

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación de la planeación estratégica**  
**(Caso: Asociación de Agricultores Integral El Sembrador -AGRISEM-)**  
(Práctica Empresarial dirigida –PED-)

Juan Martin Lux Ventura

Quetzaltenango, marzo 2015

**Evaluación de la planeación estratégica**  
**(Caso: Asociación de Agricultores Integral El Sembrador -AGRISEM-)**  
(Práctica Empresarial dirigida –PED-)

Juan Martin Lux Ventura

M. Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes (**Tutora**)

M. Sc. Patricia Calderón (**Revisora**)

Quetzaltenango, marzo 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

**EMBA** Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

**Vice Decano**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ana Lucia Urrutia Cancinos

**Examinador**

Lic. José Alfonso Hernández Lepe

**Examinador**

Licda. Ana Alicia Armas Hernández

**Examinador**

M. Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

**Tutora**

M. Sc. Patricia Calderón

**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0133-2014

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 17 DE NOVIEMBRE DEL 2014  
SEDE QUETZALTENANGO**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia Recinos Cifuentes, tutora y Licenciada Patricia Calderón, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Evaluación de la planeación estratégica (Caso: Asociación de Agricultores Integral El Sembrador -AGRISEM-)", Presentado por él (la) estudiante Juan Martin Lux Ventura, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1656, de fecha 27 de septiembre del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Quetzaltenango, 19 de julio de 2012.

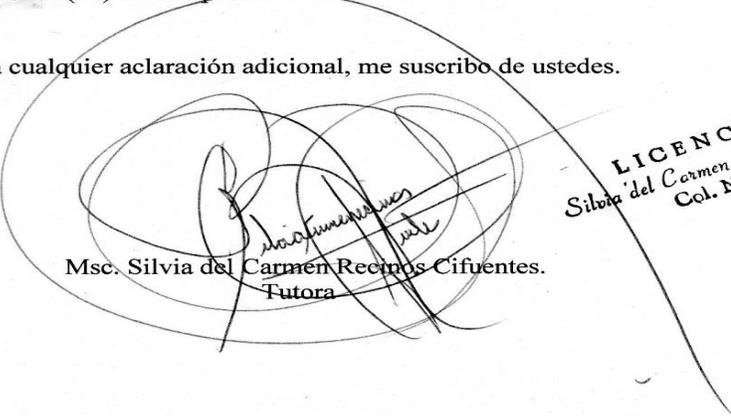
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”** (CASO: ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES INTEGRAL “EL SEMBRADOR” –AGRISEM-), realizada por JUAN MARTIN LUX VENTURA, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, con carné No. 0910220, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de Aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de SETENTA Y NUEVE (79) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes.  
Tutora

LICENCIADA  
Silvia del Carmen Recinos Cifuentes  
Col. No. 7675

Quetzaltenango, 22 de marzo del 2014.

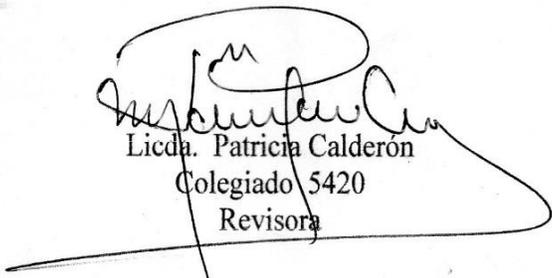
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema, **“EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA” (CASO: ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES INTEGRAL “EL SEMBRADOR” –AGRISEM-)**, realizada por JUAN MARTIN LUX VENTURA, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Patricia Calderón  
Colegiado 5420  
Revisora

Patricia Calderón  
Licenciada en Psicología  
Colegiado 5420



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1967.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Lux Ventura, Juan Martín con número de carné 0910220, aprobó con 77 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de septiembre del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiocho días del mes de noviembre del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



JF Canté  
cc. Archivo.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
Diseño de la Investigación	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Definición	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitación	4
1.5.1 Espacial	4
1.5.2 Temporal	4
1.5.3 Teórica	4
1.6 Metodología	5
1.6.1 Sujetos de investigación	5
1.6.2 Instrumentos	5
1.7 Procedimientos	5
1.8 Marco Teórico	6
1.8.1 Antecedentes	6
1.9 Marco Teórico Contextual	13
1.9.1 Planeación	14
1.9.2 Planeación Estratégica	14
1.10 Cronograma	15
1.11 Presupuesto	16
<b>Capítulo 2</b>	17
Aspectos Generales Sobre la Asociación de Agricultores Integral “El sembrador”	

-AGRISEM-	17
2.1 Historia de la Asociación de Agricultores Integral “El sembrador”	17
2.2 Estructura Organizacional	18
2.3 Componentes de trabajo	19
2.4 Cobertura por municipio, comunidad y tipo de afiliación a la –AGRISEM-	19
<b>Capítulo 3</b>	20
Planeación y Planeación Estratégica	20
3.1 Definición Planeación	20
3.1.1 Características de la Planeación	21
3.2 Definición de estrategia	21
3.3 Planeación Estratégica	22
3.3.1 Características de la Planeación Estratégica	22
3.3.4 Principios de la Planeación	23
3.3.5 Importancia de la Planeación Estratégica dentro de una Empresa	23
3.3.6 Fuerza de la Planeación	24
3.3.7 Proceso de Planeación Estratégica	25
3.3.8 Tipos de la Planeación	29
3.3.9 Planes Estratégicos	30
3.3.10 Etapas de la Planeación Estratégica	31
3.3.11 Beneficios de la Planeación Estratégica	32
3.3.12 Camino a la Planeación Estratégica	32
3.3.13 Misión	33
3.3.14 Visión	33
3.3.15 Valores	33
3.3.16 Políticas	33
3.3.17 Organigrama	34
3.3.18 Capacitación	34
3.3.19 Programas	35
3.3.20 Asamblea	35

3.21 Control	35
<b>Capítulo 4</b>	36
Evaluación de la Planeación Estratégica	36
4.1 Aspectos Generales	36
4.2 Marco Legal	39
4.3 Estructura Administrativa de AGRISEM	39
4.4 Misión	39
4.5 Visión	41
4.6 Valores	43
4.7 Políticas	44
4.8 Organigrama	45
4.9 Planeación	46
4.10 Estrategias	47
4.11 Planeación Estratégica	48
4.12 Capacitación	49
4.13 Programas	50
4.14 Principios	52
4.15 Asamblea Ordinaria	53
4.16 Control	54
<b>Conclusiones</b>	56
<b>Recomendaciones</b>	57
<b>Referencias bibliográficas</b>	58
Anexo 1 Plan de Capacitación	60
Anexo 2 FODA	143
Anexo 3 Instrumentos	145
Anexo 4 Ubicación del Área del estudio	159

## Resumen

Hoy por hoy, el desafío principal que enfrentan las empresas es el mejoramiento continuo de las organizaciones. El objetivo de los planes estratégicos es la combinación de movimientos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr las metas de la organización.

Mediante una evaluación integral, para llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida - PED- , fue necesario la realización de un diagnóstico, aplicando la herramienta -FODA- , como resultado fue sobre la Evaluación de la Planeación Estratégica de la Asociación de Agricultores Integral “El Sembrador” -AGRISEM- por la cual se llevo a cabo, una agenda de trabajo de forma descendente, desde la alta gerencia, equipo técnico y asociados, utilizando los medios; reuniones, elaboración y tabulación de encuestas, que encamina una resistencia al cambio en cada programas.

Los sujetos de investigación son; alta gerencia (Presidente del consejo de administración, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal. Presidente de la comisión de educación, crédito, vigilancia, comercialización, equidad de género y niñez) Equipo técnico: (gerente general, subgerente, contador general, receptor cajero, encargado de proyectos, pre inversión, producción, comercialización, crédito, bodega, mercado, transporte y planta) Asociados: (21 hombres y 9 mujeres). El aporte de ésta investigación es que la asociación lograrán aumentar los resultados en dos programas; agricultura y comercialización en lo económico, recursos humanos, logísticas. Que permite una mayor productividad. Debido la operatividad de las actividades que integran dichos programas.

En base al análisis de resultados en consenso, las unidades de estudio, se trabajó una propuesta denominada: “plan de capacitación para la operativización de la planeación estratégica: del programa de agricultura y de comercialización. Como una primera fase, y posteriormente una segunda fase para los otros programas.

El aporte de ésta investigación contribuye en la aplicación de un mejor proceso de operatividad a la planeación estratégica, se debe realizar en forma sistemática utilizando los procedimientos necesarios a fin de garantizar los resultados de los programas. El propósito final es lograr un mayor rendimiento y productividad de las mismas.

## **Introducción**

En el pasado los negocios prosperaban sin preocuparse el empresario por la planeación. La situación ha cambiado debido a que cada día éstos se hacen más complejos, lo cual ha originado que se considere indispensable la planeación, para asegurar el futuro de una empresa. "Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es "hacer a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma cómo esa acción se habrá de coordinar.

Planificación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización a ser proactiva en vez de reactiva en la formulación del futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, el tamaño, implica qué cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un trabajo en equipo de forma coordinada.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es un arte que una ciencia, se fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

El presente estudio está conformado por cuatro capítulos cada uno de los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

El primer capítulo describe lo concerniente a la definición, fundamentos legales y técnicos que corresponden al diseño de la investigación; el segundo capítulo está enfocado a los aspectos generales de la asociación, bases legales, organización y funcionamiento; el tercer capítulo da a conocer conceptos teóricos sobre la planeación y planeación estratégica; en el capítulo cuatro se

presentan los resultados de la investigación de campo exponiendo gráficas, cada una con la respectiva interpretación en base a las respuestas recolectadas para las encuestas efectuadas.

En anexos se da a conocer la propuesta de mejora, se observa los beneficios que se obtendrán al contar con un “plan de capacitación para la operativización de la planeación estratégica: del programa de agricultura y de comercialización”, finalmente se incluyen la evaluación integral del estudio, que fue por la herramienta –FODA- , las boletas utilizadas como instrumentos de recolección de información en la encuesta realizada, entre otros.

Este documento servirá de columna para aquellos administradores y juntas directivas de asociaciones, empresas y cooperativas que deseen hacer una evaluación de la planeación estratégica.

## **Capítulo 1**

### **Diseño de la investigación**

#### **Evaluación de la Planeación Estratégica**

( Caso: Asociación de Agricultores Integral “El Sembrador” -AGRISEM-)

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

La Asociación de Agricultores Integral “el Sembrador” –AGRISEM- con sede en la Aldea Cholá del Municipio de Uspantán departamento del Quiche, sus actividades principales son producción y exportación de cultivos no tradicionales (Ejote francés, Arveja China, Arveja dulce y Radicho), con ellos se promueven programas sociales.

Después de haber reflexionado sobre, la necesidad e importancia de La Evaluación de la Planeación estratégica de la Asociación de Agricultores Integral el “Sembrador” – AGRISEM- como organización de base, es importante conocer y recordar la existencia posicional de AGRISEM, dentro del movimiento y sector del trabajo agrícola con agricultores de los municipios de Uspantán, Cunén, Sacapulas, Chicamán, Canilla y San Andrés Sajcabajá, del departamento de Quiché, especialmente entre la población maya, que son los socios actores mayoritarios de los proyectos que acciona AGRISEM. Siendo el desarrollo de esta experiencia el punto de partida y de llegada la focalización concreta, del que hacer institucional y visualización del futuro mediano e inmediato, para ello es importante contextualizar la labor institucional de AGRISEM.

Sin embargo es importante considerar que AGRISEM, se encuentra insertada en una realidad cambiante que debe adoptar medidas estrategias para consolidarse y posicionarse, paralelamente desarrollar capacidades concretas para la competitividad que responde no solo a las demandas locales sino las exigencias de la propia realidad externa, que determina el comportamiento de las organizaciones.

Lo anterior conlleva también hacer un análisis de las condiciones internas y externas de la asociación en el aspecto contable y marketing, por lo tanto es importante hablar de las Fortalezas y Debilidades, como también de las Oportunidades y Amenazas.

Los valores y principios presentes en la gestión institucional de manera que la asociación logre los objetivos e impacto significativos, tanto en las condiciones socioeconómicas de los asociados, como también de aquellos sectores involucrados directa e indirectamente y de esta manera posibilitar el aprovechamiento de los espacios que generan los procesos de intercambio del capital y comercial entre los países. Por lo que es importante generar la siguiente pregunta: ¿Cómo se aplica la planeación estratégica de la Asociación de Agricultores Integral “El Sembrador” -AGRISEM-?

## **1.2 Definición**

Esta investigación pretenderá averiguar:

- 1- ¿Cuál es la Misión?
- 2- ¿Cuál es la Visión?
- 3- ¿Qué valores organizacionales aplican?
- 4- ¿Cuales son las políticas?
- 5- ¿Conoce usted el organigrama?
- 6- ¿Usted conoce la planeación estratégica?
- 7- ¿Usted conoce los programas?
- 8- ¿Usted ha participado en asamblea ordinaria?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Evaluar la planeación estratégica de la Asociación de agricultores integral “El sembrador” – AGRISEM-

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la existencia de la Misión, Visión, Objetivos estratégicos de la Asociación.
- Conocer los valores organizacionales y las políticas
- Revisar la estructura organizacional.
- Comprender e estudiar los programas y proyectos.

## **1.4 Justificación**

Cabe destacar que un plan estratégico es uno de los instrumentos administrativos que incorpora un conjunto de definiciones y decisiones articuladas que permiten definir elementos de actuación como los siguientes; visión, misión, objetivos, estrategias, líneas de acción. El Plan se debe comunicar a los diferentes involucrados para lograr el compromiso y la alineación de los esfuerzos hacia el mismo fin.

Toda organización por pequeña que sea, debe evaluar la operatividad de la Planeación Estratégica, es imprescindible para el desarrollo de los programas y proyectos que justifica la presente investigación.

La apertura comercial que tiene el país con otros países como Estados Unidos, Centroamérica y Europa, debe crear la necesidad por parte de la Asociación de – AGRISEM- de preocuparse más por definir un instrumento de evaluación para determinar el comportamiento de los ejes estratégicos.

## **1.5 Delimitación**

### **1.5.1 Espacial**

La evaluación de la planeación estratégica de la Asociación de Agricultores Integral “El Sembrador” –AGRISEM- se llevó a cabo en la Aldea Cholá de la Villa de San Miguel Uspantán del departamento el Quiché.

### **1.5.2 Temporal**

La investigación se realizó durante los meses de Agosto a Diciembre del año 2011, siendo un estudio transversal.

### **1.5.3 Teórica**

Esta investigación se realizó considerando las variables en estudio que se tienen en la Planeación estrategia para ello se hizo uso de diversas teorías administrativas.

## **1.6 Metodología**

### **1.6.1 Sujetos de investigación**

- a. Alta gerencia; es conformada por el Presidente del consejo de administración, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal. Presidente de la comisión de educación, crédito, vigilancia, comercialización, equidad de género y niñez.
- b. Equipo técnico; es integrado por el gerente general, sub-gerente, contador general, receptor cajero, encargados de: proyectos, preinversión, producción, comercialización, crédito, bodega, mercado, transporte y planta.
- c. Asociados; conformado por 21 hombres y 9 mujeres que hace un total de 30 personas.

### **1.6.2 Instrumentos**

En cuanto a la recopilación de información se realizó por medio de una encuesta, en el caso de la alta gerencia y equipo técnico es autoadministrada, mientras los asociados se le apoyo para administrarlo.

## **1.7 Procedimientos**

- a. Autorización de la junta directiva de –AGRISEM- para poder realizar la investigación.
- b. Diagnóstico situacional: Se realizó con la alta gerencia, equipo técnico, asociados para determinar el comportamiento organizacional en todos los aspectos.
- c. Presentación de los resultados del diagnóstico situacional: Se llevó a cabo una reunión con la alta gerencia y equipo técnico, como resultados se logro determinar que es urgente de realizar un estudio sobre la Evaluación de la Planeación Estratégica.
- d. Instrumentos: Se elaboró tres boletas de tipo encuestas dirigidas a las unidades de análisis, la primera fue dirigida para alta gerencia, segunda al equipo técnico y tercera para asociados.

- e. Aplicación de instrumentos: Se aplicó a alta gerencia, equipo técnico y asociados.
- f. Tabulación y análisis de la información; se vació la información mediante formato de Excel, y la elaboración de grafica, en donde se logro el análisis de cada pregunta.
- g. Conclusiones: En base a objetivos específicos, se logro concluir los resultados del estudio, de igual manera con las recomendaciones.
- h. Elaboración de la propuesta: La propuesta denominado “Plan de Capacitación para la Operativización de la Planeación Estratégica: del Programa de Agricultura y de Comercialización.
- i. Presentación del informe: Se presento debidamente impreso y en digital.

## **1.8 Marco Teórico**

Se hace una investigación sobre Evaluación de la Planeación Estratégica, determinando o revisando todos los estudios que se han realizado por los diferentes autores.

### **1.8.1 Antecedentes**

Según Marroquín Pérez (Junio 2001), con la tesis Planeación Estratégica Para una Imprenta y una Empresa Editorial en Guatemala. De la Universidad Francisco Marroquín, Facultad Ciencias Económicas.

El análisis FODA, fue elaborado con la información obtenida por medio de entrevistas a directivos y jefes de áreas, hizo posible sentar las bases y el punto de partida, para definir dónde se encuentra en el presente la imprenta/ Editorial y hacia dónde se quiere llegar.

La empresa tiene una larga trayectoria, en ella ha ido forjando el camino aprovechando fortalezas que tiene, pero no a las oportunidades que se le han ido presentando a lo largo del tiempo. En ocasiones por dejar a un lado alguna oportunidad, se ha convertido en una debilidad de la empresa.

Los aspectos más importantes de la elaboración del FODA, es que permite a la imprenta editorial tener un análisis interno de la industria, y por otro lado permite concebir objetivos que nunca antes se había trazado, la razón de la carencia de objetivos y planes era debido a que la empresa no ha desarrollado un análisis de esta naturaleza.

Si se une los objetivos corporativos a los valores que ha tenido la empresa a lo largo de la existencia, se piensa en una misión que vaya de acorde a las actividades y fines de la imprenta /editorial la cual va ayudar a tener una visión más clara de a dónde es que se quiere llegar como una organización.

Es importante definir la gama de productos que ofrece la imprenta/editorial, lo cual permite que clase de clientes pueda tener la empresa y saber quiénes van hacer los principales competidores dentro del mercado

El haber definido los productos que prestan y los clientes potenciales, es lo que permitió establecer las unidades estratégicas de negocios para que sean dirigidas cada una según el foco de negocios. Permitirá libertad en cada una de las actividades que la empresa realiza y que cada uno genere va ser beneficio para la corporación imprenta/editorial las unidades estratégicas de negocios, el fin más importante es que cada una va a tener su propia manera de competir en el mercado, ya que cada una tiene sus objetivos y hacia dónde quiere llegar, con el fin de ayudar a la rentabilidad de la corporación.

Según Ángel Michel (2003), con la tesis Planeación Estratégica y Prospectiva de una unidad Académica: El caso de la facultad de Economía, de la universidad de Colima. Concluye diciendo que:

Los cambios continuos que se presentan en la sociedad de la información, conocimiento y del aprendizaje, obligan a las dependencias educativas a buscar estrategias y recursos que le permite enriquecer los procesos de diseños y actualización de los planes de estudio, haciéndole más flexible y eficaces pero especialmente pertinente en el contexto en que se desarrollan.

Los cambios que se presentan en el entorno, permiten entrar a un nuevo umbral de modernidad que con lleva el desplazamiento de viejos usos, hábitos y prácticas, pero otros tienen fin de proporcionar, innovadores medios e instrumentos para facilitar actividades y para desarrollar nuevas formas de relación con el medio ambiente.

La planeación estratégica permite a los directivos de las unidades académicas, dar respuestas oportunas a los cambios que presenta el medio ambiente. Debiendo establecer primeramente los propósitos, es decir qué es lo que hacen, dónde lo hacen y cómo hacen la presentación de servicios.

Los directivos de las unidades académicas necesitan involucrar a los colaboradores en el establecimiento de los propósitos, para que experimenten el trabajo contribuye al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realizan.

La planeación estratégica, coadyuva en las unidades académicas a plantear y replantear las actividades, de acuerdo a las necesidades de los clientes, permanentes.

Con la planeación estratégica los directivos de las unidades académicas pueden simular el futuro en papel, evaluando diversas alternativas de desarrollo para la organización.

La planeación estratégica de la unidad académica, está compuesta por la filosofía organizacional, así como por programas de fortalecimiento institucional, y el programa operativo anual, los cuales están relacionados con el plan de desarrollo institucional de la Universidad de Colima y el plan nacional de educación 2001 a 2006.

Se ha visto que la planeación estratégica que puede ser fortalecida por la técnica de prospectiva, lo que facilita a los directivos de la organización tener un panorama más amplio en la toma de decisión para mejorar el desempeño de la empresa con el entorno.

La planeación estratégica se fortalece con el análisis prospectivo al identificar variables clave y que deben manejarse para mejorar la posición de la organización en los años por venir.

El Análisis prospectivo, permite identificar las variables clave de acuerdo a la influencia directa e indirecta, lo cual da como resultado el descubrimiento de variables autónomas, influyentes y dependientes, que coadyuva con los líderes de las organizaciones a tomar decisiones estratégicas de acuerdo al comportamiento.

Al identificar las variables clave, la organización está viendo que el futuro puede ser mejor, si enfoca esfuerzos sobre las variables que tienen peso en el funcionamiento del sistema.

Las organizaciones que realizan análisis prospectivo, detectan que el futuro es múltiple e indeterminado ante la vista de diversos actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros, lo cual les amplía el panorama para el establecimiento de objetivos y estrategias que los lleven a posicionarse en un mejor lugar en los mercados mañana.

Según Gaitán Castro (Febrero de 2006), con la tesis Integración de la Planeación Estratégica en las medianas empresas de servicios de la Ciudad de Guatemala. De la Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas, concluye que:

El recurso humano es valorado como el insumo organizacional más importante en las empresas sujetas de estudios.

Las medianas empresas de servicios dan especial importancia a las acciones de la competencia al momento de analizar la industria en la cual desarrollan operaciones, siendo el factor externo más considerado por las empresas.

La Junta Directiva de las medianas empresas de servicios, es quien define el perfil empresarial de las mismas, mediante la descripción de los escenarios de operación y el análisis de la competencia, ambiente interno y externo.

La Visión de las empresas investigadas, está orientada a la consecución de un objetivo máximo por parte de la organización que engloba los propósitos específicos y operaciones de las mismas.

Los principales objetivos que se formulan las medianas empresas de servicios son los que buscan la obtención directa de beneficios económicos, situación que orienta el planteamiento de las estrategias.

Los plazos promedio que utilizan las empresas para el desarrollo de la planeación estratégicas oscila entre 3 y 5 años, es decir, de corto y mediano plazo, producto del mercado cambiante y la situación política general.

El principal beneficiado por la implementación de la planeación estratégicas es el cliente externo; y los recursos económicos son el principal obstáculos para implementarla.

Según Yon Veliz (Mayo de 2005), con la tesis Planeación Estratégicas en Agencias de Publicidad de la capital de Guatemala. De la Universidad Rafael Landivar Facultad de Ciencias Económicas, concluye:

Los sujetos entrevistados de las agencias de publicidad consideran que la manera como aplican la Planeación Estratégica en las actividades, es elaborado: planeación para planear, identificación de valores, formulación de la misión, integración de los planes de acción e implementación.

Los responsables de la elaboración de la Planeación Estratégica son los gerentes de las agencias de publicidad. Ellos son quienes además de elaborarla, se encargan de hacerle revisiones, modificaciones, darla a conocer al personal y son los primeros en determinar los resultados de aplicarla en las actividades.

Todas las agencias de publicidad incluidas en este estudio han obtenido beneficios, en opinión de los entrevistados, al aplicar la Planeación Estratégica, según lo manifestado por los entrevistados, los cuales son: en primer lugar de importancia, la asignación de recursos y actividades de manera adecuada, en segundo lugar han alcanzado los objetivos establecidos, en tercer lugar cuentan con una amplia visión de las actividades que se realizan, además de poder asignar responsabilidades bien definidas a cada empleado, lo cual ha llevado a que dichas empresas se esfuercen por identificar las necesidades principales y que encuentren una solución acertada a las irregularidades que se puedan presentar.

Según Santiago Cabrera (Septiembre 2008), con la tesis Desarrollo Técnico y Administrativo. De la Universidad Rafael Landívar de la Facultad de Ciencias Políticas Sociales, expone que:

Los cambios que se han dado y se dan a nivel administrativo y gerencial en organizaciones civiles, son producto de desempeñarse en el marco de instrumentos, y manuales de trabajo que marcan y orientan el accionar de manera estratégica.

El desarrollo técnico y administrativo de una organización, no depende únicamente de disponer en la biblioteca planes de trabajo de toda índole, sino también del compromiso personal, cultural y profesional de los que en ella se desempeñan y haciendo uso óptimo de ello.

