue diferentes objetivos; por esta razón es que se considera un factor primordial:

- Estructura estratégica compartida.

El comunicar la visión de la organización es necesario para su logro, el compartir esta necesidad con todos los miembros de la misma es vital, lo que conduce a que cada uno vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general.

7.2.14.2. Comunicación y Vínculo

Hace referencia a la comunicación de la estrategia organizacional como se vincula a las metas individuales en todos quienes forman parte de la organización. Esto evidencia una alineación de los objetivos y estrategias de arriba hacia abajo. Para alcanzar este propósito se contemplan tres iniciativas a desarrollar en el CADERS:

- Programa de Comunicación y Formación

Preparar a los servidores institucionales mediante un programa continuado y consistente para su formación con respecto a los componentes de la estrategia, es la base de la alineación del CADERS.

- Programas de Establecimiento de Objetivos

Con un nivel básico de comprensión, quienes integran el Proyecto deberán traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo; en el primer caso estos están plasmados en el mapa estratégico.

- Vinculación del Sistema de Incentivos

Es necesario motivar mediante incentivos y recompensas para conseguir el alineamiento estratégico de toda la institución, recompensas vinculadas al Balanced Scorecard.

7.2.14.3. Planificación y Establecimiento de Objetivos

Explica la importancia que tiene el alinear los recursos financieros y físicos con la estrategia. Es dirigir los presupuestos institucionales de inversión a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos anuales para conseguir las metas y objetivos propuestos en el Balanced Scorecard. Para lograr esto es que se establecen cuatro medidas:

- Establecer metas: Se deben fijar metas que todos los empleados puedan aceptar y hacerlas suyas. Estas metas deben ser establecidas por los gerentes.

- Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas: La diferencia que se produce entre los indicadores de gestión del Balanced Scorecard y la situación actual del Proyecto, permite establecer las prioridades para las inversiones e iniciativas. De esta manera se debería eliminar o reducir las iniciativas que no aportan mucho al cumplimiento de los objetivos y metas.
- Identificar las iniciativas críticas: Los niveles gerenciales deben identificar las iniciativas que aportan sinergias entre las unidades de negocio.
- Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos: Los gerentes deben vincular el plan estratégico de largo plazo con los gastos y los presupuestos de cada año.

7.2.14.4. Feedback estratégico y formación

Este último aspecto para tener un complejo sistema de gestión estratégica. Incluye un proceso de feedback, análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones contingentes. Tales como las fases anteriores este contempla dos elementos fundamentales.

- Feedback Estratégico: Tiene por objeto el comprobar, convalidar y modificar la hipótesis de una estrategia; quiere decir que permitirá verificar si efectivamente los inductores de actuación que se tenían considerados para alcanzar las metas esperadas en los indicadores de resultado son verdaderamente los apropiados, mediante la verificación de si están generando los resultados deseados.

- Equipo de solución de problemas: Este es el último elemento para la formación estratégica. Un equipo que generará un proceso de solución de problemas en donde se analizará y aprenderá de los datos la actuación, para luego adaptar la estrategia a condiciones y temas contingentes. Este equipo debe ser interdisciplinario evitando la tendencia a una especialización funcional y se debe establecer reuniones de forma continua.

7.2.1.5. Evaluación del Costo de la Propuesta

Calculo de costos:

Los costos totales para la implementación de las estrategias definidas en el Proyecto, es de US\$ 460.500,00 conforme el desglose de cada uno de los proyectos que se pone a consideración, los mismos en los que la inversión . gasto, irán disminuyendo significativamente.

Con la determinación del presupuesto de cada una de las iniciativas podemos evidenciar la factibilidad de realización de las mismas, considerando el costo y disponibilidad presupuestaria.

7.2.16 Plan Operativo CADERS

Los proyectos que se demanda para la ejecución del Proyecto CADERS en su parte estratégica y operativa en el período 2010 . 2012, es indispensable implementar las siguientes iniciativas:

Cuadro No. 46

Iniciativas.

INICIATIVAS		
1	<i>Plan de Inversión y Cofinanciamiento</i>	202.500,00
2	<i>Presupuesto Operacional</i>	100.000,00
3	<i>Plan de Mejoramiento Continuo</i>	15.000,00
4	<i>Plan de Desarrollo del Talento Humano</i>	143.000,00

Estos proyectos han sido programados ejecutar a partir del año 2010. Los beneficios que de esto se deriven podrán medirse mediante los indicadores formulados para el control de la gestión a través del Cuadro de Mando Integral.