Las políticas de producción y comercialización en el presente siglo, crean la necesidad de que productores tradicionales, trasciendan en todos los ámbitos para lograr la inserción en los nuevos sistemas y estándares establecidos para el intercambio comercial de la producción agrícola.

La participación directa de: Junta Directiva, personal administrativo y técnico de AGRISEM en la conformación del Plan Estratégico Institucional PEI, hace notoria la voluntad de querer desafiar el tradicionalismo de las organizaciones campesinas e indígenas de Quiché y, querer convertirse en una organización pionera en el desarrollo de la región.

Según González (Noviembre 2004), con la tesis Planeación Estratégica de la Empresa EXACT. De la Universidad las Américas Puebla. Indica que:

A lo largo del Simulador de negocios de CMU, se confirma que es una excelente herramienta de aprendizaje, donde se aplican los conocimientos que se han ido adquiriendo a lo largo de los estudios; se aprende a trabajar y a tomar decisiones en equipo; a interactuar con personas de diferentes profesiones lo cual permite tener una visión más amplia de la empresa; y a desarrollar habilidades de comunicación, análisis de datos y liderazgo, entre otras cosas.

Se visualiza que si se fijan objetivos, establece estrategias, planean las decisiones con los demás miembros del equipo y se comparten conocimientos, entonces se tiene una visión más amplia, se obtiene mejores resultados y es más fácil que aumente el valor de la empresa.

De igual manera, se piensa que es una buena idea contar con un consejo de empresarios a quien exponer lo ocurrido a lo largo del año, pues se tiene una retroalimentación por la experiencia y hacen ver los errores y aciertos que se tuvieron, tanto personales y como en equipo, lo cual es de ayuda para lograr una mejora continua.

La Administración de EXACT implementó ciertas estrategias en las áreas de Marketing, producción y finanzas, con el fin de maximizar el valor de la compañía y poder resistir el ambiente competitivo que se vivió durante los tres años en que se operó.

El mercado de Tractus fue difícil, ya que siempre hubo una constante guerra de precios y competencia en marketing y calidad, además las estrategias que las de más compañías seguían no era estables por que dificultaba la situación. A pesar de esto, se trató de seguir siempre las mismas estrategias haciendo solamente pequeños cambios sobre ellas. La participación en el mercado bajo 7%, lo cual no fue bueno, pero considerando el ambiente inestable del mercado no fue un decremento significativo.

En TRACTUS, a lo largo del 2004, 2005 y 2006 se siguió la estrategia de precios disminuyendo estos un 38% promedio con relación al 2003 en los diferentes países, ya que hubo una guerra de precios en el mundo y en cuanto a marketing se dice disminuir un 5.4 % promedio para poder seguir compitiendo a través de precios bajos.

En cuanto al mercado, hubo una mayor estabilidad sin que esto signifique la ausencia de una competencia. Debido a las estrategias seguidas por parte de la administración aumentó la participación en el mercado mundial un 1.5 % para el 2006 con relación al 2005, lo cual fue bueno para un mercado que va en aumento. Gracias a este producto la empresa continúe, ya que de éste provenían las mayores ganancias de la compañía.

En respecto, a lo largo del 2005, 2005 y 2006 se siguió la estrategia de aumento de marketing, subiendo un 80 % en promedio comparado con el 2003. Los precios bajaron un 5 % promedio.

Debido a la terminación de la administración se redujeron los inventarios a 30,000 unidades con el objetivo de aumentar el flujo de efectivo, reducir los activos y por lo tanto aumentar el retorno sobre activos y retorno de capital. Facilitando así el control del inventario para la administración siguiente y dejando abierta la posibilidad de inversiones futuras en cualquier decisión operativa.

Para lograrlo se trabajó a capacidades reducidas calculadas para no superar el 5% de aumento en el costo de producción. Una ventaja de trabajar a capacidades reducidas es el ahorro en el presupuesto de producción solo produciendo las unidades a vender basándose en pronósticos calculados.

En cuanto a la inversión se mantuvo la estrategia de una inversión relativamente baja puesto que se encontró una buena relación, inversión vs. Calidad relativa, logrando un ahorro de \$2,950,000.00 comparado con la inversión de principios de 2005. Esta medida permitió el aumento de la utilidad neta y por lo tanto, la del retorno sobre el capital ya que esta inversión es considerada un gasto directo.

Para el final año 2006, EXACT se consolidó como la segunda mejor compañía dentro de la industria relojera, a pesar de las grandes dificultades que se vivieron para conseguirlo en estos últimos tres años.

## **1.9 Marco Teórico Contextual**

La Asociación de Agricultores Integral El Sembrador –AGRISEM- es una organización no lucrativa, cuyo propósito es apoyar a todos aquellos sectores con potencial productivo y que han sido marginados de la posibilidad de contar con asistencia técnica de calidad, orientada, a desarrollar capacidad de gestión empresarial, como la mejor manera de combatir la pobreza. Constituye una instancia facilitadora de esfuerzos orientados a consolidar el desarrollo local.

Actividades: Siembra de ejote francés, arveja china, dulce, mini-zanahorias, suchinis, radichio, puerros, habas, cebollas, chile pimiento, lechugas, zanahoria bangor, brócoli destinado para la exportación internacional, manufactura de los diferentes productos de exportación, créditos productivos, diseño, gestión y ejecución de proyectos sociales, productivos y de infraestructura enfocadas en el área rural, producción de plantas forestales de diferentes especies, servicios de transporte, venta de insumos agrícolas y producción de pilones bajo invernadero.

### 1.9.1.1 Planeación

Planificar significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando los actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. La planificación establece los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos, son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

La Planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas de cambio.

### 1.9.2 Planeación Estratégica

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de

producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la "unidad estratégica de negocios" (UEN), frente a los productos y a los mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

### 1.10 Cronograma

		MESES 2011				
No.	ACTIVIDADES	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Planteamiento del problema					
2	objetivos del problema					
3	Justificación					
4	Delimitación					
5	Metodología					
6	Marco teórico					
9	Viabilidad de la información					
10	Cronograma de actividades					
11	Presupuesto de la investigación					
12	Conclusiones recomendaciones bibliografía					
13	Presentación de la investigación					

## 1.11 Presupuesto

No	Concepto	Unidad de Medidas	Cantidad	Costo Unitaria	Costo Total
1	Tiraje de ejemplares	Ejemplares	3	Q. 500.00	Q 1,500.00
2	Materiales (cuaderno, hojas, impresiones, tablero y calculadora)	Global	1	Q. 1,500.00	Q 1,500.00
3	Combustible	Galones	28	Q. 37.00	Q 1,036.00
4	Otros gastos	Globales	1	Q. 300.00	Q 300.00
<b>Total</b>					<b>Q. 4,336.00</b>

## **Capítulo 2**

### **Aspectos Generales sobre la Asociación de Agricultores Integral “ El Sembrador” -AGRISEM-**

#### **2.1 Historia de la Asociación de Agricultores Integral “El sembrador”**

La Asociación de Agricultores Integral “El Sembrador” –AGRISEM- es una organización no lucrativa, cuyo propósito es apoyar a aquellos sectores con potencial productivo y que han sido marginados de la posibilidad de no contar con asistencia técnica de calidad orientada, a desarrollar capacidad de gestión empresarial, como la mejor manera de combatir la pobreza. Constituye una instancia facilitadora de esfuerzos orientados a consolidar el desarrollo local.

AGRISEM fue fundada el 22 de Octubre de 2002 por un grupo de agricultores comprometidos con el desarrollo local, aprovechando la experiencia capitalizada por cada uno de los miembros y las experiencias exitosas generadas y validadas por proyección. Estas experiencias se materializan en metodologías, estrategias y modelos, respaldadas por equipo de trabajo con pleno conocimiento de las demandas para el desarrollo local.

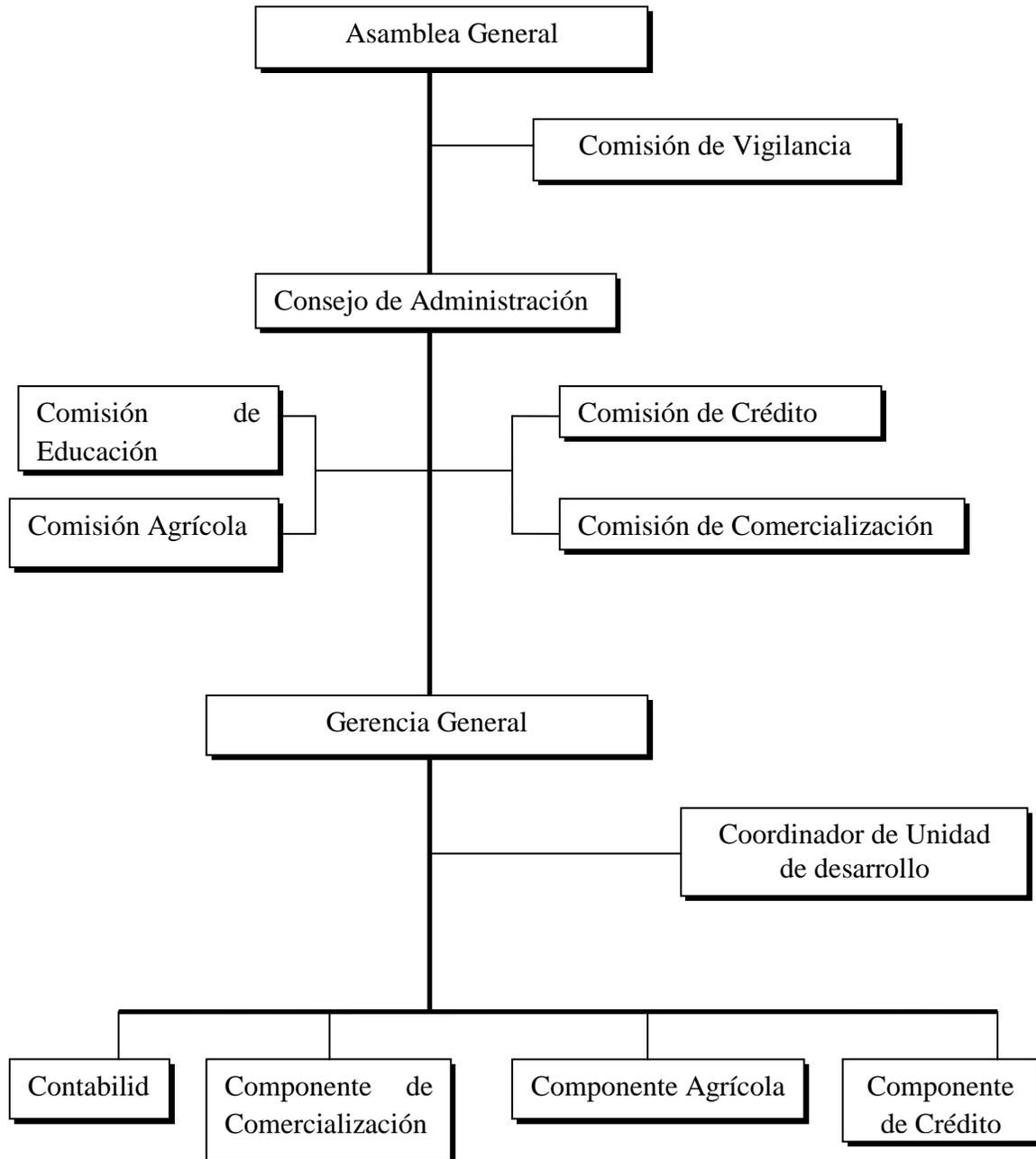
Misión: Promover el desarrollo comunitario de los asociados y no asociados a través de proyectos productivos para el desarrollo integral de hombres, mujeres, jóvenes; niños y niñas, en el proceso organizativo y comercialización de la producción agrícola y pecuaria.

Visión: Ser una organización rural con capacidad de exportación directa y así mismo ser una organización bien fortalecida, que nos permita fomentar proyectos productivos, social dirigidos a diferentes sectores de la población de San Miguel Uspantán y otros municipios del departamento de El Quiché.

Objetivo General: Mejorar la calidad de vida de las familias, generando fuentes de ingresos económicos mediante la producción y comercialización de productos agrícolas y la ejecución

de los proyectos de desarrollo integral. Fuente de Información; Tomada en el Diagnóstico Organizacional (2007)

## 2.2 Estructura Organizacional



Fuente de Información Manual de Organización y Funciones Administrativas (2008)

## 2.3 Componentes de trabajo

- a. Producción: Es el Departamento responsable de ordenar, planificar y ejecutar todas las actividades de promoción, de siembra, de cultivo, de Asistencia Técnica y de Cosecha, de todas las variedades de hortalizas que producen los asociados y no asociados.
- b. Comercialización: Para contribuir al desarrollo de los asociados y no asociados, exporta la mayor parte de la producción directamente, garantizando de esta manera un retorno aceptable de la producción de los asociados y no asociados.
- c. Pre- inversión: Es responsable de mantener, Propiciar y Fortalecer la coordinación interinstitucional para actividades que favorezcan el desempeño de la Asociación. Al mismo tiempo es responsable de formular y gestionar proyectos de interés institucional y poblacional sin descuidar la organización considerada de mucha importancia en los departamentos de proyección.
- d. Desarrollo: Es el componente que le corresponde de brindar la asesoría técnica en el proceso Administrativa de la Organización.
- e. Administrativo: Se encarga de implementar la organización, dirección, planificación, control, evaluación y monitoreo de las operaciones internas de la asociación. (Fuente de información propuesta técnica y administrativa para el nuevo programa (septiembre 2009).

## 2.4 Cobertura por municipio, comunidad y tipo de afiliación a la –AGRISEM-

No.	Municipio	Comunidades	Calidad de socios		
			Socios	Proveedores	Totales
1	Uspantán	10	19	30	49
2	Chicaman	6	3	20	23
3	Cunen	8	3	20	23
4	Sacapulas	6	5	30	35
5	Cotzal	2	0	18	18
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>30</b>	<b>118</b>	<b>148</b>

## Capítulo 3

### Planeación y Planeación estratégica

#### 3.1 Definición Planeación

Según Ponce Reyes (1998), La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para la realización".

Según Dale Ernest (1995), Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

Según Terry George (1982), Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Según Fernández Arenas (1960), La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas.

Según Kazmier (1972), La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Según Scanlan Burt (1967), Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Según Massie Joseph L. (1957), Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos.

Según Anthony (1987), Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor.

### 3.1.1 Características de la Planeación

Según Anthony Robert (1987),

- La planeación es un Proceso permanente y continuo
- La planeación esta siempre orientada hacia el futuro
- La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones
- La Planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas
- La Planeación es sistemática
- La Planeación es repetitiva
- La Planeación es una técnica cíclica
- La Planeación es una función administrativa que interactúa con los demás
- La Planeación es una técnica de coordinación e integración
- La Planeación es una técnica de cambio e innovación

## 3.2 Definición de Estrategia

Según Chandler (1976), la Estrategia es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, con la adopción de los recursos de acción, la asignación de los recursos para alcanzarlos.

Según Drucker (1962), La estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser?

Según Andrews (1976), Es el patrón de los objetivos y metas de la empresa, las políticas, planes esenciales para lograrlos, definiendo en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa, y qué clase de empresa es o quiere ser.

Según Ansoff (1980), La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro.

### **3.3 Planeación Estratégica**

Según Prado (1977), La planeación estratégica es el proceso del desarrollo de las capacidades y potencialidades de una organización. Permite a los dirigentes tomar decisiones sobre las orientaciones más importantes de ésta, teniendo en cuenta los cambios que se dan en el medio ambiente; la capacidad organizacional para enfrentarse al futuro; y los valores y aptitudes de los dirigentes.

La Planificación estratégica es básicamente una metodología mediante la cual la organización define objetivos, políticas y planes de acción para lograr los resultados deseados.

El punto de partida de una buena planificación estratégica es la adecuada definición de lo que se quiere lograr, de lo que se quiere llegar hacer y de lo que se quiere en la organización. Para hacer planificación estratégica es también importante, el establecer un tipo de relación en cadena o relaciones causa-efecto entre lo que se quiere lograr y lo que se debe lograr antes, es decir, definir la secuencia u orden en el cual se pueden lograr los resultados.

#### **3.3.1 Características de la planeación estratégicas**

Según Cruz Prado (1991),

- Exige analizar el exterior (medio ambiente) de la organización, para prevenir posibles obstáculos y aprovechar oportunidades

- Supone observar con detalle el interior de la organización, para contemplar fortalezas y debilidades
- Incluye analizar el panorama a largo plazo
- Es un proceso interactivo y básicamente participativo
- Busca mejorar el modelo organizacional
- Se adapta a las circunstancias y características de la organización

### **3.4 Principios de la Planeación**

Según Kenneth (1978), los Principios de planeación a) Principio de precisión; Los planes no deben hacerse con afirmaciones genéricas, sino con la máxima precisión posible, porque están destinados a regir acciones concretas. b) Principio de Flexibilidad; Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los posibles cambios que puedan surgir en razón de lo imprevisible o de circunstancias que hayan variado desde el origen. c) Principio de unidad: Los planes deben ser de naturaleza tal, que pueda afirmarse la existencia de un solo plan para cada función, los cuales estarán integrados y coordinados de modo que constituyan un solo plan general.

### **3.5 Importancia de la Planeación Estratégica dentro de una empresa**

Según Andrews Kenneth (1978), En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para el crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de la organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a las actividades. Está vinculada a la identidad específica dentro del movimiento social y la relación que todo esto guardan con la razón de ser del organismo.

### 3.6 Fuerza de la Planeación

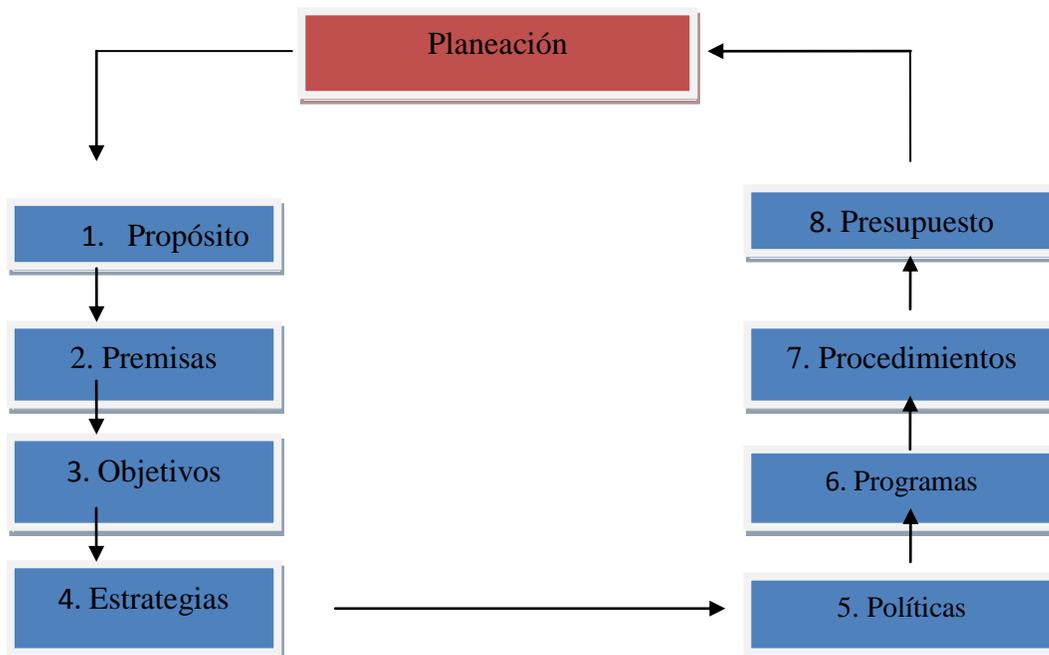
Según Porter (1970), es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- a) Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- b) La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de los segmentos donde los competidores estén bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- c) Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer las condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- d) Poder de negociación de los compradores: El producto tiene varios sustitutos, el producto no es diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán las exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más

avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

### 3.7 Proceso de Planeación Estratégica

Según Mintzberg (1967), presenta las siguientes etapas dentro del proceso de planeación estratégica:



A continuación se describe cada una de estas etapas con experiencias que se obtuvo en diferentes organizaciones, cabe mencionar que estas etapas podrían ser un estándar para realizar planeación estratégica pero nunca presentan los mismos resultados.

a. Propósitos: La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y la determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; en varias ocasiones es común confundir un propósito de un objetivo, por lo que existen algunas características de los propósitos que se diferencian de los objetivos, como:

- Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento base de los demás elementos
- Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización
- Son semi-permanentes, porque pueden abarcar un período determinado.
- Por ejemplo un propósito de una empresa puede ser: "Incrementar las utilidades sobre la inversión de los accionistas".

Los propósitos son importantes dentro del proceso de planeación debido a que:

- Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
- Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
- Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- Son la razón de la existencia de la organización, tanto en el estado presente como en la proyección hacia el futuro.
- Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

b. Premisas: Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los

altos ejecutivos, de los accionistas, etc.), Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de las actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear, algunas de ellas son:

- De carácter político
  - Estabilidad política del país
  - Sistema político de gobierno
  - Intervención estatal en los negocios
  - Restricciones a la importación y exportación
  - Relaciones internacionales
- De carácter legal
  - Impuestos sobre ciertos artículos o productos
  - Forma de pago de impuestos
  - Exenciones de impuestos
  - Impuestos sobre utilidades excesivas
- Tendencias laborales
  - Laboral
  - Mejoramiento del ambiente
  - Descentralización de empresas en las zonas urbanas
- Económicas
  - Deuda pública
  - Fenómenos inflacionarios
  - Nivel de salarios
  - Nivel de precios
  - Poder adquisitivo de la población
  - Ingreso per cápita
  - Renta nacional
  - Producto nacional bruto
  - Inversión extranjera
- Sociales
  - Crecimiento y distribución demográfica

- Movilidad de la población
- Empleo y desempleo
- Nuevas construcciones y obras públicas
- Alfabetización
- Sistemas de salubridad e higiene
- Técnicas
- Rapidez de los avances tecnológicos
- Cambios en los sistemas
- Otros factores
- Competencia
- Posición en el mercado
- Políticas de operación
- Cambios en la demanda
- Fuentes de financiamiento
- Transporte
- Distribución del ingreso
- Productividad e ingreso nacional
- Comportamiento de los consumidores
- Programas de investigación

c. **Objetivos** Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar la realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Según Ackoff en función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos pueden ser:

- Tácticos o departamentales: Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
- Operacionales o específicos: Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades detalladas e invariablemente son a corto plazo.

Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

- Seccionales: Cuando se refieren a una sección o grupo.
- Individuales. Son metas personales. Por Ejemplo: Cada vendedor adscrito a la sección X venderá diariamente Y número de unidades".

Los lineamientos para establecer objetivos son los siguientes:

1. Asentarlos por escrito
2. No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos
3. Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Qué, Cómo, Dónde, Quién, Cuándo, Por qué?
4. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
5. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

### **3.8 Tipos de la Planeación**

Según serna (1997), Existe tres tipos de Planes:

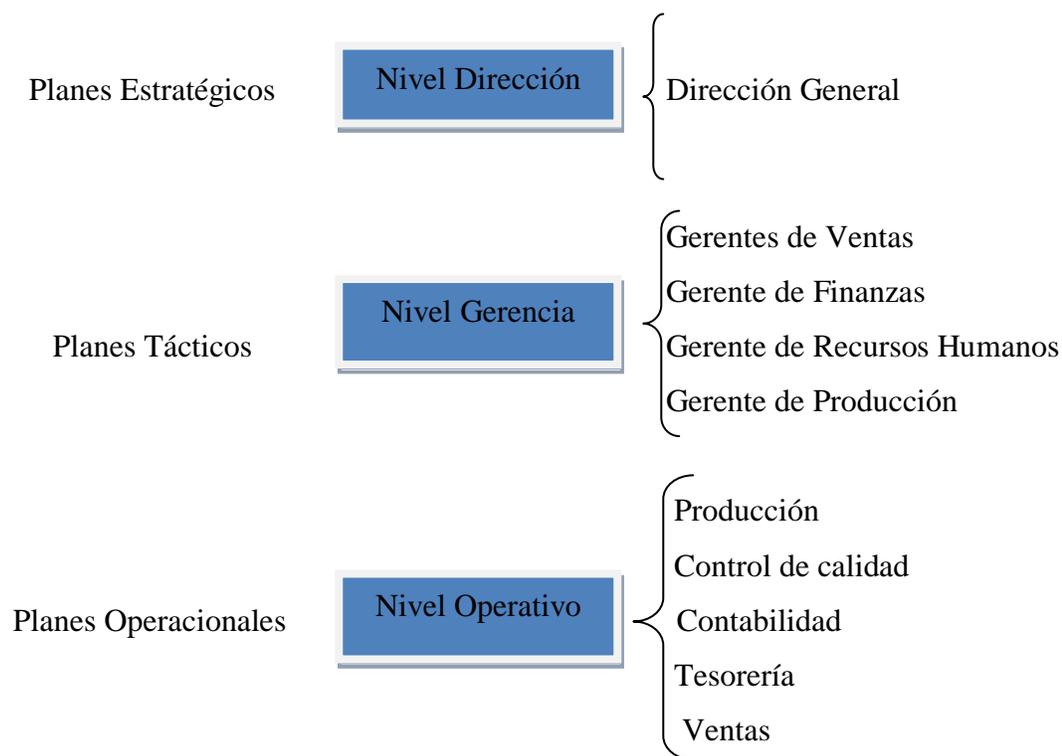
- 1-Planeación Estratégica
- 2-Planeación Tácticos o funcional
- 3-Planeación Operativa.

### 3.9 Planes Estratégicos

Según Serna (1997), Los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y la función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

- a. Planeación Tácticos o Funcional: Los Planes funcionales “se realizan a nivel de las unidades Estratégicas de negocio o áreas funcionales”. Las unidades estratégicas involucradas en este proceso dependen de la estructura organizacional de cada empresa. Estos planes por establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad es parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.
- b. Planeación Estratégica Operativa: Los planes Operacionales son aquellos que “especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales” según (Robbins y Coulter, (2000). Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación estratégica funcional y la función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Los planes operacionales definen la forma de alcanzar los objetivos, suponiendo la existencia de los mismos. Se concentran en las operaciones diarias y tienen como finalidad principal la eficiencia.



### 3.10 Etapas de la Planeación estratégica

Según Zamorano Unanue, Natalia Virginia (mayo 2005), Perfil estratégico de los directivos de las empresas familiares del sector manufacturero en Puebla.

Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas llevar a cabo. Evaluación de Estrategias: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

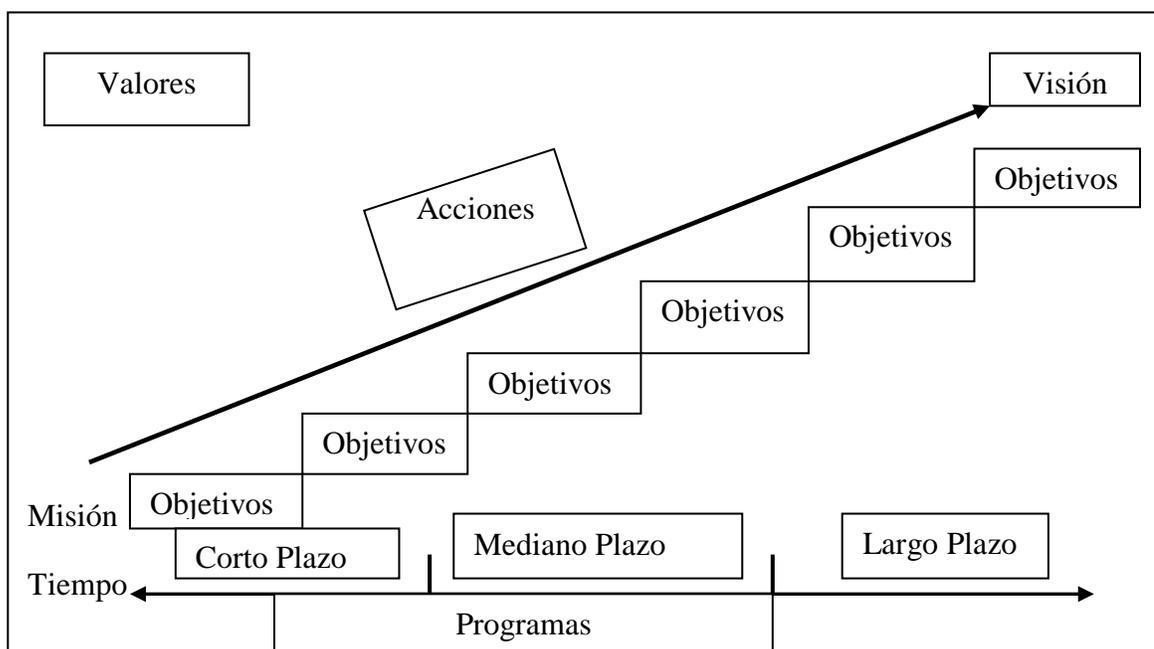
### 3.11 Beneficios de la Planeación Estratégica

Según Ozzano Italo (1999), modelo de tesis enfoque práctico de planificación estratégica, aplicación de servicios.

- Beneficios Financieros: Son investigaciones indican que son organizaciones que utilizan conceptos de Planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.
- Beneficios No Financieros: Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

### 3.12 Camino a la Planeación Estratégica

Según Zavaro Bocker Rafael (2005) En la tesis Doctoral Desarrollo, Planificación Estratégica y corporativismo Local: El caso de Mar del Plata (Argentina).



### **3.13 Misión**

Según Zavaro Bocker (2005), Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades, ¿Cómo se está? Y ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Para qué se ha creado a la empresa? Responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

### **3.14 Visión**

Desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo. ¿A dónde se quiere llegar? Responde a la pregunta: ¿A dónde se quiere llegar, en dónde se verá en el futuro? Da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual se va a desarrollar y se pueda enfocar desde dos sentidos Stephen Covey dice en los 7 hábitos; “Las ideas nacen dos veces cuando se piensa y cuando se hacen”. Así es la visión. Es lo primero que se piensa y lo ultimo lo que se consigue en un plan estratégico.

### **3.15 Valores**

Según Solares Santos (2009), en la tesis Planeación Estratégica para una Empresa Distribuidora de productos de limpieza automotriz. Son principios corporativos, creencias y reglas de conducta del personal, que regulan la vida de una organización y la hacen ser diferente de otra. Los volares son reglas de conducta para el personal y permite la identificación y actualización de las mismas.

### **3.16 Políticas**

Según Ponce (1989), La política es una ciencia social que estudia dicha conducta de una forma académica utilizando técnicas de análisis político; los profesionales en esta ciencia adquieren el título de politólogos, mientras quienes desempeñan actividades profesionales a cargo del estado o se presentan a elecciones se denominan políticos. El término fue

ampliamente utilizado en Atenas a partir del siglo V antes de Cristo, en especial gracias a la obra de Aristóteles titulada, precisamente, Política. El mismo Aristóteles definía al ser humano como un animal político.

### **3.17 Organigrama**

El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de un organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas al que lo utiliza como instrumento de precisión. El Organigrama tiene doble finalidad:

Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, las características generales; y es un instrumentos para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

### **3.18 Capacitación**

Según Fernández Arenas ( 1960), La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a la vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan las competencias, para desempeñarse con éxito en el puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. También es el desarrollo evolutivo del hombre tanto en la esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo, perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del

cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

### **3.19 Programas**

Según Dale Ernest (1995), Se entiende por programa de desarrollo a una serie de acciones organizadas con la finalidad de mejorar las condiciones de vida en una determinada región o país en forma integral y sostenible. Algunas veces para ser más explícitos se les llama programa de desarrollo económico y social. Los programas de desarrollo pueden ser concebidos por los propios países, regiones o gobiernos locales con base en los propios recursos, o, las autoridades de los países pobres los plantean solicitando simultáneamente ayuda a organizaciones internacionales o a gobiernos amigos.

### **3.20 Asamblea**

Según Terry George (1982), La Asamblea es la reunión reglamentada de los socios activos y vitalicios mediante la cual gobiernan la entidad. Las resoluciones son obligatorias para todos los socios.

### **3.21 Control**

Según Fayol Henry (1987), El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

## Capítulo 4

### Evaluación de la Planeación Estratégica

(caso: Asociación de Agricultores Integral “el Sembrador” -AGRISEM-)

(Análisis y discusión de resultados de la investigación)

#### 4.1 Aspectos Generales

En el año 1,998 se organizó un grupo de vecinos de la aldea Cholá del municipio de San Miguel Uspantán, departamento del Quiché, dicho grupo no contaba con personalidad Jurídica, siendo la agrupación y trabajo informal. Se eligió la junta directiva del grupo, la cual fue considerada por las personas como comité, recibiendo apoyo de parte de la Asociación Alianza Para el Desarrollo Juvenil -ADEJUC- de la Sub Sede del municipio de Uspantán. El apoyo inicial consistió en la donación de 420 árboles frutales entre melocotón, aguacate y manzana, los cuales fueron distribuidos a los integrantes del grupo, para que fueran sembrados en las parcelas, acordando con ellos que se trabajaría mediante la modalidad de fondo revolvente, es decir los y las beneficiarias, debían reintegrar el valor de la planta para lograr capitalizar a la organización, de tal manera que el dinero sirviera para comprar más plantas y beneficiar a más familias. Para iniciar las actividades de sostenibilidad del grupo, se trabajó con el apoyo y siembra de hortalizas, trasladando semilla de zanahoria, remolacha, repollo y cebolla y al terminar el ciclo de producción los beneficiarios tendrían que cancelar el valor de la semilla que se les trasladó. A raíz de este fondo revolvente los integrantes del grupo analizaron que estaban trabajando un crédito, por lo que para continuar con el siguiente ciclo ya se dieron requisitos y condiciones de crédito y con esta experiencia llegaron a formar un capital de Q. 10,000.00 como recurso económico inicial para trabajar. Al tener este resultado ADEJUC les apoyó con asistencia técnica, productos e insumos, también les apoyó con el establecimiento de una tienda de insumos agrícolas, los cuales se otorgaban en forma de crédito, que eran recuperados al término de las cosechas, actualmente la tienda de insumos continúa funcionando.

Un programa de asistencia técnica de ADEJUC, visitó al comité para ofrecer apoyo sobre techo mínimo, donde solo se benefició a 3 integrantes del grupo afectados por fenómenos naturales. Además se brindó apoyo en capacitación y giras de estudio para fortalecer el proceso de producción agrícola y la búsqueda de mercados internacionales principalmente para los productos hortícolas de exportación producidos en la localidad.

A mediados del año 2,002 ADEJUC decidió apoyar al grupo para que se organizaran los cuadros directivos tomando como base la estructura de una cooperativa, para tramitar la legalización y Personalidad Jurídica del grupo. Los agricultores concluyeron que se organizarían como Asociación y la nombraron “Asociación de Agricultores Integral El Sembrador, con las siglas AGRISEM, la legalización se da el 19 de octubre del 2,002. Los cuadros directivos definieron iniciar el trabajo en el año 2,003, para ello la asociación contó con una adecuada estructura organizativa, y la definición de los respectivos órganos directivos, para cumplir con atribuciones específicas dentro de la asociación. La asociación está estructurada con 6 órganos; consejo de administración, comisión de crédito, comisión de comercialización, comisión de producción agrícola, comisión de educación y comisión de vigilancia.

La comercialización de hortalizas se inicia con la gestión de mercado, efectuando dos giras bajo la coordinación de las instituciones: AID, ACTIONAY, AGIL, Y CUATRO PINOS. Se estableció el convenio de negociación de productos para la exportación al mercado internacional, exportando a Europa, Canadá y Miami, Estados Unidos, dicho convenio tuvo una duración de 4 meses que han servido a la AGRISEM para acumular experiencia en este campo.

Por otro lado La Agencia de Generaciones de Ingresos Locales AGIL asesoró este proceso y priorizando para el efecto, la construcción de una galera con funciones de centro de acopio, AGIL aportó la cantidad mayor de financiamiento, sin embargo se tuvo la necesidad de tramitar un crédito para completar la inversión, habiendo los socios aportado recursos económicos y mano de obra no calificada.

En el año 2003 el Programa de Desarrollo y Reconstrucción en el Quiche, FONAPAZ/PRODERQUI, inicia la ejecución de actividades de apoyo a la Asociación AGRISEM mediante la aprobación de la primera fase de capacitación y asistencia técnica, siendo esta, agrícola, organización, conservación de suelos y operación y mantenimiento de sistemas de riego, con equidad de género.

A raíz de esto, la asociación logra el apoyo de FONAPAZ/PRODERQUI, para la construcción de un centro de acopio, un fideicomiso para la producción agrícola, el proyecto de mejoramiento de carreteras con la municipalidad de Uspantán y AGRISEM, además se tiene la aprobación del proyecto de equipamiento del centro de acopio y se da el inicio del PROYECTO No 541-2005 de capacitación y asistencia técnica según convenio No.5-2006 firmado entre FONAPAZ/PRODERQUI y AGRISEM, asumiendo la asociación el rol de ejecutor del proyecto de acuerdo a la capacidad organizativa y proyección socioeconómica, este proyecto está enfocado a fortalecer los conocimientos y habilidades técnicas para la producción y fortalecer aspectos organizacionales, de comercialización de los comités de regantes, beneficiarios y organizaciones asociadas, teniendo como fin mejorar la calidad de vida de la población atendida, por medio de la ejecución de las diferentes actividades, logro de los objetivos y resultados contemplados en el documento del proyecto siendo este ejecutado de julio del año 2006 al 15 de Agosto del año 2007.

En Abril del 2007, por medio de una propuesta en consorcio con las asociaciones ADIES ASAPREX y AGRISEM, para tener a cargo la administración de un proyecto de sistematización de las experiencias de los grupos de regantes, dicha sistematización se le ha asignado a AGRISEM, siendo la encargada de administrar y velar por el cumplimiento de lo planificado y finaliza en el mes de Julio del 2007.

Es una organización no lucrativa, cuyo propósito es apoyar a aquellos sectores con potencial productivo y que han sido marginados de la posibilidad de no contar con asistencia técnica de calidad orientada, a desarrollar capacidad de gestión empresarial, como la mejor manera de combatir la pobreza. Constituye una instancia facilitadora de esfuerzos orientados a consolidar el desarrollo local.

## 4.2 Marco Legal

AGRISEM es una organización de primer nivel también convertida en CINASEM como Cooperativa Integral Agrícola El Sembrador. La organización se encuentra legalmente inscrita en el Ministerio de Gobernación, según consta en el acta notarial autorizada en la ciudad de Guatemala, de fecha 21 de julio 2009, por el (la) Notario (a) Hugo Alejandro Méndez López. En ella reza que la misma se inscribe en este Registro bajo la partida número 22734. Inscrita en: Registros Cívil de San Miguel Uspantán, departamento de El Quiché bajo la(s) 13-02, folios 52-77 de (1) los libros 3 de personas Jurídicas.

## 4.3 Estructura Administrativa de AGRISEM

No	NOMBRES	NÚMERO DE CÉDULA	CARGO
1	Pedro Santos Soc.	N-14 Reg. 13,014	Presidente
2	Víctor Nemecio Ixcoy	N-14 Reg. 35,357	Vicepresidente
3	Matías Lux Us	N-14 Reg. 15,313	Secretario
4	Petrona Santos Castro	N-14 Reg. 48,041	Pro Secretario
5	Manuel Macario Santiago	N-14 Reg. 12,772	Tesorero
6	Catarina Josefina Ventura	N-14 Reg. 46,068	Vocal I
7	José Lux Chic	N-14 Reg. 34,211	Vocal II

## 4.4 Misión

Según Bocker Zavaro (2005), en la tesis Doctoral Desarrollo, Planificación Estratégica y Corporativismo Local: El caso de Mar del Plata (Argentina), Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades, ¿Cómo esta? y ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Para qué se ha creado a la empresa? Responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

Al cuestionar a la alta gerencia, equipo técnico, y los asociados sobre la existencia de la misión, se logró determinar lo siguiente:

- a) De las 11 personas que integran la alta gerencia se evidenció que 8 si conocen la misión que equivale a un 82% y 3 la desconocían que equivale a un 18%
- b) De las 13 personas que conforman el equipo técnico, indicaron 2 de ellas que si conocían sobre la existencia de la misión que equivale a un 15% y 11 de ellos la desconocían que equivale a un 85%
- c) De las 30 asociadas encuestadas expresaron 12 que efectivamente conocían sobre la existencia de la misión que equivale a un 40%, mientras que los 18 restantes la desconocían es equivalente a un 60%

Por lo que se indica que en donde hay mayor desconocimiento de la misión es entre los asociados, pues más del 50% de ellos desconocen la misma.

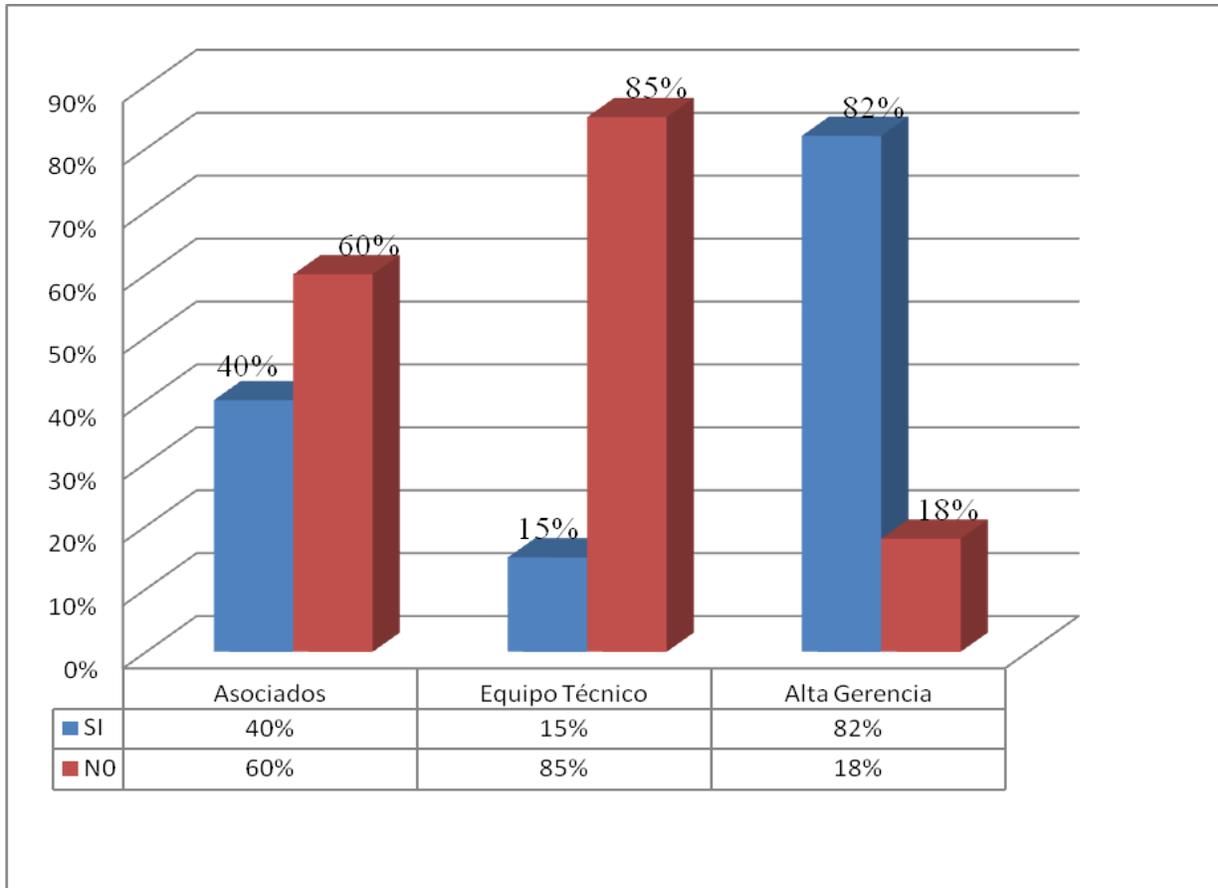
Aunque realmente dentro del equipo técnico y alta gerencia deberían tener el 100% de conocimiento de la Misión, son los que deben guiar el trabajo y cumplir con la finalidad de la asociación.

Las personas que indicaron que sí conocían la Misión se les solicitó que expresaran cuál era y describieran en la mayoría que la Misión de la Asociación es (Promover el desarrollo comunitario de los asociados y no asociados a través de proyectos productivos para el desarrollo integral de hombres, mujeres jóvenes niños y niñas, en el proceso organizativo y comercialización de la producción agrícola y pecuaria).

En la siguiente gráfica se observa los resultados cuantitativos absolutos descritos anteriormente.

Gráfica No.1

Existencia de la Misión Organizacional



Investigación de Campo 2011  
-AGRISEM-

**4.5 Visión**

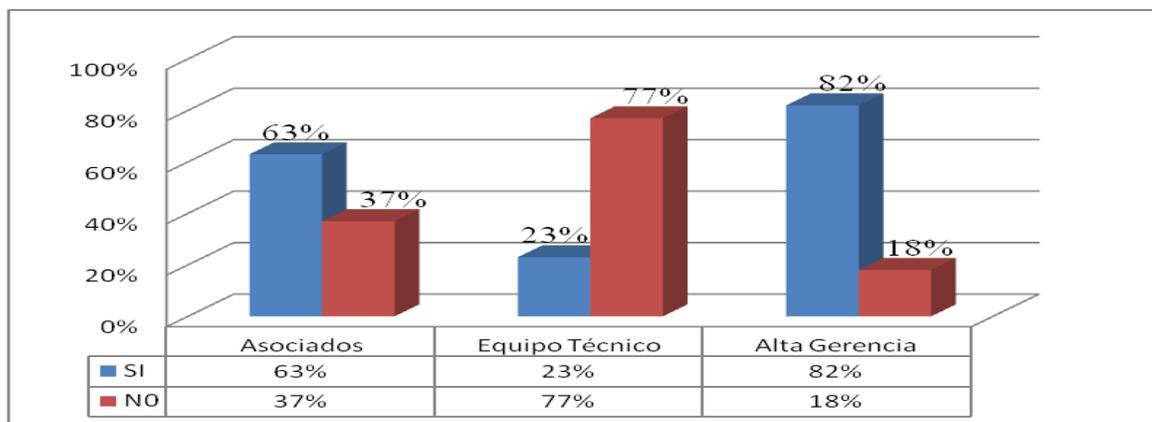
Según Bocker Zavoro (2005), en la tesis Doctoral Desarrollo, Planificación Estratégica y Corporativismo Local: El caso de Mar del Plata (Argentina), es el Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo. ¿Dónde se quiere llegar? Responde a la pregunta: ¿A dónde se quiere llegar, en dónde se verá en el futuro? Nos Da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual se va a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos Stephen Covey dice en 7 hábitos; “Las ideas nacen dos veces,

cuando se piensan y cuando se hacen”, así es la visión. Es lo primero que se piensa y lo último que se consigue en un plan estratégico. Al cuestionar a los sujetos de investigación se logró apreciar lo siguiente:

- a) Se puede concretar que de las 11 personas que conforma la alta gerencia 9 si conocen la visión que equivale a un 82% y 2 la desconocen equivalente a un 18% por la sencilla razón que de recién ingreso en los puestos y no recibieron ninguna inducción. Mientras el equipo técnico 3 personas expresaron que si conocen que equivale a un 23% y 10 la desconocen equivalente a un 77% por falta de interés.
- b) En cuanto a los asociados es importante resaltar, que fueron encuestados 30 personas de las treinta personas 19 afirmaron que si conocen la visión que equivale a un 63% y 11 la desconocen equivalente a un 37%. En la mayoría indicaron por no saben leer y escribir.
- c) Cabe resaltar que en mayoría el equipo técnico desconoce la visión, ya que se refleja que 24 %, en seguida los asociados un 56 % y por último la alta gerencia un 20 % de desconocimientos.

Se expresa que no existe un plan de inducción para la divulgación de la visión para que la alta gerencia, equipo técnico y asociados logren una apropiación e interés a los puestos y atribuciones asignados.

Gráfica No. 2 Existencia de la visión Organizacional

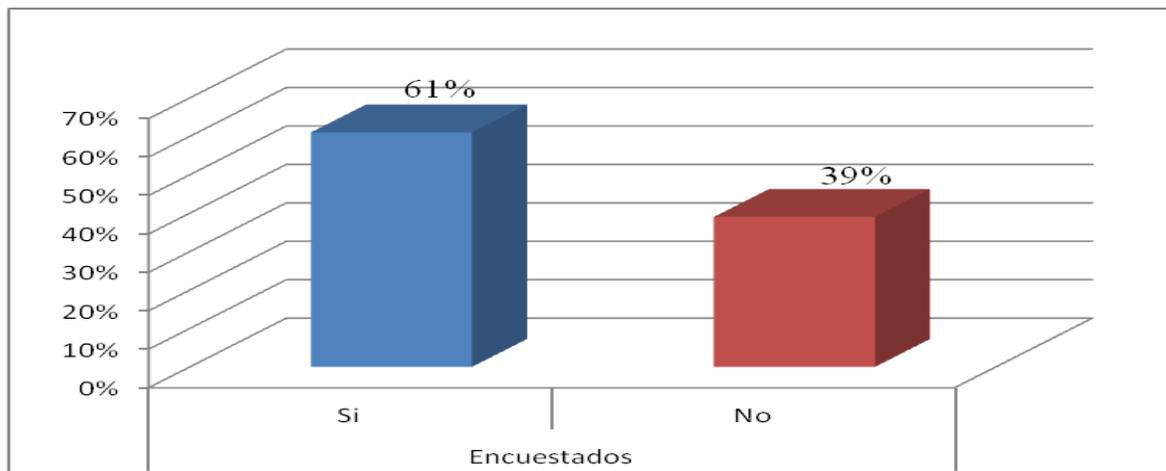


## 4.6 Valores

Según Solares Santos (2009), en la tesis Planeación Estrategia para una empresa Distribuidora de productos de limpieza automotriz. Son principios corporativos, creencias y reglas de conducta del personal, que regulan la vida de una organización y la hacen ser diferente de otra. Los valores son reglas de conducta para el personal y permite la identificación y actualización de las mismas. De los encuestados 33 si conocen los valores que equivale a un 61% y 21 desconocen equivalente a un 39% los valores más relevantes se pueden citar; la transparencia, espiritualidad, justo a tiempo, responsabilidad, servicios, amor al trabajo, respeto, solidaridad. Son estos valores que recibe una importancia a nivel de la asociación.