Los recursos financieros que estas iniciativas requieren, los mismos que están disponibles de acuerdo a las previsiones para los años 2010 a 2012, se desglosan en los Cuadros No. 47, 48, 49 y 50. El cronograma de ejecución se detalla en el gráfico No. 14.

Cuadro No. 47

Plan de Inversión y Cofinanciamiento.

PROGRAMA Nro. 1																																														
I. INFORMACION GENERAL		COORDINACIÓN TÉCNICA																																												
UNIDAD DE NEGOCIO:		PERSPECTIVA de CLIENTE																																												
PROGRAMA :		PLAN DE INVERSION Y COFINANCIAMIENTO																																												
PROYECTO :																																														
RESPONSABLE :																																														
II. OBJETIVOS.																																														
Objetivo Estratégico:		Fomentar y fortalecer los procesos de asociatividad de los pequeños productores, facilitándoles el apoyo por medio de asistencia técnica, capacitación y																																												
Objetivo Operativo :		Diseñar un plan de inversión y fortalecimiento de la capacidad operativa de los pequeños agricultores sobre la base de I cofinanciamiento, asistencia técnica y																																												
III. CURSOS DE ACCION.																																														
a) Planificación del estudio.		2010					2011					2012					INDICADOR DE EXITO GLOBAL					Crecimiento de mercado																								
ACTIVIDAD		TIEMPO																				METAS					RESPONSABLE					RECURSOS NECESARIOS					LIMITACIONES					PRESUPUESTO				
PLAN DE INVERSION Y																																														
1		Aplicar un sistema de evaluación de impacto social, económico y personal a personal de beneficiados.																				20 % de crecimiento					Coordinación Técnica					Presupuesto Operativo					Información actualizada					2.500				
2		Fortalecimiento de los procesos de asociatividad																				Aumento en los beneficios obtenidos 25%					Coordinador Técnica					Información del departamento financiero					Validez de la información					30.000				
		Brindar asistencia técnica y legal a los campesinos para su asociación.																				Etapa de pre calificación					Coordinación Técnica - Legal					Técnicos Legales					y Validez de la información									
		Proceso de selección de asociaciones beneficiarias.																				Etapa de pre calificación					Coordinación Técnica - Legal					Técnicos Legales					y Validez de la información									
3		Contratar y ejecutar un Plan de capacitaciones a los agricultores																				Incremento nivel de Satisfacción 90%					Coordinadores Técnicos/Consultores					Presupuesto Operativo					Información actualizada					100.000				
4		Crear oficinas en 5 provincias para ampliar el mercado y mejorar la atención.																				Incremento nivel de satisfacción de servicios 90%					Director Ejecutivo, Coordinación Técnica.					Presupuesto Operativo					Información actualizada					70.000				
5		Evaluar en tiempos limitados y cortos los planes de negocios y la Planificación Estratégica de las asociaciones																				Solicitudes formuladas/No. De solicitudes atendidas (90%)					Coordinación Técnica					Presupuesto Operativo					Información actualizada					0				
6		Otorgar capacitación en la implementación de nuevas tecnologías a los Consejos Consultivos.																				Incremento en las capacidad tecnológicas de los agricultores en un 90%					Coordinación Técnica					Presupuesto Operativo					Información actualizada					0				
: Fecha de Inicio:		Ene-10																																												
: Fecha de Terminación:		Dic-12																																												
: Unidad de medida :		10% de crecimiento anual																																												
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		- Análisis de ejecución presupuesto institucional anual																																												
: Verificación Parcial Inicial:		Dic-09																																												
: Verificación Parcial Final:		Dic-11																																												
IV. OBSERVACIONES.																																														

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009.

Cuadro No. 48

Presupuesto Operacional.