El alto desconocimiento en cuanto a los valores se observa en el equipo técnico, por lo que no han tenido la oportunidad de leerlos y estudiar a profundidad, mientras los asociados en la mayoría la conocen, a través de los servicios adquiridos y la alta gerencia deberían conocer en la totalidad pero sin embargo tres de ellos no la conocen de un 100%.

Gráfica No.3  
Existencia y Comportamiento de los Valor



Investigación de Campo 2011  
-AGRISEM-

## 4.7 Políticas

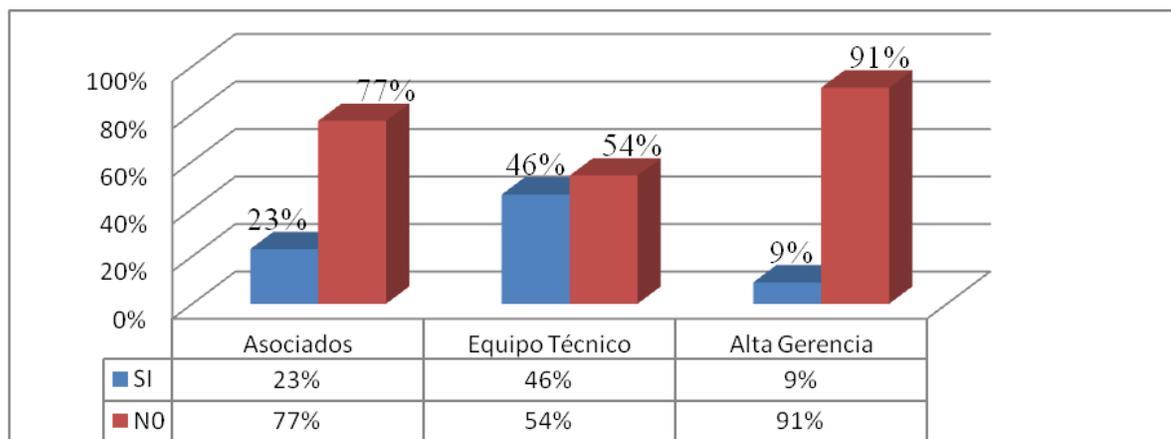
Según Ponce A. Reyes (1989), La política es una ciencia social que estudia dicha conducta de una forma académica utilizando técnicas de análisis político; los profesionales en esta ciencia adquieren el título de politólogos, mientras quienes desempeñan actividades profesionales a cargo del Estado o se presentan a elecciones se denominan políticos. Según las respuestas obtenidas en base a las preguntas realizada a la alta gerencia, equipo técnicos y asociados son:

La alta gerencia indicó que el 91% no la conocen, asociados un 77% y equipo técnico 54%, debido a la falta de dirección, cada quien trabajo por su lado, sin darle uso a la planeación estratégica o las herramientas administrativas, en donde se evidenció que la alta gerencia no la conocen más una persona si la conocen, pero no existe la política de socialización. Ha causado pérdidas económicas en los programas de la organización.

Por lo tanto se le invita a la alta gerencia que inicie acciones en donde se involucre a todos los actores, para que conozcan bajo que políticas están ejerciendo el trabajo. Ya que las políticas es la clave del éxitos.

Gráfica No. 4

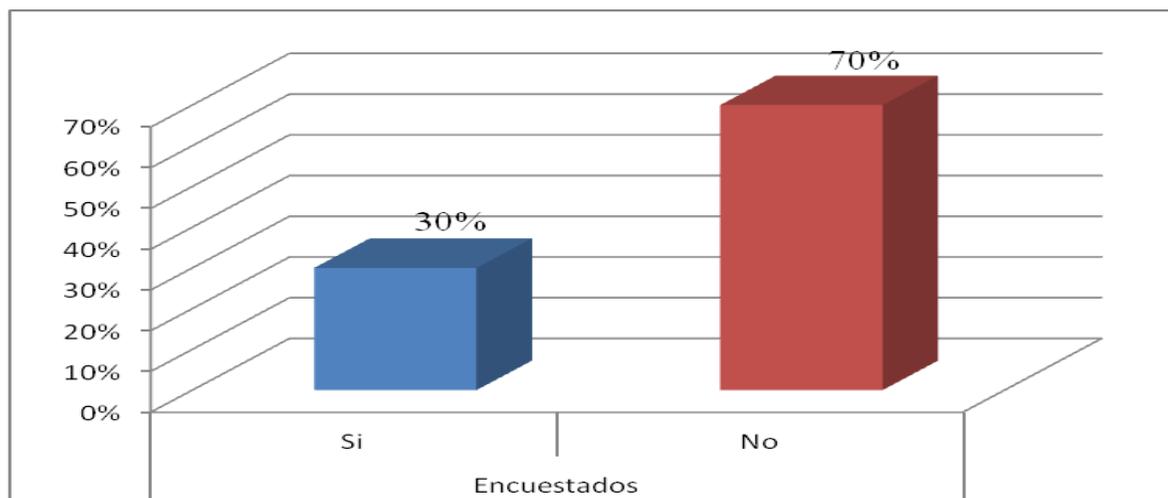
### Existencia de la política organizacional



## 4.8 Organigrama

Según Ponce A. Reyes (1989), Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con la fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, y provocar decisiones erróneas a quien lo utiliza como instrumento de precisión. El organigrama tiene doble finalidad: Desempeña un papel informativo, al permite que los integrante de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, las características generales. De los encuestados 16 si afirmaron la existencia del organigrama que equivale a un 30% y 38 no tienen conocimiento al respecto equivalente a un 70%. Por lo que argumentan que no aplican en la práctica lo que es en sí la estructura organizacional, causa de ellos existe un alto desconocimientos. Los encuestados manifiestan que es momento que se utilice siendo esta una herramienta administrativa que aumenta la efectividad en cuanto a las decisiones dentro de un equipo.

Gráfica No.5 Existencia de Organigrama



Investigación de Campo 2011  
-AGRISEM-

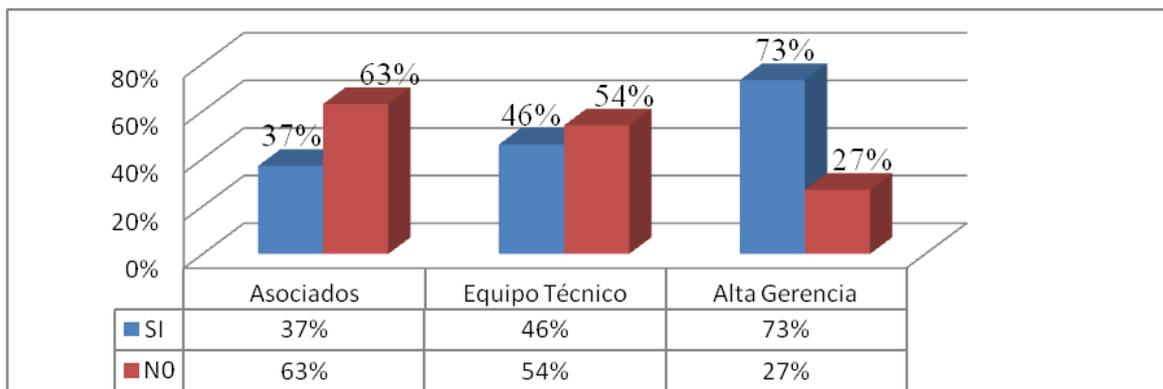
## 4.9 Planeación

Según Robert (1998), Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor. La existencia de la planeación que apoyan y fortalecen los procesos de los programas de la asociación, se muestra de la siguiente manera:

- De las 11 personas que integran la alta gerencia se evidenció que 8 si conocen la planeación que equivale a un 73% y 3 la desconocen equivalente a un 27%.
- De las 13 personas que conforman el equipo técnico, indicaron 6 de ellas que si conocían sobre la existencia de la planificación que equivale a un 46% y solamente 7 de ellas la desconocían que representa a un 54%.
- De las 30 asociadas encuestadas expresaron 11 que efectivamente conocían sobre la existencia de la planeación que equivale a un 37%, mientras que los 19 restantes la desconocían equivalente a un 63%. 25 de los encuestados conocían la existencia y 29 la desconocían, por diferentes razones; el analfabetismo, el no involucramiento en la toma de decisiones, la poca participación y la no socialización del contenido, ver grafica no.6

Gráfica No. 6

### Existencia de la Planificación

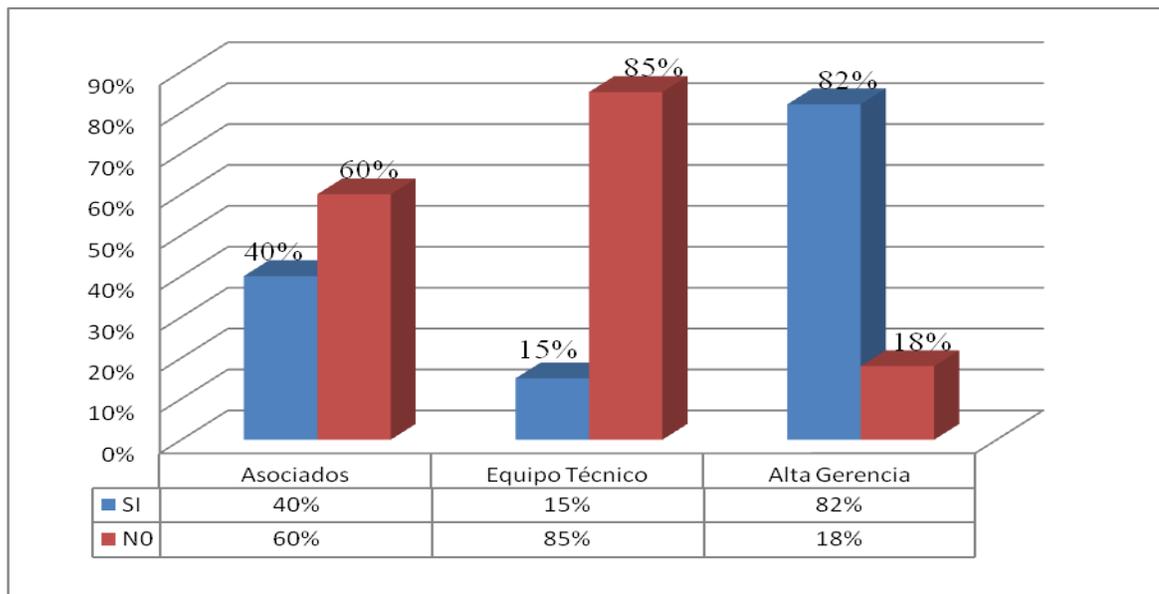


## 4.10 Estrategias

Según Andrews (1986), Es el patrón de los objetivos, metas de las empresas políticas y planes esenciales para lograrlos, definiendo en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa, y qué clase de empresa es o quiere ser. Las estrategias es la base fundamental dentro de la organización.

Para las estrategias se indica según investigación de campo que el 70% de los encuestados desconocen totalmente las estrategias, por lo que manifiesta que solo trabajan en dos programas; agricultura, comercialización en coordinación con las agro exportadoras nacionales y se han adaptados a las estrategias de las mismas.

Gráfica No. 7  
Existencia de Estrategias a Nivel Organizacional



Investigación de Campo 2  
-AGRISEM-

## 4.11 Planeación Estratégica

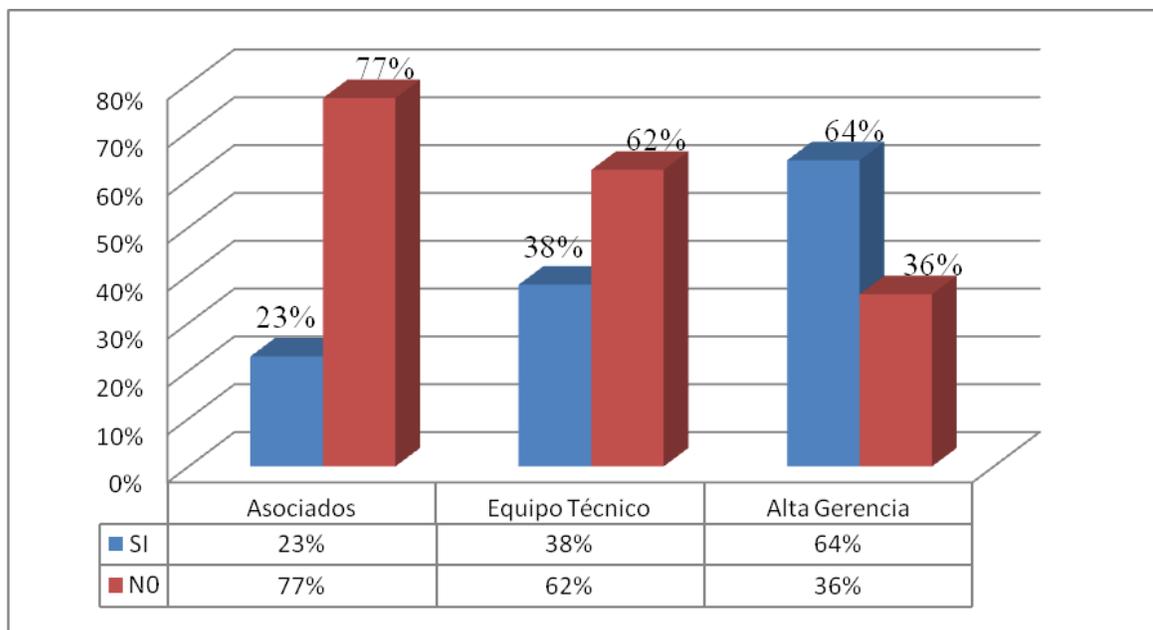
Según Prado (1977), La planeación estratégica es el proceso del desarrollo de las capacidades y potencialidades de una organización. Permite a los dirigentes tomar decisiones sobre las orientaciones más importantes de ésta, teniendo en cuenta los cambios que se dan en el medio ambiente; la capacidad organizacional para enfrentarse al futuro; y los valores y aptitudes de los dirigentes. La Planificación estratégica es básicamente una metodología mediante la cual la organización define objetivos, políticas y planes de acción para lograr los resultados deseados.

El punto de partida de una buena planificación estratégica es la adecuada definición de lo que se quiere lograr, de lo que se quiere llegar hacer y de lo que se desea que sea la organización. Para hacer planificación estratégica es también importante, establecer un tipo de relación en cadena o relaciones causa-efecto entre lo que se quiere lograr y lo que se debe lograr antes, es decir, definir la secuencia u orden en el cual se pueden lograr los resultados. Para determinar la existencia de la planeación estratégica de la organización.

11 personas que integran la alta gerencia 7 si conocían la planeación que representa a un 64% y 4 desconocen que representa a un 36%, mientras al equipo técnico 5 si conocían que equivale a un 38% y 8 la desconocían equivalente a un 62%. y los asociados 7 si conocían que equivale a un 23% y 23 la desconocían que representa a un 77%, es un indicador bastante notorio que la planeación no es utilizada para la gestión y ejecución de los programas, es indispensable retomar la aplicación de la planeación, mediante un plan de capacitación, que facilite la operatividad de los programas.

Gráfica No. 8

Existencia a la Planeación Estratégica



Investigación de Campo 2011  
-AGRISEM-

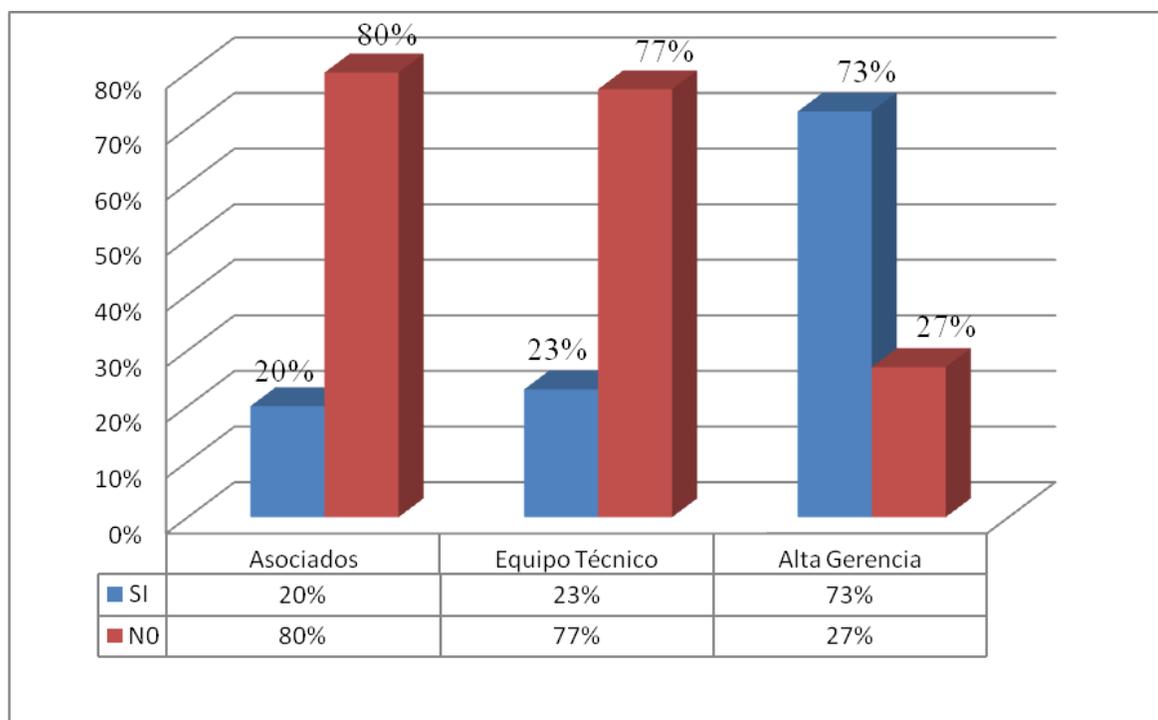
### 4.12 Capacitación

Según Fernández Arenas ( 1960), La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a la vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan las competencias, para desempeñarse con éxito en el puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. Es desarrollo evolutivo del hombre tanto en la esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario

primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Según lo argumentado el nivel de desconocimiento es observado en el 69 % de los encuestados, por la razón que no han participado en ninguna capacitación propiamente de la asociación. Y por otro lado no se cuentan con presupuestos.

Gráfica No.9  
Existencia de Plan de Capacitación



Investigación de Campo 2011  
-AGRISEM-

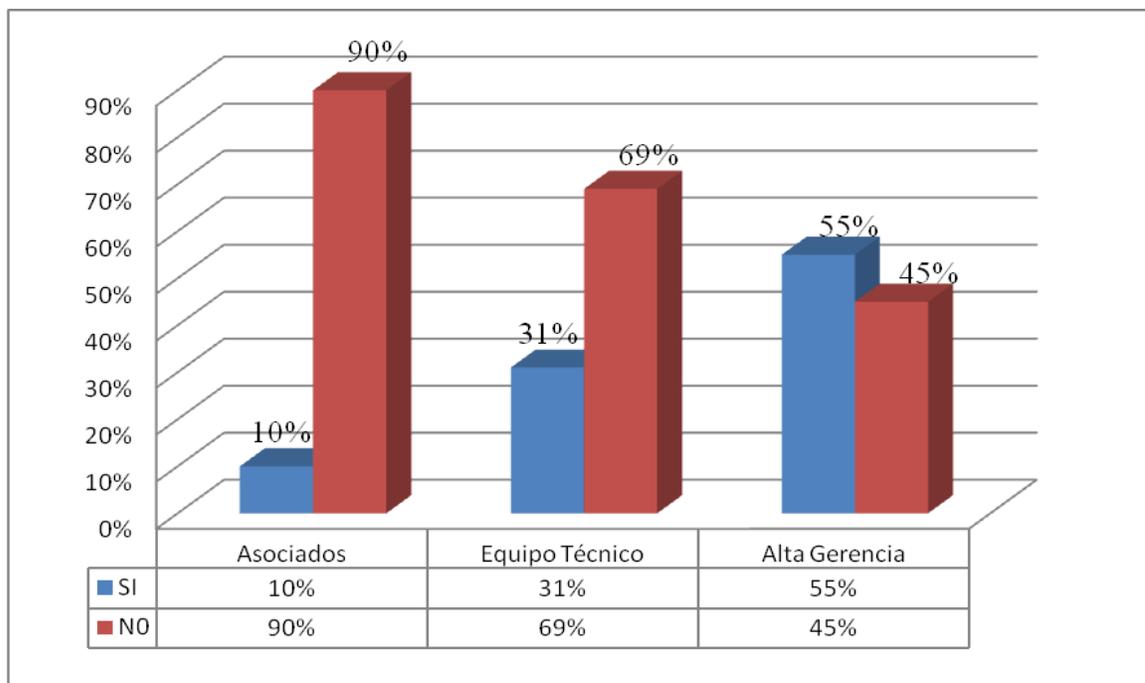
### 4.13 Programas

Según Dale Ernest (1995), Se entiende por programa de desarrollo a una serie de acciones organizadas con la finalidad de mejorar las condiciones de vida en una determinada región o país en forma integral y sostenible. Algunas veces para ser más explícitos se les llama programa de desarrollo económico y social. Los programas de desarrollo pueden ser concebidos por los propios países, regiones o gobiernos locales con base en recursos

propios, o, las autoridades de los países pobres los plantean solicitando simultáneamente ayuda a organizaciones internacionales o a gobiernos amigos. En relación a programas 11 personas de la alta gerencia 6 de ellos si conocían los programas que equivale a un 55 % y 5 la desconocían que representa a un 45%, 13 personas del equipo técnicos 4 de ellos si conocían que equivale a un 31% y 9 la desconocían equivalente a un 69%, 30 personas de los asociados 3 de ellas si conocían que equivale a un 10% y 27 la desconocían que representa a un 90%, debido a la no involucramiento en el proceso administrativo. En base de lo manifestado el desarrollo de los programas ha sido lento en consecuencia la asociación no cumplen con los resultados proyectados.

De acuerdo a los resultados se concluye que la alta gerencia y equipo técnico, no cumplen con las atribuciones, por lo tanto es una necesidad administrativa y que se debe fortalecer las capacitaciones para un mejor involucramiento.

Gráfica No.10  
Existencia de Programas

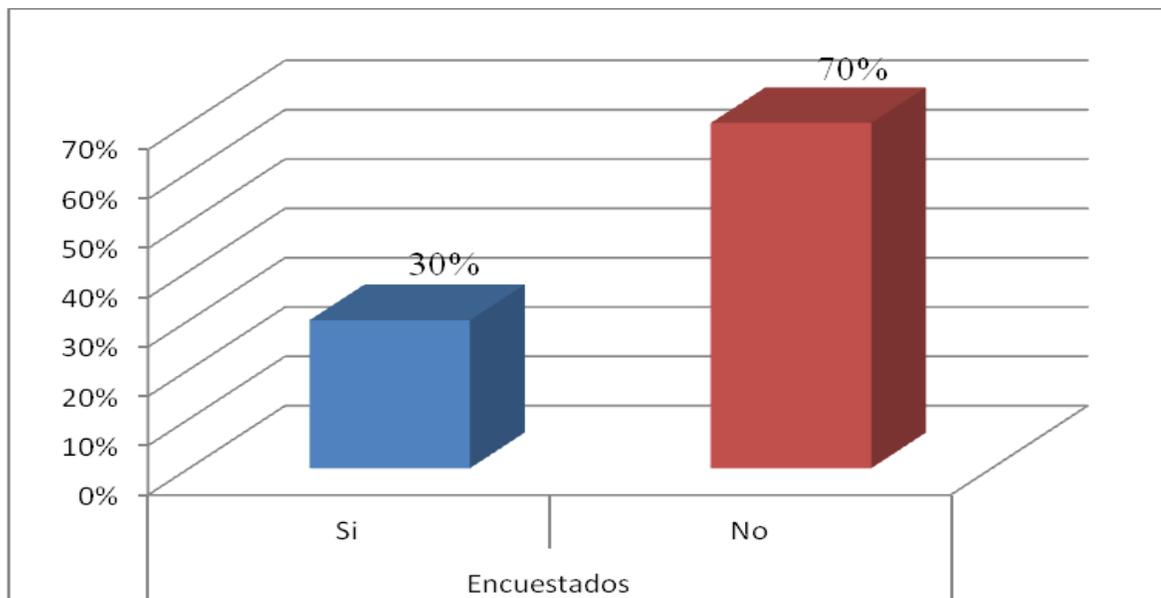


#### 4.14 Principios

Según Andrews (1978), Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito. Las leyes naturales son ejemplos de principios físicos, en matemáticas, lingüística, algorítmico y otros campos también existen principios necesarios o que se cumplen sin más o que deberían cumplirse si se pretende tener cierto estado de hechos.

Otra manera de concebir los principios inherentes a un sistema o una disciplina es como un reflejo de las características esenciales de un sistema, que los usuarios o investigadores asumen, y sin los cual no es posible trabajar, comprender o usar dicho sistema. Por consiguiente se muestran los siguientes resultados, 16 de los encuestados si conocían la existencia de los principios que equivale a un 30% y 38 no la conocían que representa a un 70%, asumieron hasta la fecha no se ha dado la importancia necesaria para apropiarse de la misma. Ver gráfica no. 11

Gráfica No. 11  
Existencia de los principios



Investigación de Campo 2011  
-AGRISEM-

#### **4.15 Asamblea ordinaria**

Según Terry George (1982) La Asamblea es la reunión reglamentada de los socios activos y vitalicios mediante la cual gobiernan la entidad. Las resoluciones son obligatorias para todos los socios.

Compete a la Asamblea:

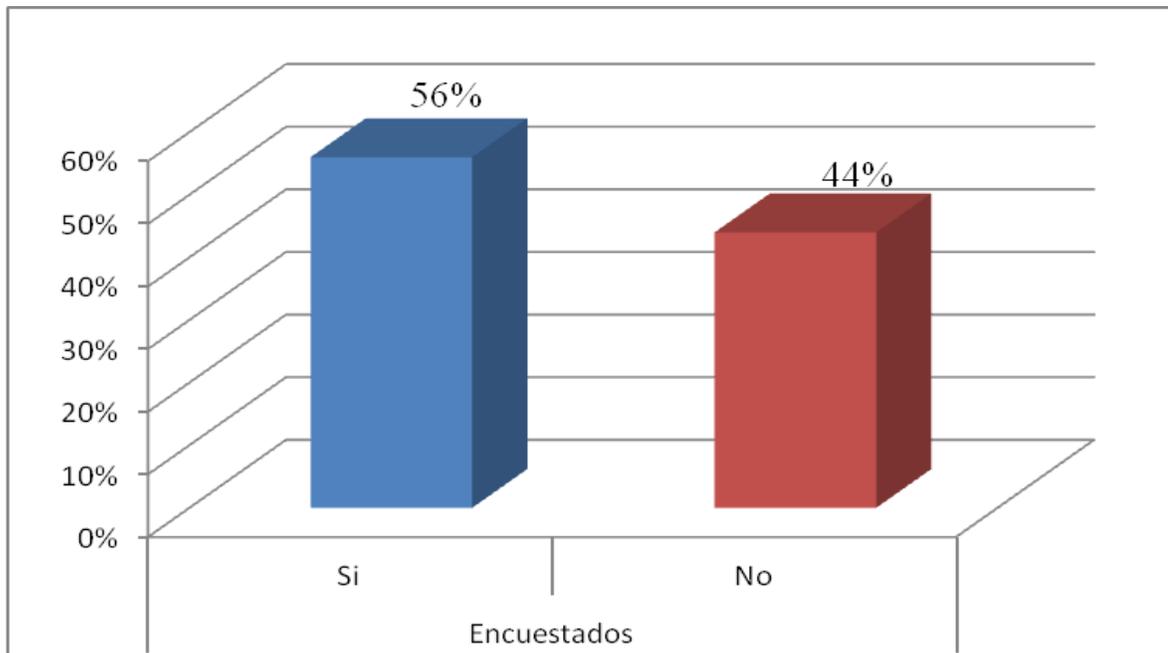
1. Tomar conocimiento del resultado de los actos electorales comunicados por la junta electoral, e informar de él a la Comisión Directiva.

2. Aprobar o desechar la memoria, balance general, inventario, cuenta de gastos y recursos del ejercicio.

3. Designar, con carácter transitorio, en la forma prescrita en el artículo 32, a los miembros de la Comisión Directiva cuando ésta, como consecuencia de la muerte, renuncia o impedimento definitivo de por lo menos el 50% de los miembros, esté imposibilitada de continuar funcionando. En la investigación realizada 30 de los encuestados participan en la asamblea ordinaria que equivale 56% y 24 no participan que representa a un 44%, por los compromisos personales.

Gráfica No.12

Existencia Asamblea Ordinaria



Investigación de Campo 2011  
-AGRISEM

#### 4.16 Control

Según Farol Henry (1987) El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

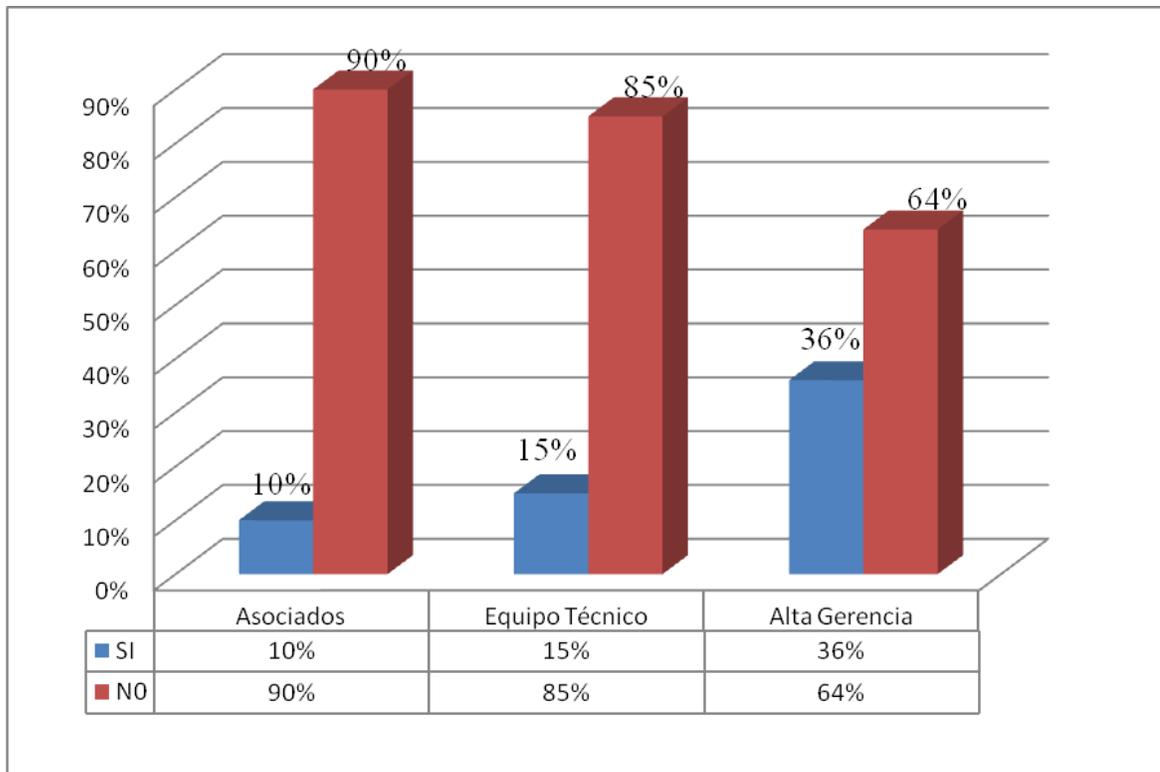
El concepto de control es general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

- a) Como resultado del estudio 9 de los encuestados si conoce la existencia de un manual de control que equivale a un 17 %, fue expresado por el contador general, cajero, encargado de comercialización, producción, créditos, bodega, transporte, proyectos y la gerencia.

b) 45 personas no tienen conocimientos sobre control, que equivale un 83%, que es mostrado al nivel del equipo técnico y asociados.

Por lo tanto se determina que en la asociación no existe una exigencia para controlar los sucesos que pasan a nivel de los programas. Y esto hace que la contabilidad sea deficiente.

Gráfica No.13  
Existencia Control



Investigación de Campo 2011  
-AGRISEM-

## Conclusiones

- Se realizó un estudio sobre la evaluación de la planeación Estratégica, siendo determinante en cuanto a la situación actual, por lo que los resultados reflejan el desconocimiento que existe de parte de los actores quienes administran la planeación.
- Es de vital importancia indicar que en donde hay mayor desconocimiento de la misión es entre los asociados, pues más del 50% de ellos desconocen la misma. Con relación a la visión el nivel de desconocimiento es reflejado entre el equipo técnico, ya que muestra el 77% que la desconocían, efectivamente con los objetivos estratégicos es evidenciando que el 92% del equipo técnico la desconocen, es el porcentaje más alto de todos.
- El alto desconocimiento en cuanto a los valores se observa en el equipo técnico, por lo que se manifiesta que no tiene acceso a la información, mientras los asociados en la mayoría la conocen, a través de los servicios adquiridos y la alta gerencia deberían conocer en la totalidad, pero sin embargo tres de ellos la desconocían, también es importante hablar sobre las políticas organizacionales, se ha concebido que el 90% de desconocimiento manifiesta alta gerencia, 76% entre el equipo técnico y 54% de los asociados. Que causa pérdidas económicas en cada uno de los programas de la organización.
- La carencia de conocimiento en cuanto a la estructura organizacional refleja un 70 % a nivel de los encuestados, razón que impiden la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la asociación, a la vez que le restan apoyo al esfuerzo laboral para lograr los objetivos.
- Con el apoyo de los encuestados se logró conocer los programas en que la asociación trabaja; Programa de producción, comercialización, créditos, proyectos sociales. Que recibe una importancia para el desarrollo de la misma.

## **Recomendaciones**

- Implementar la propuesta que se presenta en anexos sobre; plan de capacitación para la operativización de la planeación estratégica: del Programa de Agricultura y de Comercialización.
- Es necesario realizar un Plan de Capacitación, como un seguimiento para los programas restantes, que garantice el funcionamiento y la efectividad de los resultados de cada programa. Desarrollando nuevas habilidades y fortaleciendo los conocimientos en áreas de planificación.
- Es necesario que la asociación posea un modelo de evaluación, para la operatividad de la planeación estratégica, para medir el cumplimiento del mismo, por lo tanto los actores deben ocupar puestos comprometidos para materializarlo.
- Se debe diseñar e implementar programas de capacitación y motivación al personal, los cuales estén orientados a la planeación estratégica, que permita alcanzar la efectividad en el desempeño laboral y que permita identificar a los asociados de la asociación, creándoles un interés común en el logro de los objetivos, compromiso sólido con la organización, permitiendo con ello la buena administración de la planeación estratégica.
- Es importante desarrollar un plan de capacitación para la operatividad de la planeación estratégica, en donde contenga los procesos a seguir, para la evaluación constante y la sistematización del mismo, y por otra parte determinar un presupuesto que facilite la ejecución de las actividades, siendo indispensable mantener el equipo en un ambiente agradable con el afán de alcanzar los resultados con convicción.

## Referencias Bibliográficas

- 1- GAITÁN CASTRO, 2006. Integración de la Planeación Estratégica en las medianas empresas de servicios de la Ciudad de Guatemala. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Económicas. Pp. 33
- 2- GAVILAN, KARIN 2001. Desarrollo de Imagen Institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la Planificación estratégicas. Pp. 121
- 3- GONZÁLEZ OERTEL, 2004. Planeación estratégicas de la empresa EXACT. De la universidad las Américas Puebla, Facultad de Ciencias Económicas. Pp. 137
- 4- LEIVA GALLARDO, 2004. Planeación Estratégica en la microempresas Guatemalteca. Universidad Rafael Landivar Facultad de Ciencias Económicas. Pp. 43
- 5- LÓPEZ GARCÍA, 2005. Evaluación de Proyectos Para la Optimización de Recursos Financieros en la oficina municipal de planificación del progreso, Jutiapa. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Pp. 89
- 6- LICONA MICHEL, 2003. Planeación Estratégica y Prospectiva de una unidad Académica, Universidad de Colima, Facultad de Ciencias Económicas. Pp. 121
- 7- MORALES CASTAÑEDA, 2005. Estrategias para elevar el nivel de audiencia de las radios en el municipio de Quezada, Jutiapa. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Pp. 153
- 8- MARROQUÍN PÉREZ, 2001. Planeación estratégica Para una Imprenta y una empresa Editorial en Guatemala. Universidad de Francisco Marroquín, Facultad Ciencias Económicas. Pp. 34
- 9- NATARENO RODAS, 2004. Elaboración de un Plan Estratégico para la obtención de una posición competitiva. Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Económicas. Pp.108

- 10- SANTIAGO CABRERO, 2008. Desarrollo Técnico y Administrativo. De la Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Políticas Sociales. Pp. 121
- 11- YON VELIZ, 2005. Planeación Estratégicas las Agencias de Publicidad de la capital de Guatemala. De la universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Económicas. Pp. 48

## **Anexo 1**

### **Plan de Capacitación**

Plan de Capacitación para la Operativización de la Planeación Estratégica:  
del programa de agricultura y de comercialización.

#### **Introducción**

Posteriormente a haber analizado los resultados de la investigación se propone un plan de capacitación para la operativización de la planeación estratégica: del Programa de Agricultura y de Comercialización de la Asociación de Agricultores Integral el “Sembrador” –AGRISEM-

El Plan de capacitación es un instrumento relevante para la alta gerencia, equipo técnico y administrativo, en la ejecución de los programas, proyectos de agricultura y comercialización desde la perspectiva del contexto filosófico de la planeación estratégica.

La integración del plan, consistió en la elaboración de tres módulos; módulo I Filosofía institucional, módulo II Ejes estratégicos y módulo III operativización de programas y proyectos.

Los colaboradores deben entender, comprender con claridad en qué consiste cada módulo, por ello se desarrollarán talleres que permitan la explicación de las competencias de cada módulo, con el propósito de garantizar la capacidad instalada de forma personalizada. Así incrementar las acciones para desempeñar las tareas que conlleven la efectividad y eficacia de las estrategias organizacional.

Por último se agradece el apoyo proporcionado por el personal directivo y administrativo de la Asociación de Agricultores Integral “el sembrador” –AGRISEM- en la realización de este plan, el cual no hubiese sido factible realizarlo sin tal aporte.

## Justificación

Una de las debilidades principales es la falta de experiencia de los colaboradores sobre el manejo de la planeación estratégica, a la que se añade los problemas de que en los programas y proyectos no se logran los resultados deseados a nivel institucional.

Para responder a la Problemática es necesario e indispensable proponer un Plan de Capacitación para la Operativización del Programa de Agricultura y de Comercialización, para entender y conocer los procedimientos y técnicas que confieran la operatividad de la planeación estratégica.

A través de un esfuerzo constante se logra que los colaboradores se adecuen a realizar las atribuciones mediante dicho plan, para alcanzar el propósito de la propuesta en beneficio de los socios y pequeños productores.

## Cobertura

La cobertura de dicha propuesta abarca a la asociación en si: con participación de la junta directiva, equipo técnico, asociados.

## Beneficios

- Cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos
- Ejecución del Programa de Agricultura y de Comercialización
- Efectividad en el trabajo
- Claridad en las atribuciones
- Toma de decisiones acertadas para el logro de visión y misión
- Información clara y adecuada
- Descentralización y empoderamiento de las acciones

## Beneficiarios

- Junta directiva
- Equipo técnico y administrativo
- Asociados
- Asociación

## Objetivo General

Proporcionar un plan de capacitación para la operativización del programa de agricultura y de comercialización, mediante la elaboración y desarrollo de módulos educativos coherentes con la planeación estratégica, que sirvan de guía y de orientación para cada uno de los colaboradores, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos y operativos.

## Objetivo Específicos

- Servir de guía a directivos y colaboradores en el desempeño de atribuciones inherentes a cargo.
  
- Desarrollar módulos, con contenidos a la planeación estratégica.
  
- Concientizar a los colaboradores de –AGRISEM- en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos que coadyuven a los Programas de Agricultura y de Comercialización.
  
- Usar un instrumento administrativo que permita la comunicación y coordinación, entre los distintos cargos y puestos de la asociación.

## Fundamentación Teórica

### Planeación Estratégica

Según Prado (1977), Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxitos.

### Por qué Planeación Estratégica

Según Druker Peter (1974) La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

### Propósitos de Planeación Estratégica

Según Druker Peter (1974), Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y

servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente. La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. y entre ellos tenemos:

1. Propósito Protector: Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las Incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. Propósito Afirmativo: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
3. Propósito de Coordinación: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

La Planificación estratégica es básicamente una metodología mediante la cual la organización define objetivos, políticas y planes de acción para lograr los resultados deseados.

El punto de partida de una buena planificación estratégica es la adecuada definición de lo que se quiere lograr, de lo que se quiere llegar hacer y de lo que se quiere en la organización. Para hacer planificación estratégica es también importante, el establecer un tipo de relación en cadena o relaciones causa-efecto entre lo que se quiere lograr y lo que se debe lograr antes, es decir, definir la secuencia u orden en el cual se pueden lograr los resultados.

### Características de la planeación estratégicas

Según Cruz Prado (1991),

- Exige analizar el exterior (medio ambiente) de la organización, para prevenir posibles obstáculos y aprovechar oportunidades

- Supone observar con detalle el interior de la organización, para contemplar fortalezas y debilidades
- Incluye analizar el panorama a largo plazo
- Es un proceso interactivo y básicamente participativo
- Busca mejorar el modelo organizacional
- Se adapta a las circunstancias y características de la organización

### Principios de la Planeación estratégica

Según Kenneth (1978), los Principios de planeación a) Principio de precisión; Los planes no deben hacerse con afirmaciones genéricas, sino con la máxima precisión posible, porque están destinados a regir acciones concretas. b) Principio de Flexibilidad; Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los posibles cambios que puedan surgir en razón de lo imprevisible o de circunstancias que hayan variado desde el origen. c) Principio de unidad: Los planes deben ser de naturaleza tal, que pueda afirmarse la existencia de un solo plan para cada función, los cuales estarán integrados y coordinados de modo que constituyan un solo plan general.

### Importancia de la Planeación Estratégica

Según Andrews Kenneth (1978), En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para el crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de la organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a las actividades. Está vinculada a la identidad específica dentro del movimiento social y la relación que todo esto guardan con la razón de ser del organismo.

## Tipos de la Planeación

Según Serna (1997), Existe tres tipos de Planes:

1-Planeación Estratégica

2-Planeación Tácticos o funcional

3-Planeación Operativa.

Planes Estratégicos: Los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y la función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

Planeación Tácticos o Funcional: Los Planes funcionales “se realizan a nivel de las unidades Estratégicas de negocio o áreas funcionales”. Las unidades estratégicas involucradas en este proceso dependen de la estructura organizacional de cada empresa. Estos planes por establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad es parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Planeación Estratégica Operativa: Los planes Operacionales son aquellos que “especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales” según (Robbins y Coulter, (2000). Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación estratégica funcional y la función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Los planes operacionales definen la forma de alcanzar los objetivos, suponiendo la existencia de los mismos. Se concentran en las operaciones diarias y tienen como finalidad principal la eficiencia.

## Valores Estratégicos

Según Porter Michael (1,971) Existe seis valores:

1. Conocimiento y satisfacción del cliente: Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.
2. Conocimiento del Mercado: El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.
3. eficiencia: es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.
4. Innovación: Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.
5. Sinergia: Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.
6. Liderazgo: es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

## Cursos de Acción

Realizar el Plan de capacitación de la Asociación de Agricultores Integral “El Sembrador”

–AGRISEM–

## Operativización

Para establecer la presente propuestas se debe desarrollar las siguientes actividades:

- Elaborar el plan de capacitación para la organización.
- Calendalizar las diversas capacitaciones que contemple el programa de capacitación.
- Seleccionar los contenidos de cada taller en base las necesidades de la organización.
- Capacitar a los asociados, equipo tecnico y alta gerencia que son los beneficiarios directos.

## Presupuesto

### Detalle del presupuesto módulo No. 1

No	Descripción	Costo Q.
1	Honorarios	Q.1,500.00
2	Material didáctico	Q.1,620.00
3	Alimentación ( refacción y almuerzo	Q.5,400.00
4	Pago de salón	Q.600.00
5	Audiovisual	Q.500.00
	Total	Q.9,620.00

### Detalle del presupuesto módulo No. 2

No	Descripción	Costo Q.
1	Honorarios	Q.2,500.00
2	Material didáctico	Q.2,700.00
3	Alimentación ( refacción y almuerzo	Q.8,100.00
4	Pago de salón	Q.900.00
5	Audiovisual	Q.750.00
	Total	Q.13,800.00

### Detalle del presupuesto módulo No. 3

No	Descripción	Costo Q.
1	Honorarios	Q.3,000.00
2	Material didáctico	Q.2,700.00
3	Alimentación ( refacción y almuerzo	Q.10,100.00
4	Pago de salón	Q.1,200.00
5	Audiovisual	Q.1,000.00
	Total	Q.18,700.00

### Resumen del presupuesto de la propuesta

No	Descripción	Costo Q.
1	Costo del módulo I	Q.9,620.00
2	Costo del módulo II	Q.13,800.00
3	Costo del módulo III	Q.18,700.00
	Total	Q.42,120.00

## **Propuesta**

Plan de Capacitación Para la Operativización de la Planeación Estratégica:  
Del Programa de Agricultura y de Comercialización

## Módulo 1 Filosofía Institucional

Tema	Objetivos	Actividad	Meta	Resultados esperados	Tiempo Meses del año 2012																	
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
<b>Filosofía Institucional</b>  <b>Sub-Tema</b> -Historia -Visión -Misión -Objetivos -Valores -Principios -Objetivos General -Objetivos Específicos -Objetivos Operativos	Desarrollar contenidos que permité, ampliar el conocimiento sobre el contexto organizacional.	-Recepción de Participantes.  -Desarrollo de talleres.  -Trabajo en grupo.  -Exposición grupal.  -Evaluación del taller.  -Elaboración del informe.	2 talleres de 2 días, en beneficio de 54 personas de la asociación de – AGRISEM-	Alta gerencia, equipo técnico, y asociados, se apropia a la filosofía institucional, que permite la convicción para el desarrollo de los programas.																		

## ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL MÓDULO I. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

### Programación del primer taller “Filosofía Institucional”

#### Primer Día

No.	Actividad	Horario	Responsable
1.	Recepción de los participantes	8:00 AM a 8:15 AM	Secretaria de –AGRISEM-
2.	Palabras de bienvenidos e inauguración del evento	8:15 AM a 8:25 AM	Pedro Santos Soc
3	Presentación general de los participantes	8:30 AM a 8:40 AM	Todos (as)
4	Objetivos del taller	8:40 AM a 8:50 AM	Consultor
5	Desarrollo de los contenidos (Historia, Misión y Visión)	8:50 AM a 10:00 AM	Consultor
6	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de Alimentación
7	Desarrollo de los contenidos (Historia, Misión y Visión)	10:30 AM a 12:15PM	Consultor
8	Momento de Reflexión (Casos reales y desarrollo de dinámicas No. 1 Leo tu Espalda)	12:15 PM a 1:00 PM	Consultor y Participantes
9	Almuerzo	13:00 PM a 2:00 PM	Comisión de Alimentación
10	Trabajo en grupos	2:00 PM a 3:30 PM	Consultor y Participantes
11	Refacción	3:30 PM a 4:00 PM	Comisión de Alimentación
12	Exposición	4:00 PM a 5:00 PM	Participantes
13	Palabras de agradecimiento	5:00 PM a 5:10 PM	Consultor

<b>Segundo día</b>			
15	Palabras de bienvenida	8:00 AM a 8:10AM	Consultor
16	Desarrollo del Contenido (Objetivos y Valores)	8:10 AM a 10:30 AM	Consultor
17	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de Alimentación
18	Desarrollo del Contenido (Objetivos y Valores)	10:30 AM a 11:00 AM	Consultor
19	Dinámicas grupales (No.2 Las Fotografías)	11:00 AM a 12:30 AM	Consultor
20	Almuerzo	12:30 AM a 13:30 PM	Comisión de Alimentación
21	Evaluación del evento	14:00 PM a 15:00 PM	Consultor y Participantes
22	Firma de planilla	15:00 PM a 16:00 PM	Secretaria
23	Palabras de Agradecimiento	16: 00 PM a 16:10 PM	Consultor

Programación del segundo taller “Filosofía Institucional”

**Primer día**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Horario</b>	<b>Responsable</b>
1.	Recepción de los participantes	8:00 AM a 8:15 AM	Secretaria de –AGRISEM-
2.	Palabras de bienvenida	8:15 AM a 8:25 AM	Consultor
3	Presentación general de los participantes	8:30 AM a 8:40 AM	Todos (as)
4	Objetivos del taller	8:40 AM a 8:50 AM	Consultor
5	Desarrollo de los contenidos (Principios y Objetivos generales)	8:50 AM a 10:00 AM	Consultor

6	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de Alimentación
7	Desarrollo de los contenidos (Principios y Objetivos general)	10:30 AM a 12:15PM	Consultor
8	Desarrollo de Dinámica ( No.3 Distintas Caras)	12:15 PM a 1:00 PM	Consultor y Participantes
9	Almuerzo	13:00 PM a 2:00 PM	Comisión de Alimentación
10	Trabajo en grupos	2:00 PM a 3:30 PM	Consultor y Participantes
11	Refacción	3:30 PM a 4:00 PM	Comisión de Alimentación
12	Exposición	4:00 PM a 5:00 PM	Participantes
13	Palabras de agradecimiento	5:00 PM a 5:10 PM	Consultor
<b>Segundo día</b>			
15	Palabras de bienvenidos	8:00 AM a 8:10:00AM	Consultor
16	Desarrollo del Contenido (Objetivos Estratégicos y Operativos)	8:10 AM a 10:30 AM	Consultor
17	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de Alimentación
18	Desarrollo del Contenido (Objetivos Estratégicos y Operativos)	10:30 AM a 11:00 AM	Consultor
19	Dinámicas grupales (No.4 Figuras geométricas)	11:00 AM a 12:30 AM	Consultor
20	Almuerzo	12:30 AM a 13:30 PM	Comisión de Alimentación
21	Evaluación del evento	14:00 PM a 15:00 PM	Consultor y Participantes
22	Firma de planilla	15:00 PM a 16:00 PM	Secretaria
23	Palabras de Agradecimiento	16: 00 PM a 16:10 PM	Consultor

## Metodología Para el Desarrollo de Taller para el módulo I

### Filosofía Institucional

- 1- La metodología para el desarrollo de este taller de socialización está basada en dos premisas conceptuales importantes.
- 2- La construcción de conocimiento a partir de una estructura horizontal de transferencia de saberes. Donde nadie enseña ni nadie aprende, todos los participantes del taller construyen un conocimiento sobre la filosofía institucional basándose en la Planeación Estratégica.
- 3- La reflexión como punto de partida para el desarrollo de una estrategia de apropiación de conocimiento, por tanto los conocimientos desarrollados al interior del taller partirán de la reflexión del acto cotidiano de los asistentes.