PROGRAMA Nro. 2																																											
I. INFORMACION GENERAL		COORDINACIÓN FINANCIERA PERSPECTIVA FINANCIERA PRESUPUESTO OPERACIONAL																																									
UNIDAD DE NEGOCIO:																																											
PROGRAMA:																																											
PROYECTO:																																											
RESPONSABLE:																																											
II. OBJETIVOS		Gestionar el incremento del presupuesto institucional a fin de satisfacer la demanda creciente de cofinanciamientos del sector de pequeños agricultores asociados, garantizando el fortalecimiento y la maximización de los beneficios entregados a los clientes																																									
Objetivo Estratégico:																																											
Objetivo Operativo:		Proyectar las operaciones financieras y tomar decisiones en base a ellas.																																									
III. CURSOS DE ACCIÓN																																											
a) Planificación del estudio.		2 0 1 0						2 0 1 1						2 0 1 2						INDICADOR DE EXITO GLOBAL		% de efectividad del plan		PRESUPUESTO																			
ACTIVIDAD		TIEMPO																		METAS		RESPONSABLE		RECURSOS NECESARIOS		LIMITACIONES		PRESUPUESTO															
PRESUPUESTO OPERACIONAL		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
1	Reiniciar las reuniones con funcionarios del Banco Mundial para alcanzar el financiamiento																																				Lograr el financiamiento aumentando los recursos en un 50% de los recursos financieros	Director Ejecutivo	Humanos	Políticas gubernamentales	0		
2	Campaña de Publicidad sobre beneficios de los planes de negocios																																				Incremento de aportes privados del 100% en los emprendimientos como contraparte.	Coordinación Técnica	Humanos Tecnológicos, Financieros.	Tiempo para ejecución del proyecto	60.000		
3	Gestionar ante la SEMPLADES el cumplimiento de la planificación inicial del Proyecto.																																				50 % de incremento del presupuesto.	Director Ejecutivo, Coordinador Financiero.	Humanos Tecnológicos, Financieros.	Disponibilidad presupuestaria del Gobierno	0		
4	Controlar el uso eficiente de los recursos entregados a los agricultores (Movilización personal)																																				30% de aumento del Beneficio por buen uso de los recursos	Director Ejecutivo, Coordinación Técnica, Coordinador Financiero	Humanos Tecnológicos	Falta de capacidad de gerenciamiento de los agricultores	0		
	Movilización del personal																																				Control en el sitio 100%	Director Ejecutivo, Coordinación Técnica, Coordinador Financiero	Humanos Tecnológicos Financieros	Ninguna	0		
5	Asistir en forma permanente a los agricultores en aspectos técnicos de los proyectos																																				30% de aumento de la Productividad	Coordinaciones	Humanos Tecnológicos Financieros	Bajo nivel de educación del campesino	40.000		
	Movilización del personal																																				Asistir al 100%	Coordinación Técnica	Humanos Tecnológicos Financieros	Ninguna	0		
6	Estructurar Presupuestos en base necesidades reales																																				10% de aumento en la eficiencia presupuestaria	Coordinaciones	Humanos Tecnológicos	Escenarios poco realistas	0		
Fecha de Inicio:		Ene-10																																									
Fecha de Terminación:		Dic-12																																									
Unidad de medida:		95% DE EFECTIVIDAD																																									
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																																											
Verificación Parcial Inicial:		Dic-10																																									
Verificación Parcial Final:		Dic-11																																									
IV. OBSERVACIONES																																											

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009.

Cuadro No. 49.

Plan de Mejoramiento Continuo.

PROGRAMA Nro. 3																																			
I. INFORMACION GENERAL .		DIRECCIÓN PERSPECTIVA INTERNA PLAN DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO																																	
UNIDAD DE NEGOCIO: PROGRAMA : PROYECTO : RESPONSABLE :																																			
II. OBJETIVOS.		Implementar un sistema de información gerencial en el año 2010, que permitan tomar decisiones oportunas sobre la base a de una política de mejora continua que genere eficiencia en los procesos agregadores de valor																																	
Objetivo Estratégico:																																			
Objetivo Operativo :		Se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones de financiamiento, desarrollo tecnológico que																																	
III. CURSOS DE ACCION.																																			
a) Planificación del estudio.		2 0 1 0			2 0 1 1												2 0 1 2												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL					Índice de satisfacción del cliente	
TIEMPO		E	J	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO					
ACTIVIDAD																																			
PLAN DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO																														15.000,00					
1	Incorporar profesionales en gestión por procesos																									Disminución de tipos de No conformidades en 40%	Coordinación Técnica	Información interna	Validez de la información	0					
2	Aplicar eficiente y eficazmente los procesos en la gestión																									Disminución en 15% de los fortalecimientos fallidos	Coordinador Técnico	Información interna	Validez de la información	0					
3	Reingeniería del proceso de cofinanciamiento																									Disminución en un 10% de tiempo en proceso de cofinanciamiento	Coordinación Técnica, Gestión por Procesos	Humanos, Materiales	Validez de la información	0					
4	Formular una base de información por procesos.																									Información al 100%	Gestión por Procesos, Coordinación Técnica	informes anteriores	No se dispone de servidor	15.000					
Fecha de Inicio:		Ene-10																																	
Fecha de Terminación:		Jun-12																																	
Unidad de medida :		90% atracción al cliente y estimulación el consumo																																	
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																																			
Verificación Parcial Inicial:		Ago-12																																	
Verificación Parcial Final:		Ene-12																																	
IV. OBSERVACIONES.																																			