Estas dos premisas enmarca el desarrollo técnico de la actividad, se pretende acercar de manera precisa a la problemática principal que es el desconocimiento de la filosofía institucional, y así determinar las causas que sirvan como elemento para los participantes, y el desarrollo del mismo.

### Desarrollo del Taller

Al desarrollar el taller se aplicará el método expositivo, técnicas de análisis general y dinámicas grupales.

### Método expositivo

Este método permite que el consultor logre presentar la información de manera clara y concisa sobre los temas que integran la filosofía institucional, ya que se apoyan en la exposición oral, expertos en contenidos de la unidad didáctica o tema que se exponga.

## Procedimientos del método

- Situar a los participantes al inicio de cada tema sobre los objetivos a alcanzar, conjuntamente con los contenidos que se abordarán.
- Resumir los puntos esenciales del día, de las unidades de cada temática del módulo como forma de reforzar los conceptos y contenidos.
- Utilizar ejemplos, experiencias y redundar e incidir en los aspectos importantes.

## Propósito del método

Socializar la filosofía institucional basada en la Planeación de la Asociación de Agricultores Integral el “Sembrador” –AGRISEM-

## Técnicas de Análisis generales

### El Sociodrama

1- Objetivo: Permite mostrar elementos para el análisis de cualquier tema basándose en situaciones o hechos de la vida real.

2- Desarrollo: El sociodrama es una actuación, en la que se utiliza gestos, acciones y palabras.

En el socio drama se representa algún hecho o situación de la vida real, que después se va a analizar.

No se necesita:

-Texto escrito

-Ropa especial

-Tiempo para prepararlo

¿Cómo se realiza?

Seguimiento de tres pasos:

- 1- Escoger un tema: se debe tener claro cuál es el tema que se va presentar, y por qué se va a hacer en ese momento.
- 2- Conversar sobre el tema: los compañeros van a realizar el sociograma y deben dialogar un momento sobre lo que se conoce del tema, cómo se vive, cómo se entiende.
- 3- Se hace la historia o argumento: En este paso se ordenan los hechos y situaciones que ha dicho:
  - 1- Para ver cómo se va a actuar (en qué orden van a ir los distintos hechos).
  - Para definir los personajes de la historia.
  - Para ver a quién le toca representar cada personaje.
  - Para ver en qué momento tiene que actuar cada uno.

## Utilización

Se puede utilizar:

- Para empezar a estudiar un tema, como diagnóstico, o para ver qué se conoce ya de un tema.
- Para ver una parte de un tema. En el caso que se está estudiando un tema y que se requiere profundizar en uno de los aspectos.
- Al finalizar el estudio de un tema (como conclusión o síntesis). En este caso, lo que se haría para ver qué se hace comprendido de lo estudiado, o a qué conclusiones se ha llegado.

## Recomendaciones

- Hablar con vos clara y fuerte.
- Si hay mucha gente hablar más lentamente.
- Moverse y hacer gestos. No dejar que las palabras sean lo único de la actuación.

- Usar algunos materiales, fáciles de encontrar que hagan más real la actuación (sombreros, pañuelos, una mesa, etc).
- Usar letreros grandes de papel o tela para indicar lugares: farmacia, escuela, pulpería, etc.

## Dinámica No.1 Leo tu Espalda

### Material

- Masking Tape
- Tarjetas
- Alfileres

### Fines

- Activar
- Energética
- Movilizar

Descripción: Este juego se puede hacer dividiendo al grupo en parejas o bien una pareja actúa delante de todos. Se escribe una palabra distinta en cada tarjeta y se cuelga o pega en la espalda de los participantes sin que éstos la vean. Se trata de leer lo que pone en la espalda del compañero. Uno debe impedir que lean la tarjeta e intentar ver la del que tiene enfrente. Es más difícil de lo que parece, sobre todo si se juega sin poder tocar al contrincante.

## Dinámica No.2 La Fotografías

### Material

Vendas para los ojos

Fines: Crear confianza. Fomentar la sensibilidad no visual. Dar cuenta de lo que se puede ver en un segundo, si se fija bien.

Descripción: Este juego es una variante del ciego y el lazarillo. Durante el paseo el lazarillo busca una vista agradable, una flor, un insecto, las ramas de un árbol, un cuadro, etc. Cuando ha escogido el encuadre fotográfico, coloca en posición la cabeza del “ciego” y le avisa: “¡Foto!”, mientras le aprieta durante un segundo la mano. Al sentir el apretón, y mientras dure éste, el “ciego” abre los ojos. De esta forma obtiene una impresión fotográfica del paseo.

Nota: Conviene hacer pocas fotos y bien seleccionadas. Es un juego ideal para practicar al aire libre.

## Dinámica No.3 Distintas caras

Materiales: Tarjetas cuadradas chicas dibujadas con distintas caras de alegría, tristeza, admiración, enojo, etc., cada una de ellas repetida tantas veces como el número de personas que integrarán cada subgrupo.

Consigna: Cada persona tomará de la bolsa una tarjetita y buscará a los compañeros mostrando la tarjetita o haciendo la mímica de ella.

## Dinámica No.4 Figuras Geométricas

Materiales: Preparar distintas figuras geométricas en cartulina de colores, repetidas tantas veces como el número de personas que formarán ese grupo.

Consigna: Tomar una cartulina de la bolsa y encontrar a los compañeros con la misma figura.

## Contenidos del Módulo 1 Filosofía Institucional

### Historia

La Asociación de Agricultores Integral El Sembrador –AGRISEM- es una organización no lucrativa, cuyo propósito es apoyar a todos aquellos sectores con potencial productivo y que han sido marginados de la posibilidad de contar con asistencia técnica de calidad orientada, a desarrollar capacidad de gestión empresarial, como la mejor manera de combatir la pobreza. Constituye una instancia facilitadora de esfuerzos orientados a consolidar el desarrollo local.

AGRISEM fue fundada el 22 Octubre de 2002 por un grupo de agricultores comprometidos con el desarrollo local, aprovechando la experiencia capitalizada por cada uno de los miembros y las experiencias exitosas generadas y validadas por la proyección. Estas experiencias se materializan en metodologías, estrategias y modelos, respaldadas por equipo de trabajo con pleno conocimiento de las demandas para el desarrollo local.



## Visión

Ser una organización rural con capacidad de exportación directa y así mismo ser una organización bien fortalecida, que nos permite fomentar proyectos productivos, sociales dirigidos a diferentes sectores de la población de San Miguel Uspantán y otros municipios del departamento de El Quiché.



## Misión

Promover el desarrollo comunitario de los asociados y no asociados a través de proyectos productivos para el desarrollo integral de hombres, mujeres jóvenes niños y niñas, en el proceso organizativo y comercialización de la producción agrícola y pecuaria.



Objetivo

Mejorar la calidad de vida de las familias, generando fuentes de ingresos económicos mediante la producción y comercialización de productos agrícolas y la ejecución de los proyectos de desarrollo integral.



## Valores

- Competitividad
- Equilibrio
- Participación
- Justo a tiempo
- Calidad total
- Igualdad
- Espiritualidad
- Transparencia

## Principios

- La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la producción y comercialización
- La Diversificación de cultivos
- Precios fijo
- Diversificación de proyectos
- La Comercialización directa
- Empoderamiento de la visión, misión desde los socios y recurso humano



## Objetivos Operativos

- **Gestión de recursos:** Para la implementación de los programas de: Agricultura, Infraestructura, Medio ambiente, Educación, Salud y gestión.
- **Capacitación:** Capacitar a mujeres, hombres, jóvenes, niños y niñas en lo relacionado a cada uno de los programas y proyectos para lograr el desarrollo integral.
- **Promover la organización:** A nivel comunitario para fortalecer la participación del municipio en la solución de la problemática en diferentes aspectos.
- **Comercialización:** Fortalecer el mercado local e internacional de los productos no tradicionales.
- **Administración:** Fortalecer la parte administrativa en los aspectos (administración financiera, contabilidad y administración general, auditorías, sistema informatizado) recursos humanos (funciones, políticas y escala salarial, perfil de ingreso, evaluación desempeño) Estructura organizacional (estatutos, reglamentos, órganos).



## Módulo 2

### Ejes Estratégicos

Tema	Objetivos	Actividad	Meta	Resultados esperados	Tiempo Meses del año 2012																	
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
Ejes Estratégicos  Sub-tema – Gestión – Fortalecimiento – Organización – Comunicación – Participación – Planificación – Incidencia – Genero – Niñez y Juventud.	Desarrollar módulo que permite conocer las estrategias que fija la asociación para su intervención en los aspectos; económicos, social, política, cultural y medio ambiente.	– Recepción de participantes. – Desarrollo de talleres. – Trabajo en grupo. – Exposición grupal. – Evaluación del taller. – Elaboración del informe.	3 talleres de 2 días, en beneficio de 54 personas de la asociación de AGRISEM-	Colaboradores de la asociación con dominios en la ejecución de los proyectos en base de las estrategias establecidas.																		

ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL MÓDULO II “EJES ESTRATÉGICOS”

Programación del primer taller “Ejes Estratégicos”

**Primer día**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Horario</b>	<b>Responsable</b>
1.	Recepción de los participantes	8:00 AM a 8:15 AM	Secretaria de – AGRISEM
2.	Palabras de bienvenida e inauguración del evento	8:15 AM a 8:25 AM	Pedro Santos Soc
3	Presentación general de los participantes	8:30 AM a 8:40 AM	Todos (as)
4	Objetivos del taller	8:40 AM a 8:50 AM	Consultor
5	Desarrollo de contenidos (gestión, fortalecimiento y organización)	8:50 AM a 10:00 AM	Consultor
6	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
7	Desarrollo de los contenidos (gestión, fortalecimiento y organización)	10:30 AM a 12:15PM	Consultor
8	Desarrollo de dinámica (No. 5 participación)	12:15 PM a 13:00 PM	Consultor y participantes
9	Almuerzo	13:00 PM a 14:00 PM	Comisión de alimentación
10	Trabajo en grupos	14:00 PM a 15:30 PM	Consultor y participantes
11	Refacción	15:30 PM a 16:00 PM	Comisión de alimentación

12	Exposición	16:00 PM a 17:00 PM	Participantes
13	Palabras de agradecimiento	17:00 PM a 17:10 PM	Consultor
<b>Segundo día</b>			
15	Palabras de bienvenidos	8:00 AM a 8:10:00 AM	Consultor
16	Desarrollo del Contenido (comunicación y participación)	8:10 AM a 10:30 AM	Consultor
17	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
18	Desarrollo del Contenido (comunicación participación)	10:30 AM a 11:00 AM	Consultor
19	Desarrollo de dinámica grupal (No.6 El puente)	11:00 AM a 12:30 AM	Consultor
20	Almuerzo	12:30 AM a 13:30 PM	Comisión de alimentación
21	Evaluación del evento	14:00 PM a 15:00 PM	Consultor y Participantes
22	Firma de planilla	15:00 PM a 16:00 PM	Secretaria
23	Palabras de agradecimiento	16: 00 PM a 16:10 PM	Consultor

Programación del segundo taller “Ejes Estratégicos”

**Primer día**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Horario</b>	<b>Responsable</b>
1.	Recepción de los participantes	8:00 AM a 8:15 AM	Secretaria de – AGRISEM-
2.	Palabras de bienvenida	8:15 AM a 8:25 AM	Consultor
3	Presentación general de los participantes	8:30 AM a 8:40 AM	Todos (as)
4	Objetivos del Taller	8:40 AM a 8:50 AM	Consultor
5	Desarrollo de los contenidos (Planificación)	8:50 AM a 10:00 AM	Consultor
6	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
7	Desarrollo de los contenidos (Planificación)	10:30 AM a 12:15PM	Consultor
8	Desarrollo de dinámica (No.7 El muro)	12:15 PM a 13:00 PM	Consultor y participantes
9	Almuerzo	13:00 PM a 14:00 PM	Comisión de alimentación
10	Trabajo en grupos	14:00 PM a 15:30 PM	Consultor y participantes
11	Refacción	15:30 PM a 16:00 PM	Comisión de alimentación
12	Exposición	16:00 PM a 17:00 PM	Participantes
13	Palabras de agradecimiento	17:00 PM a 17:10 PM	Consultor

<b>Segundo día</b>			
15	Palabras de bienvenida	8:00 AM a 8:10:00 AM	Consultor
16	Desarrollo del contenido (Incidencia)	8:10 AM a 10:30 AM	Consultor
17	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
18	Desarrollo del Contenido (Incidencia)	10:30 AM a 11:00 AM	Consultor
19	Desarrollo de dinámica grupal ( No.8 Desafíos)	11:00 AM a 12:30 AM	Consultor
20	Almuerzo	12:30 AM a 13:30 PM	Comisión de alimentación
21	Evaluación del evento	14:00 PM a 15:00 PM	Consultor y participantes
22	Firma de planilla	15:00 PM a 16:00 PM	Secretaria
23	Palabras de agradecimiento	16: 00 PM a 16:10 PM	Consultor

Programación del tercer taller “Ejes Estratégicos”  
**Primer día**

No.	Actividad	Horario	Responsable
1.	Recepción de los participantes	8:00 AM a 8:15 AM	Secretaria de – AGRISEM-
2.	Palabras de bienvenida	8:15 AM a 8:25 AM	Consultor
3	Presentación general de los participantes	8:30 AM a 8:40 AM	Todos (as)
4	Objetivos del taller	8:40 AM a 8:50 AM	Consultor
5	Desarrollo de los contenidos (Genero, niñez y juventud)	8:50 AM a 10:00 AM	Consultor
6	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
7	Desarrollo de los contenidos (Genero, niñez y juventud)	10:30 AM a 13:00PM	Consultor
9	Almuerzo	13:00 PM a 14:00 PM	Comisión de alimentación
10	Trabajo en grupos	14:00 PM a 15:30 PM	Consultor y participantes
11	Refacción	15:30 PM a 16:00 PM	Comisión de alimentación
12	Exposición	16:00 PM a 17:00 PM	Participantes
13	Palabras de agradecimiento	17:00 PM a 17:10 PM	Consultor
<b>Segundo día</b>			
15	Palabras de bienvenida	8:00 AM a 8:10 AM	Consultor
16	Desarrollo de contenidos	8:10 AM a 10:30	Consultor

	(Genero, niñez y juventud)	AM	
17	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
18	Desarrollo de contenido (Desarrollo, niñez y juventud)	10:30 AM a 11:00 AM	Consultor
19	Desarrollo de dinámica grupal (No.9 obstáculo)	11:00 AM a 12:30 AM	Consultor
20	Almuerzo	12:30 AM a 13:30 PM	Comisión de alimentación
21	Evaluación del evento	14:00 PM a 15:00 PM	Consultor y participantes
22	Firma de planilla	15:00 PM a 16:00 PM	Secretaria
23	Palabras de agradecimiento	16: 00 PM a 16:10 PM	Consultor

## Metodología Para el Desarrollo de Taller para el Módulo II Ejes Estratégicos

### Métodos Basados en el Trabajo de Grupo

La particularidad de estos métodos es la participación activa del grupo de los colaboradores armonizada con una planificación previa y llevada a cabo bajo la dirección de una persona con las competencias necesarias para tal fin.

### Procedimiento

- Explicación del consultor; se plantea un caso o problema y se exploran las reacciones suscitadas.
- Formulación de tareas y organización del trabajo.

- Estudio en pequeño grupo.
- Discusión en gran grupo durante un tiempo determinado.
- Síntesis final y conclusiones.

## Técnica de carácter explicativo

La explicación Oral: Técnica de aprendizaje dirigida generalmente a un grupo, con la que se pretende que cada colaborador, por medio de la explicación, comprenda datos, métodos, procedimientos o conceptos, relacionándolos con los ya adquiridos y estructurándolos de forma individual. En la medida que se haga intervenir a los colaboradores, por medio de preguntas, el aprendizaje se hará más interactivo.

Estudio directo: Técnica de instrucción estructurada según las normas de la enseñanza programada, lineal o ramificada, con la que se podrían alcanzar objetivos relacionados con cualquier capacidad cognoscitiva.

La mesa Redonda: Técnica en la que un grupo de expertos, coordinados por un moderador, exponen teoría, conceptos o puntos de vista divergentes sobre un tema común, aportando al colaborador información variada, evitando enfoques parciales. Al finalizar las exposiciones, el moderador resume las coincidencias y diferencia, invitando al colaborador a formular preguntas de carácter aclarativo.

## Dinámica No. 5 Participación

Una mesa rectangular como para 15 personas paradas. Si no hay mesa, se puede trabajar en el suelo. Tarjetas rectangulares de cartulina del mismo color de 20 cm., escritas cada una con una palabra de las siguientes: comunidad, personas, poder, recursos, planificación, organización, ideología, salud, aprendizaje, roles, obstáculos, violencia, solidaridad, diagnóstico, ejecución, evaluación, soluciones, objetivos, creatividad, necesidades, compartir, decisiones, promover, responsabilidad, respeto, fuerzas, comunicación, movilización, canales, cambios, protagonismo, manoseo, desigualdad, diferencias, coincidencias, vínculos, avanzar, continuidad, coherente, información,

tiempo, acción, compromiso, cooperación, ideas, grupo, proceso, factibilidad, modelo, trabajo, enfermedad, atropello, lucha, red, energía, activa, resultados, sociedad, sometimiento, contradicción, metas, conciencia, opiniones, y marginación. grupo de 20 personas

- a) Se solicitan de dos a cuatro voluntarios. Una vez que estos se presentan se les indica, en secreto, que la función de ellos será observar la dinámica, haciendo hincapié en el juego corporal que se va a desarrollar, más que en el debate sobre la participación. Observar la utilización del espacio al derredor de la mesa o suelo y los roles que se despliegan en la discusión.
- b) El resto, más o menos 15 personas, se ubican al entorno de la mesa o suelo y sobre ella distribuyen todas las tarjetas.
- c) Construir entre todos una idea sobre la participación con todas las palabras o fundamentado a las que se desecha.

Dinámica: Lo primero que se produce es abalanzarse sobre las tarjetas para seleccionar algunas para sí, como si se tratara de una tarea individual. Desde ahí comienzan la discusión de forma desordenada; hablan todos a la vez, ponen y sacan tarjetas, las cambian de lugar, etc. Hasta que alguien dice: “esperen, vamos a organizarnos”. Mientras tanto cada integrante ha ido ocupando un espacio en la mesa; en general aumentados; algunos alejados, como por fuera; otros empujando, hay quienes apenas pueden poner las manos por encima de los demás. Es decir, se observa la lucha por el poder en el espacio, que en definitiva, es la lucha por el poder en la experiencia de participación.

Hasta aquí los observadores, caminan por fuera tomando registro, hasta que alguno de los participantes se da cuenta de esta actitud y del rol diferenciado que ellos tienen. Hay quienes se dedican con entusiasmo a la tarea y algunos están en actitud de zafar, como indiferentes a lo que pasa. Con respecto a la construcción del contenido teórico, trabajan dándole un orden a las palabras, un sentido y discuten mucho. Es posible que usen todas las tarjetas o dejen afuera un cierto número. Conviene analizar cuáles dejan de lado: si las dejan por el conflicto que trae la discusión; porque están fuera del tema o por el significado que tienen algunas palabras en relación a la historia personal. Una vez

concluida la experiencia: para la construcción de la idea, se reúnen en círculo y en ese momento comienzan a hablar los observadores. Hacen un análisis de lo visto y oído. En segundo lugar, intervienen los participantes: hacen las interpretaciones desde el sentir y de la dinámica vivenciada. En este espacio se llegan a confrontar las observaciones con las manifestaciones de los integrantes. Se concluye expresando que la participación es importante pero difícil de lograr por los aprendizajes aprehendidos y por el juego de competencias que el grupo despliega.

### Dinámica No.6 El Puente

Fines: Abrir perspectivas para una posterior planificación

Descripción: Se compara la planificación con un puente. En una orilla se coloca la realidad actual del grupo, en la otra lo que quisiera ser. Y se habla acerca de la necesidad de tender el puente para llegar.

Se trabaja en subgrupos con las preguntas: ¿Cómo es la realidad actual? ¿Cómo deseamos que sea la futura?

Se realiza la Plenaria, se escucha a los grupos y se sintetiza. Se hace una nueva pregunta para el trabajo en grupos: ¿qué debemos hacer? Se da una nueva plenaria.

### Dinámica No.7 El muro

Consigna: Se divide a los participantes en dos grupos iguales y a cada uno se le da la consigna por separado. Uno va a formar el muro, por eso se eligen los compañeros más fuertes y se les pide que se tomen de los brazos. Entre ellos se pueden hablar. No pueden soltarse, sólo avanzar o retroceder 3 pasos. Al otro se les explica que deben intentar atravesar el muro y el que lo logre obtendrá un premio, que no pueden hablar ni pasar por los extremos. Tienen un minuto para intentarlo.

Dinámica: El coordinador debe estar atento a que la dinámica no se transforme en violenta. En la reflexión final es importante analizar qué significa el muro y qué el premio; cómo influyeron las consignas de cada grupo sobre la acción conjunta; pensar qué pasó entre los intereses particulares y el interés colectivo. Ver la importancia de la planificación y la acción organizada para aplicarlo a la vida cotidiana del grupo.

El muro son los obstáculos y el premio, los objetivos. Al principio cada uno busca distintas estrategias, que, a veces, logran.

El juego puede complementarse con una segunda vuelta donde, el grupo que no podía hablar, ahora puede hacerlo. En esta segunda experiencia se observa la importancia de la planificación y la organización de los participantes. Es conveniente tener caramelos u otros objetos de premio, para todos los integrantes del ejercicio.

### Dinámica No.8 Desafío

Fines: Dinamizar al grupo a partir de los retos y desafíos de la realidad.

Descripción: En plenaria y con una lluvia de ideas, se va buscando el mayor número posible de retos y desafíos de la realidad del grupo con relación al trabajo actual y posible. Simplemente se enumeran. (20 minutos).

Se arman subgrupos donde se analizan y se buscan los tres más importantes y posibles (20 minutos).

### Dinámica No.9 Obstáculo

Consigna: Realizar un torbellino de ideas en relación a los obstáculos en la comunicación. ¿A qué remite la palabra obstáculo? Se anotan todas las palabras en un pizarrón o un papel afiche. Se subdivide en grupos de 6 personas. En función de las palabras se pide que elijan dos o tres de ellas y construyan una estatua corporal que represente a las palabras. Se muestran las estatuas y se busca modificarlas.

Dinámica: En primer lugar, en el torbellino, aparecen una cantidad de palabras que muestran las dificultades para comunicarse: agresiones, lucha por el poder, autoritarismo, falta de comprensión, barreras culturales, sentimientos, indiferencia, marginación, etc. En segundo lugar los grupos construyen la imagen del obstáculo.

El coordinador debe estar atento a las diferentes actitudes ya que seguramente, habrá uno o más integrantes en posiciones “muy cargados de rabia”, agresión o algún sentimiento similar. Será necesario in situ, buscar que ese participante pueda descargarse de esos sentimientos, explicitarlos, para poder modificar la estatua y al mismo tiempo reconocer y reflexionar sobre las distintas situaciones que se presentan en la cotidianeidad. Es positivo en este momento modificar la estatua y verificar si pudo lograrse el cambio en la comunicación. Esta técnica puede ir unida a la anterior.

## Contenidos del Modulo 2 Ejes Estratégicos

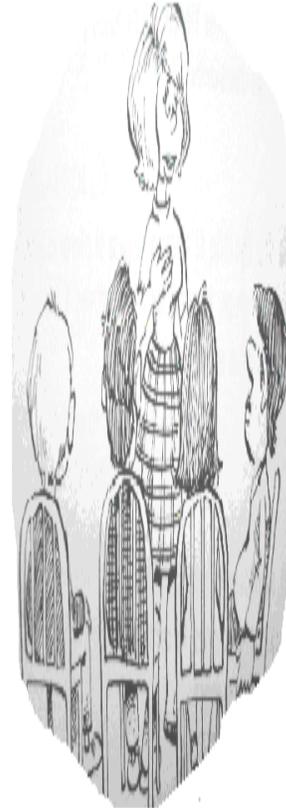
### Gestión

Es el eje que ayuda para conseguir fondos, para ejecutar proyectos en beneficio para Hombres, Mujeres, Jóvenes y Niños. En materia; agrícola, pecuario, forestal, medio ambiente, infraestructura, productivos, en salud y educación para el desarrollo Integral.



## Fortalecimiento

Es el eje que vela para fortalecer al personal a través de capacitaciones sobre los aspectos de; administración, comercialización, gestión, asistencia técnica, organización, derechos humanos, autoestima, recursos humanos, manejo de paquetes de software.



## Organización

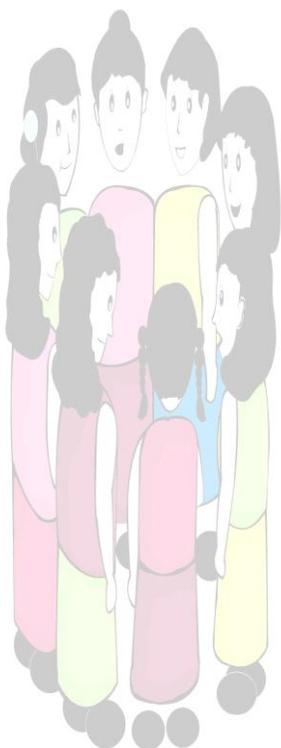
Es la base fundamental para conseguir el desarrollo, así mismo mantener y crear las Alianzas estratégicas con otras organizaciones ONGs Y OGs que permita alcanzar el desarrollo sostenible en las áreas de acción de AGRISEM.



Manteniendo la comunicación, entre inter-asociaciones para intercambiar experiencias y coordinar mejor las actividades y proyectos programados

Para beneficio de los asociados/asociadas y no asociados/asociadas.

## Participación



La participación activa y atribuciones de las diferentes comisiones que integran “AGRISEM”, servirá para darle vida y así alcanzar los objetivos de la asociación

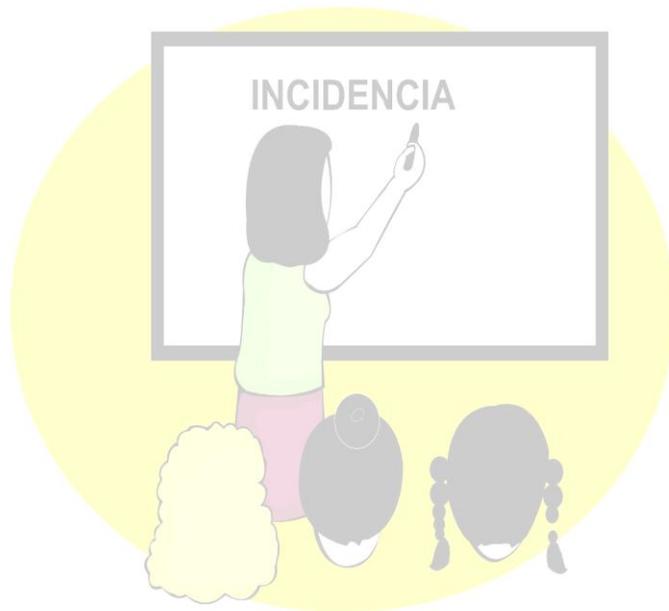


## Planificación



Es el eje que traza la línea que se debe seguir para lograr la realización de diferentes actividades de cada una de los proyectos a ejecutar a nivel de la asociación.





Promover equidad de derecho en diferentes aspectos; derechos humanos, derecho de la mujer, derecho de la niñez y juventud, acuerdos de paz, como parte importante en el proceso del desarrollo integral comunitario.

## Ninez y Juventud



Promover la participación para el propio desarrollo y velar para que se respete los derechos, en diferentes aspectos; educación, salud, recreación.



**ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL III MÓDULO; “OPERACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS” Programación del primer taller “Operación de Programas y Proyectos”.**

**Primer día**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Horario</b>	<b>Responsable</b>
1.	Recepción de los participantes	8:00 AM a 8:15 AM	Secretaria d-AGRISEM-
2.	Palabras de bienvenida	8:15 AM a 8:25 AM	Pedro Santos Soc
3	Presentación general de los participantes	8:30 AM a 8:40 AM	Todos (as)
4	Objetivos del taller	8:40 AM a 8:50 AM	Consultor
5	Desarrollo de los contenidos (Programas del medio ambiente, agricultura, infraestructura)	8:50 AM a 10:00 AM	Consultor
6	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
7	Desarrollo de los contenidos (medio ambiente, agricultura, infraestructura )	10:30 AM a 12:15 PM	Consultor
8	Desarrollo de dinámicas (No. 10 El espejo)	12:15 PM a 13:00 PM	Consultor y participantes
9	Almuerzo	13:00 PM a 14:00 PM	Comisión de alimentación
10	Trabajo en grupos	14:00 PM a 15:30 PM	Consultor y participantes
11	Refacción	15:30 PM a 16:00 PM	Comisión de alimentación
12	Exposición	16:00 PM a 17:00 PM	Participantes
13	Palabras de agradecimiento	17:00 PM a 17:10 PM	Consultor
<b>Segundo día</b>			
15	Palabras de bienvenida	8:00 AM a 8:10:00 AM	Consultor
16	Desarrollo del Contenidos (Programa de salud, educación)	8:10 AM a 10:30 AM	Consultor
17	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
18	Desarrollo del contenido	10:30 AM a 11:00	Consultor

	(Programa de fortalecimiento y comercialización)	AM	
19	Dinámicas grupales (No.11 Saludos múltiples)	11:00 AM a 12:30 AM	Consultor
20	Almuerzo	12:30 AM a 13:30 PM	Comisión de alimentación
21	Evaluación del evento	14:00 PM a 15:00 PM	Consultor y participantes
22	Firma de planilla	15:00 PM a 16:00 PM	Secretaria
23	Palabras de Agradecimiento	16: 00 PM a 16:10 PM	Consultor

**Programación del segundo taller “Operación de Programas y proyectos”.**  
**Primer día**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Horario</b>	<b>Responsable</b>
1.	Recepción de los participantes	8:00 AM a 8:15 AM	Secretaria de –AGRISEM-
2.	Palabras de bienvenida	8:15 AM a 8:25 AM	Pedro Santos Soc
3	Presentación general de los participantes	8:30 AM a 8:40 AM	Todos (as)
4	Objetivos del taller	8:40 AM a 8:50 AM	Consultor
5	Desarrollo de los contenidos (Prioridad de programas)	8:50 AM a 10:00 AM	Consultor
6	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
7	Desarrollo de los contenidos (Prioridad de programas)	10:30 AM a 12:15 AM	Consultor
8	Desarrollo de dinámicas (No. 12 Diálogo dibujado)	12:15 PM a 13:00 PM	Consultor y participantes
9	Almuerzo	13:00 PM a 14:00 PM	Comisión de alimentación
10	Trabajo en grupos	14:00 PM a 15:30 PM	Consultor y participantes
11	Refacción	15:30 PM a 16:00 PM	Comisión de alimentación
12	Exposición	16:00 PM a 17:00 PM	Participantes
13	Palabras de agradecimiento	17:00 PM a 17:10 PM	Consultor
<b>Segundo día</b>			
15	Palabras de bienvenida	8:00 AM a 8:10:00 AM	Consultor

16	Desarrollo del contenidos (Prioridad de programas)	8:10 AM a 10:30 AM	Consultor
17	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
18	Desarrollo del Contenido (Prioridad de programas)	10:30 AM a 11:00 AM	Consultor
19	Dinámicas grupales (No. 13 Mañeco de goma)	11:00 AM a 12:30 AM	Consultor
20	Almuerzo	12:30 AM a 13:30 PM	Comisión de alimentación
21	Evaluación del evento	14:00 PM a 15:00 PM	Consultor y participantes
22	Firma de planilla	15:00 PM a 16:00 PM	Secretaria
23	Palabras de Agradecimiento	16: 00 PM a 16:10 PM	Consultor

Programación del tercer taller “Operación de Programas y proyectos”

**Primer día**

No.	Actividad	Horario	Responsable
1.	Recepción de los participantes	8:00 AM a 8:15 AM	Secretaria de –AGRISEM-
2.	Palabras de bienvenida	8:15 AM a 8:25 AM	Pedro Santos Soc
3	Presentación general de los participantes	8:30 AM a 8:40 AM	Todos (as)
4	Objetivos del taller	8:40 AM a 8:50 AM	Consultor
5	Desarrollo de los contenidos (Prioridad de proyectos)	8:50 AM a 10:00 AM	Consultor
6	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
7	Desarrollo de los contenidos (Prioridad de proyectos)	10:30 AM a 12:15PM	Consultor
8	Desarrollo de dinámicas (No. 14 Levántese y Siéntese)	12:15 PM a 13:00 PM	Consultor y participantes
9	Almuerzo	13:00 PM a 14:00 PM	Comisión de alimentación
10	Trabajo en grupos	14:00 PM a 15:30 PM	Consultor y participantes
11	Refacción	15:30 PM a 16:00 PM	Comisión de alimentación
12	Exposición	16:00 PM a 17:00 PM	Participantes

13	Palabras de agradecimiento	17:00 PM a 17:10 PM	Consultor
<b>Segundo día</b>			
15	Palabras de bienvenida	8:00 AM a 8:10 AM	Consultor
16	Desarrollo del contenidos (Prioridad de proyectos)	8:10 AM a 10:30 AM	Consultor
17	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
18	Desarrollo del Contenido (Prioridad de proyectos)	10:30 AM a 11:00 AM	Consultor
19	Dinámicas grupales (No.15 Alfombra Mágica)	11:00 AM a 12:30 AM	Consultor
20	Almuerzo	12:30 AM a 13:30 PM	Comisión de Alimentación
21	Evaluación del evento	14:00 PM a 15:00 PM	Consultor y participantes
22	Firma de planilla	15:00 PM a 16:00 PM	Secretaria
23	Palabras de agradecimiento	16: 00 PM a 16:10 PM	Consultor

Programación del cuarto taller “Operación de Programas y Proyectos”

**Primer día**

No.	Actividad	Horario	Responsable
1.	Recepción de los participantes	8:00 AM a 8:15 AM	Secretaria de –AGRISEM-
2.	Palabras de bienvenida	8:15 AM a 8:25 AM	Pedro Santos Soc
3	Presentación general de los participantes	8:30 AM a 8:40 AM	Todos (as)
4	Objetivos del taller	8:40 AM a 8:50 AM	Consultor
5	Desarrollo de los contenidos (Elaboración de perfil de proyectos)	8:50 AM a 10:00 AM	Consultor
6	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
7	Desarrollo de los contenidos (Elaboración de perfil proyectos)	10:30 AM a 12:15AM	Consultor
8	Desarrollo de dinámicas (No.	12:15 PM a 13:00 PM	Consultor y participantes

	16 Nueva palabra)		
9	Almuerzo	13:00 PM a 14:00 PM	Comisión de alimentación
10	Trabajo en grupos	14:00 PM a 15:30 PM	Consultor y participantes
11	Refacción	15:30 PM a 16:00 PM	Comisión de alimentación
12	Exposición	16:00 PM a 17:00 PM	Participantes
13	Palabras de agradecimiento	17:00 PM a 17:10 PM	Consultor
<b>Segundo día</b>			
15	Palabras de bienvenida	8:00 AM a 8:10:00 AM	Consultor
16	Desarrollo del contenidos (Elaboración de perfil de proyectos)	8:10 AM a 10:30 AM	Consultor
17	Refacción	10:00 AM a 10:30 AM	Comisión de alimentación
18	Desarrollo del contenido (Director)	10:30 AM a 11:00 AM	Consultor
19	Dinámicas grupales (No.17 Pajarito Verde)	11:00 AM a 12:30 AM	Consultor
20	Almuerzo	12:30 AM a 13:30 PM	Comisión de Alimentación
21	Evaluación del evento	14:00 PM a 15:00 PM	Consultor y participantes
22	Firma de planilla	15:00 PM a 16:00 PM	Secretaria
23	Palabras de agradecimiento	16: 00 PM a 16:10 PM	Consultor

### Métodos basados en la demostración práctica

En formación continuada de colaboradores, es necesaria la adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades prácticas para el desempeño del puesto de trabajo, son estos los métodos que más aplicabilidad van a encontrar. Se trata de que el colaborador aprenda, mediante procesos de demostración práctica coordinada de tareas (talleres con demostración, priorización de necesidades y elaboración de perfil de proyectos.)

## PROCEDIMIENTO

- Plantear los objetivos con claridad
- Explicar la actividad con el desglose de tareas
- Demostración del Consultor
- Cada colaborador realiza las tareas

## Técnicas de trabajo en grupo

Este tipo de técnicas pretende aumentar la eficacia del aprendizaje a través de la dinamización de los grupos. Algunas de las técnicas más usadas son:

El debate dirigido o discusión guiada: Un grupo reducido (entre 5 y 20) trata un tema en discusión informal, intercambiando ideas y opiniones, con la ayuda activa y estimulante de un conductor de grupo. La experiencia demuestra que el aprendizaje que se ha producido a través del uso de esta técnica, permite la profundización en los temas y produce satisfacción en el alumnado.

Philips 66: Un grupo grande se divide en subgrupos de seis personas, para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de los grupos se extrae la conclusión general. Si bien no es en sí misma una técnica de aprendizaje, facilita la confrontación de ideas o punto de vista, mediante la actividad y la participación de los colaboradores. Puede utilizarse como técnica para conocer las ideas previas del equipo.

Comisión: Un grupo reducido comenta un tema o problema específico, para presentar luego las conclusiones a un grupo mayor. Dividiendo al grupo en comisiones, cada una de ellas se encarga de la preparación de un tema o de un aspecto de un tema concreto, para luego ser tratado de forma integral con el resto de los colaboradores.

Role play: Dos o más personas representan una situación real, asumiendo los roles del caso, con objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

El foro: El grupo expresa libre e informalmente las ideas y opiniones sobre un asunto, moderado por el consultor. Generalmente acompaña a otras técnicas (mesa redonda, role play, etc.) o se utiliza como continuidad de la actividad, al finalizar esta.

La mayoría de las técnicas que son susceptibles de desarrollarse en la modalidad presencial, se puede utilizar en formación a distancia, siempre y cuando se cuenta con herramientas de comunicación.

### Dinámica No.10 El espejo

Consigna: En parejas, ambos participantes se ubican frente a frente. Cada uno se vuelve la imagen en espejo del otro, jugando a nivel físico con todo el cuerpo y las palmas de las manos hacia delante. Primero iniciará el trabajo uno y el otro intentará devolver la misma imagen, al mismo tiempo.

Luego se invierten los roles.

Dinámica: A través del espejo se puede advertir las distintas posibilidades que tienen las personas para comunicarse y la flexibilidad que ponen de manifiesto en la experiencia; ayuda también a tomar confianza con el otro. No puede aplicarse esta técnica en un taller de comunicación en el cual las personas todavía no se conozcan, ya que promueve sensaciones ridículas. En la reflexión, recuperar las emociones puestas en juego y llevarlos a darse cuenta de las actitudes reflejadas en y con el otro. Puede llevarse a cabo con un grupo no mayor a 20 integrantes, porque hay que dedicarle un tiempo, en lo posible, a la participación de todos.

### Dinámica No.11 Saludos Múltiples

Consigna: Se van a saludar entre todos de distintas maneras. Van a experimentar con los integrantes, distintas maneras de saludarse. Los participantes estarán de pie.

Una vez que están todos dispuestos se van proponiendo diferentes formas: con mano derecha, la izquierda atrás; con mano izquierda, la derecha atrás; con pie derecho; con rodilla izquierda, codo con codo; espalda con espalda; cabeza con cabeza; etc., finalmente que se saluden como más les guste.

Dinámica: Esta modalidad se usa mucho con grandes grupos, lo que le da un movimiento muy especial, rompe el hielo y abre un clima de confianza.

Es fácil observar los distintos modelos comunicativos de los participantes y la posibilidad o no de permitirse, soltarse o por el contrario, cerrarse.

Se puede usar en el tema específico de Comunicación, pero también sirve como animación en momentos en que el grupo pasa por situaciones de alta pasividad.

### Dinámica No.12 Diálogo dibujado

Consigna: Cada uno seleccione un color de marcador. Una vez elegido, buscar a otro que tenga un color diferente. Sentarse a ambos lados del papel/afiche, en un lugar cómodo. Tendrán que sostener el color con la mano opuesta a la que escriben. Empiecen a dibujar juntos, sin dividir la hoja, sin planificar, sin dialogar, en silencio.

Dinámica: Al comienzo todo el grupo elige el color y luego se dedican a dibujar sobre el papel, por parejas. Aquí se sienten ansiosos porque internamente se movilizan exigencias de perfección, sentimientos de no poder hacerlo. Pero a medida que pasan los segundos entran en confianza y hasta pueden sentir placer. Es necesario guiar a los participantes para que dirijan la atención al proceso de dibujar y a las emociones que se vierten mientras interactúan con el compañero. Pueden alternarse, dibujar uno primero, luego el otro, pueden hacerlo al mismo tiempo o dibujar con la mano del otro, si éste lo permite. Es una técnica que se presta para el tema de comunicación o creatividad, ya que conlleva a darse cuenta de los sentimientos que circulan en la interacción y las posibilidades de desplegar la creatividad en una obra artística. Al finalizar la experiencia, compartir las expectativas despertadas durante el trabajo, en un diálogo silencioso. Analizar qué tipo de relación se dio entre compañeros durante el proceso de dibujar y de qué manera se modificó la creatividad de cada uno.

### Dinámica No.13 Muñeco de goma

Consigna: Se trabaja distribuidos en subgrupos de a 6, parados en forma circular. Cada integrante va a ir pasando al centro; con los ojos cerrados, se dejará caer para que el grupo lo sostenga, hasta que decida terminar el juego.

El círculo puede comenzar siendo pequeño hasta que el grupo sienta que puede sostener a los compañeros.

Dinámica: Cuando el juego se origina parece divertido, hasta que toman conciencia de las cosas que se mueven internamente: confiar en el otro; sostener – ser sostenido, estructura – desestructura, etc. En la práctica, hay quienes dejan librado el cuerpo y gozan con el movimiento, no deseando terminar de girar; mientras que otros, se quedan petrificados en el centro con las piernas abiertas y balanceándose como si se dejaran sostener. Al igual que en la anterior, es elemental el rol de los coordinadores en la reflexión y aporte final, porque puede ayudar a pensar en la modificación de actitudes.

### Dinámica No.14 ¡Levántese y Siéntese!

Sentados en círculo: El coordinador empieza contando cualquier historia inventada. Cuando dentro del relato dice la palabra "quien" todos se deben levantar, y cuando dice la palabra "no", todos deben sentarse.

Cuando alguien (no se levanta o no se sienta en el momento en que se dice "quien" o "no", sale del juego o da una prenda.

El coordinador puede iniciar la historia y señalar a cualquier participante para que la continúe y así sucesivamente.

El que narra la historia, debe hacerlo rápidamente para darle agilidad; si no lo hace, también pierde.

## Dinámica No. 15 Alfombra Mágica

Consigna: Escribir en la alfombra mágica todo lo que deseen a modo de evaluación de la tareas realizada.

Dinámica: El coordinador, previamente, construirá la alfombra de la siguiente manera: cortar los papeles afiche por la mitad a lo largo; pegarlos en serie con plastilina dándole la longitud necesaria. Luego que se seca enrollar. Cuando llega el momento de evaluación de un proceso se desenrolla la alfombra sobre el piso, dando la consigna. Es notable ver a los participantes volcados sobre el piso, escribiendo ideas al unísono, en diferentes direcciones.

## Dinámica No. 16 Nueva palabras

Consigna: Los participantes trabajan en subgrupos de 6 u 8 personas. Construir una evaluación del taller incluyendo estas nueve palabras: techo, sombras, cuerda, elefante, nueve, pero, sin, canto y piedras.

Dinámica: Al comienzo los integrantes de cada grupo se sienten desorientados; es probable que haya que repetir la consigna. En seguida, debaten sobre el taller y van organizando los elementos a resaltar; por último articulan lo acordado en un fragmento, incluyendo las palabras mencionadas. Cada grupo le da a la evaluación la impresión: algunos lo hacen con humor, otros se ponen románticos o con cierto estilo literario. Pero, en definitiva, la evaluación le sirve al coordinador porque vuelcan en esas palabras, que son proyectivas, los hechos positivos y las críticas; a veces, se vislumbran propuestas para mejorar. Estas producciones se comparten en plenario, siendo este espacio muy atractivo.

## Dinámica No. 17 Pajarito Verde

Consigna: Sentados en ronda, cada participante elegirá un integrante y tendrá que decir qué va a hacer esa persona, mañana a las 8 hs con el pajarito verde.

Dinámica: Esta técnica permite al coordinador saber si el grupo ha logrado alcanzar los objetivos programados para la tarea, al evaluar proyectando hacia el futuro en el pajarito verde. Al mismo tiempo se produce una activa participación de los miembros, al descubrir la línea de humor. Es necesario tomar nota de todas las evaluaciones para después poder analizarlas e interpretarlas. Ejemplos: Mañana a las 8, José va a alimentar al pajarito verde para que pronto pueda volar muy lejos y parar en otras casas.

## Contenidos del Módulo 3 Operación de Programas y Proyectos

### Programas de Medio Ambiente



Consiste en mejorar la calidad de vida de la población de las comunidades a través de la protección y conservación de los recursos naturales.

Proyecto de recursos renovables; estufas mejoradas, viveros forestales, elaboración de productos y abonos orgánicos.

## Programa de Agricultura

Consiste en mejorar la condición de vida de la población a través de la implementación de acciones que permitan una mejora en la producción agrícola y se incida en el mercado, local, municipal, departamental, nacional e internacional.

Proyecto de mejora en la producción agrícola comunitaria. (Diversificación agrícola, maquinaria agrícola, comercialización de productos).



## Programa de Infraestructura

Consiste en contribuir al desarrollo integral de la población a través de la construcción de infraestructura social para el beneficio colectivo.



Proyecto de asesoría y acompañamiento a organizaciones comunitarias para mejorar la infraestructura rural

- Construcción del Centro de Acopio
- Mejoramiento de carreteras
- Construcción de letrinas comunitarias
- Mejoras de vivienda.
- Construcción de centro de recreación.

## Programa de Salud

Contribuir al adecuado estado de salud de la población a través de alcanzar un desarrollo humano

- Proyecto materno infantil y estimulación temprana
- Proyecto de salud reproductiva
- Formación de promotores de salud

## Programa de Educación

Mejorar y enriquecer el conocimiento integral de la población a través de procesos de formación.

Proyecto de fortalecimiento de la organización comunitaria.

- Capacitación en administración
- Gestión de recursos económico
- Formulación de proyectos
- Derechos de la niñez
- Derechos de la mujer
- Derechos humanos
- Equidad de género
- Calidad de producción
- Conservación de suelos
- Buenas prácticas agrícolas
- Mercado y comercialización
- Control de créditos
- Leyes de Guatemala
- Autoestima
- Formación juvenil

## Programa de Fortalecimiento

- Consiste en la gestión de fondos para adquisición de equipo técnico y de oficina, así como contratación del recurso humano, como parte de este programa se formulan los siguientes objetivos.
- Conformar un equipo solido motivado, especializado, comprometido e identificado con la misión organizacional.
- Fortalecer la organización e identificación de los involucrados en el desarrollo y ejecución de las actividades de Asociación para acrecentar la membrecía de AGRISEM.
- Promover proyectos productivos sostenibles dirigidos a hombres, mujeres, niñas/niños, y jóvenes.

## Programa de Comercialización



Para contribuir al desarrollo de los asociados y no asociados exportar la mayor parte de la producción directamente, garantizando de esta manera un retorno aceptable de la producción de los asociados y no asociados.



# INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS PARA LA PRIORIZACIÓN EN EL DISEÑO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

## Priorización de Necesidades

**Análisis de situación o diagnóstico:** debe ser entendido y asumido, como una conclusión práctica, resultado de un proceso sistemático de generación y utilización de conocimientos. Es entonces, un conjunto de actividades cognitivas, emocionales y psicomotoras de búsqueda, recolección, selección, ordenamiento, valoración, análisis e interpretación de información, dirigidas a sustentar la solución de un problema específico.