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009.

Cuadro No. 50.

Plan de Desarrollo del Talento Humano.

PROGRAMA Nro. 4																
I. INFORMACION GENERAL .		UNIDAD DE NEGOCIO : DIRECCION PROGRAMA : PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE PROYECTO : PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO RESPONSABLE :														
II. OBJETIVOS.		Objetivo Estratégico: Capacitar y profesionalizar al talento humano consolidando un equipo de trabajo experimentado y comprometido con la optimización de los procesos Objetivo Operativo : Lograr la capacitación de todos los trabajadores que necesiten mejorar sus conocimientos.														
III. CURSOS DE ACCION.		INDICADOR DE EXITO GLOBAL														
a) Planificación del estudio.		# de horas por funcionario														
		RECURSOS NECESARIOS														
		LIMITACIONES														
		PRESUPUESTO														
		143.000														
ACTIVIDAD	TIEMPO	METAS														
PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO		RESPONSABLE														
		RECURSOS NECESARIOS														
		LIMITACIONES														
		PRESUPUESTO														
		143.000														
1	Levantar las necesidades de capacitación										100% de las necesidades de capacitación	Todas las áreas	Información de los departamentos sobre capacitación	validez de información	la	0
-	Identificar por áreas la capacitación										100% de las áreas	DIRECTOR	Información de los departamentos sobre capacitación	validez de información	la	0
-	Realizar cuestionarios de requerimiento personal (énfasis en los niveles funcionales y técnicos).										100% de cuestionarios	DIRECTOR	Información de los empleados sobre capacitación	validez de información	la	0
-	Necesidades en base a la valoración del desempeño (retroalimentación de resultados).										100% de la valorización del desempeño	DIRECTOR	Información de los empleados sobre capacitación	validez de información	la	0
-	Levantamiento de requerimientos institucionales.										100% de los requerimientos institucionales.	DIRECTOR	Información sobre capacitación	validez de información	la	0
-	Evaluación de necesidades en función de procesos internos redefinidos.										100 % de la normatividad y reformas de procedimientos	DIRECTOR	Información de la normatividad y reformas	validez de información	la	0
2	Análisis de los resultados de la etapa de Investigación.										Análisis realizado	DIRECTOR	Información de necesidades	validez de información	la	0
3	Requerir de la Dirección las acciones de capacitación										100% de las acciones	DIRECTOR	Información de la gerencia	validez de información	la	0
4	Formular el plan de capacitación										Plan de capacitación	DIRECTOR	Informes anteriores	validez de información	la	0
5	Aprobar el plan de capacitación										Plan aprobado	DIRECTOR	Información valida de capacitación	validez de información	la	0
6	Programar el plan de capacitación										Programación de la capacitación al 100%	DIRECTOR	Aprobación del plan de capacitación	validez de información	la	0
7	Presupuestar el plan de capacitación										Presupuesto del plan de capacitación	DIRECTOR	Plan y programa de c	validez de información	la	0
9	Contratar capacitadores										100% de los profesores contratados	DIRECTOR	Plan y programa de capacitación	validez de información	la	98.000
8	Desarrollo y ejecución de Capacitación.										100 % de la capacitación ejecutada	DIRECTOR	Plan y programa de capacitación	validez de información	la	0
10	Evaluar capacitación										100% de la capacitación evaluada en áreas de desempeño	DIRECTOR	Plan y programa de capacitación	validez de información	la	0
11	Fortalecer la infraestructura tecnológica										100% fortalecimiento infraestructura informática.	DIRECTOR	Información del proyecto	validez de información	la	45.000
-	Fecha de Inicio:	01/01/2010														
-	Fecha de Terminación:	01/08/2010														
-	Unidad de medida :	90% de la capacitación efectiva														
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		- Evaluación del Plan Implementado. - Medición anual de la efectividad del PLAN														
-	Verificación Parcial Inicial:	01/01/2010														
-	Verificación Parcial Final:	01/04/2010														
IV. OBSERVACIONES.																

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009.

Diagrama de cumplimiento

INICIATIVAS	META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO	VISION																				
				2010				2011				2012												
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S
1	PLAN DE INVERSIÓN Y COFINANCIAMIENTO	90% de asociaciones de pequeños agricultores cofinanciados.	90% de cofinanciamientos atendidos	202.500,00																				
2	PRESUPUESTO OPERACIONAL	95% de efectividad	% de efectividad	100.000,00																				
3	PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO	Manual de Procesos implementados	% de implantación	15.000,00																				
8	PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	90% de la capacitación efectiva	# de horas por funcionario	143000																				
			TOTAL	460500																				

Gráfico No. 15

Elaborado por: Jarrín, Francisco. 2009.

BIBLIOGRAFIA

Armas, Ronald. Planificación. Consultado el 5 de enero de 2009. Disponible en: www.monografias.com

Bastidas Bermúdez, E Loida y Moreno. F Zahira. (2007). El Cuadro de Mando Integral en la Gestión de las Organizaciones del Sector Público. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. 20 Pg.

Destro, Stimamiglio Mauro. (2000). Planificación Estratégica Participativa para la Calidad. Consultado en enero 2009. Disponible en: www.psicus.c.

Francés, Antonio. (2006.) Estrategia y Planes para la empresa. Edit. Pearson Educación de México. Naucalpan de Juárez-México. 280 pgs.

Fred, David. (2003). Administración Estratégica. Edit. Pearson Educación de México. Naucalpan de Juárez-México. 330 pgs.

Gómez, Alberto Ortiz. (2005). Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico. Bogota D.C. Mc Graw Hill.

Gómez, Humberto Serna. (1998). Gerencia Estratégica. Bogotá, D.C : 3R Editores, 1998. . 8ª. Ed. actualizada.

Goodstein, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, William. (1998.) Planificación Estratégica Aplicada. Edit McGraw-hill Interamericana. Santafé de Bogotá . Colombia.

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. Sistema Integrado de Encuestas de Hogar SIEH. 2008. Encuesta de empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU-Junio-2008. Quito, Ecuador.

Universidad Central del Ecuador. Instituto de Investigaciones Económicas. (2007). Análisis del Desarrollo Económico del Ecuador. Quito, Ecuador.

Ministerio de Agricultura y Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2006). Proyecto PROCADERS. Proyecto de Factibilidad. Quito, Ecuador.

Pacheco, Lucas. (1998). *Política económica, concepciones y estrategias*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador Pg. 261.

Presidencia de la República del Ecuador. (2007). Políticas de Estado para el Agro Ecuatoriano 2007 . 2020. Decreto Ejecutivo No. 1419, de fecha 18 de mayo de 2006, Ecuador.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Robbins, Stephen. (1994.) *Administración Teoría y práctica*. Edit. Prentice . Hall. Naucalpan de Juárez-México.

Salazar, Francis. (2007). *Estrategia* Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre: Gestión Estratégica de Negocios, Prospectiva Estratégica, Balanced Scorecard. Quito: Management DVICE & Consulting. Quito, Ecuador.

Selinson, Mitchel A. (2004). Auditoria de la Democracia: Ecuador 2004, Ediciones CEDATOS, Quito, Primera Edición.

Spendolini, Michael, J. (1994). Benchmarking. Ed. Norma 1994. Edit. Amacom. Barcelona . España.

Kaplan, Robert; Norton, David. (1996). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Edit Gestión 2000. Barcelona . España.

Kaplan, Robert; Norton, David. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Edit Gestión 2000. Barcelona . España.

Villacís, Villacís, Juan. (2000). Guía práctica de Administración y Control para Bancos y Financieras. Metodologías aplicables a todo tipo de Instituciones. Edit. Tecnicompu-Ingeniería de Sistemas. Quito-Ecuador.

Zelaya Jesús. Apuntes. Consultado el marzo 2009. Universidad Andina Simón Bolívar. Bolivia. Disponible en: www.elprisma.com

Carlos López. La Administración por Objetivos. Consultado en febrero 2009. Teoría y Pensamiento Administrativo 2001) Disponible en: www.gestiopolis.com.

Mario Voguel. (2008) Consultado en diciembre 2008. Implementación de un Balanced Scorecard en corporaciones editorial para mantener una posición de liderazgo en el mercado. Disponible en www.tablero-demando.com

Ernesto Yturalde & Asociados, Consultado en enero 2009. Copyright 2003. Planificación Estratégica. Disponible en www.yturalde.com/



Las principales [teorías administrativas](#) y sus principales enfoques. Carmen María Pelayo cpelayo@arroba.me.gov.ve . Consultado en marzo 2009. Disponible en www.monografias.com.

José Orlando Morera Cruz. Mejoramiento Continuo. Consultado en enero 2009. Comercio internacional. Disponible en: www.gestiopolis.com.

Armas Ronald Fernández Eduardo. Planificación. Consultado en marzo 2009. Monografias.com. Disponible en: www.monografias.com

Humberto Gallo. ¿Qué es estrategia? Año 2004. Consultado diciembre 2008. Disponible en: www.produccioncatamarca.gov.ar/Publicaciones.