**Para la elaboración de un buen análisis de situación o diagnóstico se debe:**

- Tener una Intención clara de lo que se quiere valorar.
- Definir la metodología y un plan de búsqueda, recolección y selección de datos.
- Identificar las fuentes de los datos.
- Definir la metodología y un plan de análisis e interpretación de los datos, para con ello, transformar los datos en información: ordenamiento, valoración, análisis e interpretación.
- Sintetizar para configurar una conclusión diagnóstica, y desde ésta, tomar decisiones sobre propuestas operativas de intervención de la situación encontrada.

En el proceso de elaboración de un diagnóstico, se pasa entonces por las siguientes fases:

- **Descripción de la situación:** es la búsqueda y organización planificada de datos, cifras, perfiles, estadísticas, resúmenes, inventarios, etc. que en esta primera fase, permitan una aproximación para representar y caracterizar una situación.
- **Explicación de la situación:** deben responderse preguntas que logren explicar lo descrito: ¿Cuáles son las asociaciones causales entre las variables descritas? ¿Qué influencia ejercen las variables descritas entre sí y como se interrelacionan? y ¿cuál es el origen de la magnitud de cada factor?, entre otras.
- **Evaluación de la situación:** “Evaluar es comprar una determinada situación observada con otra situación que se juzga satisfactoria y que constituye un modelo de comparación.

## Priorización de problemas (Análisis contextual)

Priorizar implica ordenar jerárquicamente las diferentes situaciones problemáticas, según la importancia o valor que se les asigna y quienes analizan. En otras palabras, priorizar es valorar para la decisión de intervención, sabiendo que no todos los problemas tienen la misma importancia y que no siempre se cuenta con los recursos suficientes para intervenir todos los problemas encontrados. Por esto, la gran dificultad de priorizar no es escoger, sino renunciar.

A continuación, se proponen dos instrumentos de priorización de problemas que pueden utilizarse de manera independiente, pero que para mejorar el análisis y fundamentar mejor cualquier decisión, se recomienda la aplicación de ambos, y hacer el análisis de manera complementaria.



## Árbol del problema (Análisis etiológico del problema)

El árbol del problema es un instrumento de análisis que pretende facilitar la comprensión amplia de los problemas y su formulación en términos operativos. El objetivo de este procedimiento es identificar los aspectos del problema donde éste puede ser intervenido con resultados favorables.

Proceso:

- Este ejercicio debe realizarse en grupo, dado que las diferentes miradas frente a una misma situación enriquecen el análisis y por ende, fortalece las decisiones que se tomen.
- Una vez priorizado el problema para la intervención, descríballo de la manera más exacta posible. Evite describirlo como “falta de”; esta expresión cierra un círculo vicioso y no permite descubrir la mejor solución.
- Escriba el problema priorizado, en el centro del árbol y pase a identificar las consecuencias o efectos desfavorables que de él se desprenden. Escriba cada efecto de manera individual en fila en la parte superior del árbol (encima del problema central) y con flechas, muestre la dirección del efecto.

- Identifique las causas del problema y escríbalas de manera individual en fila en la parte inferior del árbol (debajo del problema central) y con flechas, muestre la dirección de la causa. Considere como causa toda situación que contribuya a la aparición o mantenimiento del problema. Las causas son las respuestas que el analista da a la pregunta: ¿Por qué ocurre el problema?. Algunos autores recomiendan hacerse preguntas sucesivas sobre el por qué, y a cada respuesta se preguntan de nuevo. Cuando describa las causas trate de delimitarlas en el espacio y el tiempo. Con frecuencia puede ser conveniente agrupar, en una sola, varias causas que puedan encontrarse estrechamente relacionadas, y diferenciar aquellas que, aparentemente ligadas, demanden un manejo diferente. Una causa es distinta de otra cuando el manejo demanda una tecnología o metodología diferente.
- En un primer ejercicio de elaboración del árbol, es posible que identifique causas y efectos directos, indirectos y remotos. Este primer análisis es importante para mejorar la comprensión del problema. Sin embargo en un segundo momento, pade el árbol para que quede sólo con aquellas causas y efectos directos, pues es sobre ellos sobre los que se puede intervenir de manera directa desde un proyecto.

## GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PERFIL DE PROYECTOS

Los Siguietes son elementos mínimos para la presentación formal de un proyecto de intervención siguiendo la metodología ZOOOP de planificación de proyectos orientado por objetivos. Se debe tener presente que los aspectos formales del documento son en si mismos un medio de comunicación con un interlocutor (lector, evaluador o agencia financiadora) y constituye un factor crítico de éxito del proceso planificador. En otras palabras, la calidad del proyecto no se agota en el cumplimiento de requisitos formales, pero una presentación inapropiada puede contribuir al fracaso.

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	
PORTADA	La portada debe tener la identificación del proyecto: título, autor, institución. Etc.  El título: debe ser corto, preciso, claro, y coherente con el problema y los objetivos. Además, debe dar una visión general del proyecto incluyendo el lugar o espacio en el que se desarrollará el proyecto y la fecha de elaboración de la propuesta. Resumiendo, debe responder ¿Qué se va a hacer? ¿Acerca de qué? ¿Dónde?
TABLA DE CONTENIDO	La tabla de contenido debe ir paginada y debe contener los items que contempla el proyecto en un orden lógico, usando nomencladores numéricos en todos los documentos.

RESUMEN EJECUTIVO	Es la “carta de presentación” del proyecto. Debe redactarse pensando en una lectura rápida que contemple la generalidad del proyecto, esto es; resumen del problema, justificación, objetivo central, alcance, metodología y el costo estimado. Con lo anterior se espera que el resumen no supere una página.
II. CONTENIDO DEL PROYECTO	
1.PLATAFORMA DE GESTIÓN	Debe exponerse de manera resumida el marco de planificación del proyecto. Debe expresarse a cual o cuales lineamientos de planificación local, regional, y/o mundial responde la propuesta de intervención.
2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<p>Debe ser preciso, claro, y coherente con el título y los objetivos del proyecto. Es importante tener en cuenta que el valor de la información no depende de la cantidad de datos, si no del análisis e interpretación. Los datos estadísticos, técnicos y científicos.</p> <p>El planteamiento del problema debe considerar elementos fundamentales sobre el diagnóstico general, contextual (análisis de las circunstancias en la que se da el problema en lo social, económico, geográfico, epidemiológico o normativo.</p>

<p>3.SOPORTE TEÓRICO</p>	<p>Se refiere al enfoque conceptual y metodológico a la luz de los cuales los proyectistas desarrollarán el proyecto. No es un tratado sobre el tema. Es un resumen de los conceptos teóricos básicos, que permitan al evaluador y/o persona no familiarizados con el proyecto, comprender operativamente el problema y las soluciones.</p> <p>Debe precisar el tecnicismo y términos propios del proyecto y de la metodológica. Cuando se requiera deberá usar un glosario.</p>
<p>4. JUSTIFICACIÓN</p>	<p>Debe ser convincente, contundente, motivadora, y capaz de suscitar interés de apoyar y aprobar el proyecto.</p> <p>Algunas de las preguntas a las que se debe dar respuesta en la justificación son; ¿por qué esas necesidades y problemas? ¿tienen prioridad sobre otras? ¿Por qué es importante intervenir el problema? ¿Quiénes se benefician de la solución?</p> <p>¿Cuántos y cuáles son los beneficios directos e indirectos? ¿Qué beneficios se obtendrán? ¿Qué impacto tendrán los resultados a futuros? ¿Cuál es el interés de los actores involucrados en el problema por intervenirlo? ¿Por qué es importante apoyar el proyecto? ¿Cómo contribuye el problema a generar una situación favorable?</p>

	<p>¿Las estrategias y acciones que se plantean para el proyecto son los adecuados? ¿El proyecto es viable y posible para desarrollarlo? ¿Existe el recurso humano y económico para realizar el proyecto? ¿Qué pasaría si no se interviene en el problema? Es importante hacer notar la relación que existe entre los objetivos del proyecto, las condiciones actuales, y la situación futura esperada.</p> <p>En el árbol de resultados esperados se encuentra una excelente guía para elaborar la justificación, pues son los logros y los efectos los que dan respaldo y relevancia a la intervención seleccionado en el proyecto.</p>
5. OBJETIVOS	<p>Acá se expresa los resultados concretos que se esperan del proyecto como alternativa de solución al problema, los resultados deben ser precisos, observables, verificables y medibles cuantitativa y/o cualitativamente a través de indicadores y expresados en términos que las hagan tangibles.</p> <p>El Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ser coherente con el título, los productos y el planteamiento del problema.</li> <li>– Verificar terminos alcanzable.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser claros, preciso y concretos.</li> <li>- Abarcar todos los objetivos específicos.</li> <li>- Determinar un objetivo general no mas de uno.</li> </ul> <p>Los objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir los productos intermedios del proyecto.</li> <li>- Abarcar el objetivo general en el perfil del proyecto.</li> <li>- Ser preciso, en forma concreta y detallada los productos específicos, que se pretende lograr, cuándo, dónde, cómo, con qué y para quién.</li> </ul>
6. METODOLOGÍA	<p>Este capítulo hace referencia a las estrategias o métodos para alcanzar los objetivos, Describe los diferentes caminos por los cuales se optará para alcanzar los objetivos. Comprendida en la descripción de las estrategias, acciones, actividades, procedimientos, técnicos e instrumentos que se desarrollarán en cada una de las etapas (fase) para conseguir los productos.</p>

	<p>Es recomendable verificar que la metodología propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Corresponda con los objetivos del proyecto.</li> <li>– Responda a los problemas básicos del proyecto.</li> <li>– Sea lo suficientemente flexible para adaptarse a las situaciones cambiantes y diferentes de las previstas en el proyecto.</li> <li>– Se encamina a la solución del problema concreto.</li> </ul>
<p>7. ANÁLISIS FINANCIERO</p>	<p>Aquí se sustenta por qué se considera que las alternativas de solución planteadas son factibles, sabiendo que la factibilidad es la posibilidad de éxito que tiene un proyecto dado por la disponibilidad de fondos los recursos mínimos requeridos, este análisis debe responder interrogantes como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los métodos, las técnicas, los procedimientos y los instrumentos seleccionados son los adecuados para obtener los productos y los objetivos a alcanzar.</li> </ul>

- Se dispone del talento humano suficiente en cantidad y calidad para ejecutar las estrategias seleccionadas y ampliar los métodos establecidos.
- El proyecto dispone de un buen inventario, cuantificación y valoración de los recursos requeridos.
- Se contará con los recursos físicos, lógicos, técnicos, materiales, administrativas y de infraestructura organizativa que requiere el proyecto.
- Las actividades previstas pueden realizarse en el tiempo previsto.
- Los costos estimados son razonables con los beneficios a obtener en el proyecto.
- Se dispone de fuentes de financiación para desarrollar las acciones que se requiere en las diferentes fases del proyecto.
- Los costos del proyecto corresponden con la realidad social y económica de la región
- La tecnología utilizada en el proyecto produce algún impacto negativo en el ambiente? En caso afirmativo, el proyecto prevé las acciones necesarias para mitigar dicho impacto.

<p>8. ANÁLISIS DE VIABILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este ítem se sustenta la posibilidad de éxito que tiene el proyecto desde la aprobación y el aval social, político, ético, normativo y administrativo.</li> <li>• Un apoyo para hacer este análisis es la lectura de la matriz de involucrados.</li> </ul>
<p>9. CRONOGRAMA</p>	<p>Escribe el orden de las actividades y tareas a realizarse por períodos de tiempo definidos para obtener los productos intermedios y finales.</p>
<p>10. ANÁLISIS DE COSTOS Y FUENTE DE FINANCIACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto incluye los costos derivados de los gastos e inversiones que deben hacerse para el desarrollo del proyecto</li> </ul>

## Aspectos a considerar para los módulos

### Beneficiarios

Los beneficiarios directos; Alta gerencia, equipos técnicos y asociados de la Asociación.  
Ya que son los colaboradores claves para la operatividad de la Planeación Estratégicas.

### Recursos Humano

- Consultor
- Participantes

### Recursos Material y equipo

- Cuadernos
- Lapiceros, lápiz
- Paleógrafo
- Equipo multimedia
- Cámara
- Hojas de papel bond
- Material de trabajo ( módulos elaborados)
- Marcadores permanentes
- Marcadores para pizarra
- Tijeras
- Periódicos
- Computadora
- Resistol
- Masking Tape

## Lugar de Realización

Se realizará en el salón de la Asociación, ubicada en la Aldea de Cholá, San Miguel Uspantán El Quiché.

## Productos a esperar

### Productos a esperar del módulo No. 1

- Elaboración y entrega de 1 módulo
- Desarrollo de 2 talleres de 2 días, en beneficio de 54 personas de la asociación de – AGRISEM-
- Apropiación a 54 personas sobre la filosofía institucional, en base a la planificación estratégica.
- Entrega de 54 ejemplares del módulo elaborado.
- Evaluación del taller.
- Entrega física y digital del módulo.
- Elaboración del informe final.

### Productos a esperar del módulo No. 2

- Elaboración y entrega de módulo
- Desarrollo de 3 talleres de 2 días, en beneficio de 54 personas de la asociación de – AGRISEM-
- Alta gerencia, equipo técnico administrativo, y asociados, accionar a través de los ejes estratégicos de la planeación.
- Entrega de 54 ejemplares del módulo elaborado.
- Evaluación del taller.
- Entrega física y digital del módulo.
- Elaboración del informe final.

### Productos a esperar del módulo No. 3

- Elaboración y entrega de módulo
- Desarrollo de 4 talleres de 2 días, en beneficio de 54 personas de la asociación de – AGRISEM-
- Conocimientos apropiados sobre los programas y proyectos de –AGRISEM-
- Diseño de una guía sobre la perfilación de proyectos.
- Elaboración del directorio de contactos de agencias donantes.
- Evaluación del taller.
- Entrega física y digital del modulo.
- Elaboración del Informe final.

### Resumen del Presupuesto

No.	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo Total
1	Desarrollo del Primer Módulo	Documento	1	Q 9,620.00
2	Desarrollo del Segundo Módulo	Documento	1	Q 13,800.00
3	Desarrollo del Tercer Módulo	Documento	1	Q 18,700.00
<b>Total</b>				<b>Q 42,120.00</b>

## Anexo 2

### FODA

Aplicado a la Asociación de Agricultores Integral El Sembrador  
AGRISEEM.

#### **FORTALEZA**

1. Personeros de la institución cuentan con mística de trabajo.
2. Credibilidad comunitaria.
3. Infraestructura propia.
4. Claridad de objetivos institucionales.
5. Disponen de mercado extranjero para comercializar la producción.
6. Los asociados por naturaleza saben cultivar y preparar la Tierra.
7. Credibilidad ante agencias donantes.
8. Cultivan diversidad de productos agrícolas no tradicionales.
9. Mecanismos definidos de coordinación.
10. Conocimiento de tecnologías propias para el desarrollo

#### **DEBILIDADES**

1. Limitación de recursos económicos para asesorarse.
2. Falta de apropiación al Plan Estratégico.
3. Inexperiencia técnica para articular estrategias.
4. Carecen de instrumentos administrativos y técnicos.
5. Fragilidad de las organizaciones sociales de base.
6. No cuentan con capital propio necesario para asistir a los productores.
7. Bajo nivel de educación de los productores.
8. No cuenta con marca propia, registro de exportación y código de barras.

## OPORTUNIDADES

1. Existe Asistencia Técnica de parte de FIDA OCCIDENTE
2. Nicho de mercado a nivel local, regional, nacional etc.
3. Apoyo de practicantes del Instituto Técnico Maya en Recursos Naturales.
4. Certificación del producto por mercado internacional.
5. TLC con EUA.
6. Programas de gobierno.
7. Producir hortalizas orgánicas.

## AMENAZA

1. Nuevas políticas del Tratado de Libre Comercio.
2. Competencia internacional.
3. Actitud indiferente de comunitarios en el propio desarrollo.
4. Cobertura amplia y dispersa.
5. Fenómeno natural.
6. Finalización de convenios.
7. Cierre de proyectos.
8. Avance de la frontera agrícola
9. Coyotaje de los productos agrícolas (pagan los productos en efectivo y al instante con un precio alto),
10. Competencia por parte de las empresas agro exportadoras en el área de influencia de AGRISEM.

## Anexo 3

### Instrumentos



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SEDE QUETZALTEANGO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ACTUAL DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES INTEGRAL “EL  
SEMBRADOR” –AGRISEM-

### Boleta de encuesta para Asociados

**OBJETIVO:** Obtener información real de la situación actual del proceso de la Planeación  
Estrategia de –AGRISEM-

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales debe marcar con  
una X en el cuadro correspondiente, favor de responder con veracidad a cada uno de los ítems.

1. ¿Desde la Fundación de la Asociación como asociado (a) a sentido un cambio?

Si  No

¿Por qué ?

---

---

---

---

2. ¿Ha participado en asamblea ordinaria? Si  No

3. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de la Planeación estratégica? Si  No   
¿Por qué?

---

---

---

---

4. ¿Cree que el consejo de Administración trabaja en base a la Visión?

Si  No

¿Por qué?

---

---

---

---

5. ¿Cree que el trabajo que se realiza en la asociación responda a la misión?

Si  No

¿Por qué?

---

---

---

---

6. ¿Cree que los objetivos actualmente definidos, cumplen con el funcionamiento de la Asociación? Si  No

¿Por qué?

---

---

7. ¿Cree que los principios llegan a fortalecer los trabajos de la asociación?

Si  No

¿Por qué?

---

---

---

---

8. ¿ Marque con una X, cuál de los siguientes principios fortalecen los trabajos de la asociación?

a. Transparencia

b. Calidad

c. Justo A tiempo

d. La Espiritualidad

9. ¿Según criterio; dentro de la asociación se practican valores? Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

a- Responsabilidad

b- Credibilidad

c- Honradez

d- Sinceridad

e- Puntualidad

f- Servicios

10. ¿Conoce los distintos programas que desarrolla la asociación en la actualidad?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

---

---

---

---

11. ¿Conoce los beneficios que genera la asociación en las actividades productivas?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

---

---

---

---



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ACTUAL DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES INTEGRAL “EL  
SEMBRADOR” –AGRISEM-

**Boleta de encuesta para el Equipo Técnico**

**OBJETIVO:** Obtener información real de la situación actual del proceso de la Planeación Estratégica de –AGRISEM-

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales debe marcar con una X en el cuadro correspondiente, favor de responder con veracidad a cada uno de los ítems.

1. ¿Conoce los principios de la asociación?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

---

---

---

---

2. ¿Conoce los valores de la Asociación?

SI

NO

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

---

---

---

---

3. ¿Conoce cuál es la visión que tiene la asociación?

SI  NO

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál?

---

---

---

---

4. ¿Conoce cuál es la misión que tiene la asociación?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál?

---

---

---

---

5. ¿Conoce las técnicas que se utiliza para la ejecución de la planeación estratégica?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál?

- a. Aplicación de los valores comunitarios
- b. Evitar el conformismo
- c. Aplicación de los conocimientos multidisciplinares
- d. Practicar la tolerancia y el equilibrio
- e. Apropiación a la unidad
- f. Construir efectivamente el proyecto
- g. Impulsar el desarrollo equitativo (hombres y mujeres)
- h. Otros

6. ¿Existen reglas que se aplican para eficientizar, la planeación estratégica?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál?

---

---

---

---

7. ¿Conoce las estrategias que integra la planeación de la asociación?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

- a. Estrategias corporativas
- b. Estrategias de negocios
- c. Estrategias funcionales
- d. Estrategias de comercialización

8. ¿Se requiere de políticas para la operación de la Planeación Estratégica?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

- a. Elaboración de plan de trabajos para cada programa
- b. Elaboración de plan de acción
- c. Evaluación de estrategias
- d. Otros

---

---

---

---

9. ¿Existe un presupuesto para la ejecución de la Planeación Estratégica?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál es el monto asignado para el área?

---

Q.

10. ¿Utiliza algún tipo de planeación en el área administrativa y operativa en la que trabaja?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál?

- a. Estratégica
- b. Operacional
- c. Corto plazo
- d. Mediano plazo
- e. Largo plazo
- f. Planeación específica
- g. Planeación direccional
- h. Otros especifique:

---

---

---

---

12.¿Recibe capacitaciones sobre la operación de la Planeación Estratégicas?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál?

---

---

---

---



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ACTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES INTEGRAL “EL SEMBRADOR” –AGRISEM-

### Boleta de encuesta para la Alta Gerencia

**OBJETIVO:** Obtener información real de la situación actual del proceso de la Planeación Estratégica de –AGRISEM-

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas a las cuales debe marcar con una X en el cuadro correspondiente, favor de responder con veracidad a cada uno de los ítems.

#### I - ASPECTOS FILOSÓFICOS

41 ¿Existe una misión? Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál es?

---

---

---

---

2. ¿Existe una visión? Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuál es?

---

---

---

---

3-. ¿Se cuenta con Valores Institucionales? SI  NO

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

---

---

---

---

4. ¿Existen políticas dentro de la organización? Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

---

---

---

5. ¿Conocen los objetivos generales? Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

---

---

---

## II. ORGANIZACIÓN

6- ¿Existe actualmente un organigrama a nivel organizacional Si  No

¿Si la respuesta es afirmativa indique en dónde se puede visualizar, y si es posible de adquirir una copia?

---

---

---

7- Existe controles Administrativos Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

- a. Área contable
- b. Área de Recursos Humanos
- c. Área de Operación de Planta
- d. Área de Créditos
- e. Otros Especifique

---

---

---

8- Existe una Planeación de Trabajo Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿de qué tipo?

- a. Estratégica
- b. Operacional
- c. Semestral
- d. Trimestral
- e. Mensual
- f. Semanal
- g. Planeación específica
- h. Planeación direccional
  
- Otros Especifique:

---

---

9. ¿Qué tipo de Comunicación formal utilizan?

- a. Escrita
- b. Medios electrónicos
- c. Todos
- d. Otros especifique:

---

---

---

---

10- ¿Existe una meta organizacional? Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar

---

---

---

---

11 - ¿Existen estrategias para alcanzar los objetivos? Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

---

---

---

---

12- ¿Existen Programas de trabajo para las actividades de la asociación?

Si  No

Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

- a. Programa de Educación
- b. Programa de Salud
- c. Programa Ambiental
- d. Programa Cultural
- e. Programa de la Mujer
- f. Programa de Proyectos productivos
- g. Programa de Comercialización
- h. Programa de Créditos
- i. Programa de Agropecuarios
- j. Otros especifique:

---

---

---

---

13- ¿Cuenta la Asociación con todos los requisitos de constitución?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

- a. Escritura Pública
- b. Acta Notarial
- c. Nombramiento del representante legal ante Ministerio de Gobernación
- d. Inscripción de la Asociación ante Ministerio de Gobernación
- e. Inscripción de la Asociación ante la SAT
- f. Inscripción de la Asociación ante Contraloría de Cuentas

Otros Especifique:

---

---

---

---

14- ¿Existe Manuales Administrativos? Si  No   
Si la respuesta es afirmativa, especificar ¿cuáles?

---

---

---

---

15- ¿Cuántos asociados existen Actualmente?

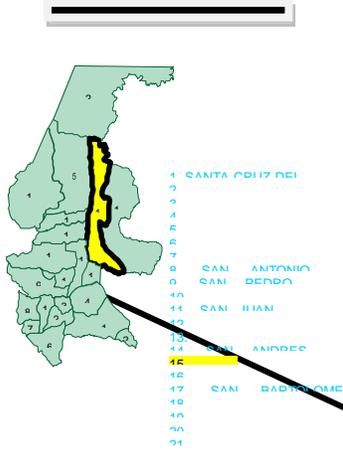
Hombres  Mujeres  Total

# Anexo 4

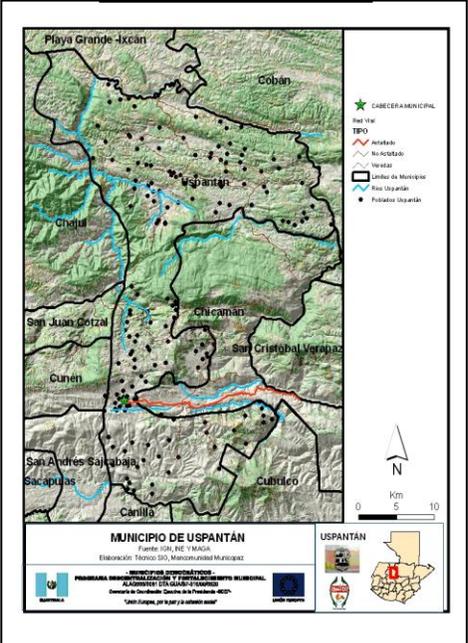
## UBICACIÓN DEL ÁREA DEL ESTUDIO

Ubicación del área del estudio.

**Departamento de El Quiché**



**San Miguel Uspantán**



Ubicación del área del estudio, en la Aldea Cholá.

**Centro de Acopio de –AGRISEM–**



**Productos de Exportación**



**Maquilación de Productos**



**Maquiladoras de –AGRISEM–**

