

**Universidad Católica del Trópico Seco
“Pbro. Francisco Luis Espinoza Pineda”**



**Trabajo profesional para optar al título de
Máster en Desarrollo Rural con orientación en agronegocios**

**Plan estratégico para la Unión Nacional de Agricultores
y Ganaderos de Madriz del 2016-2020**

Autor

Lesly Josué Buezo Cáceres

Tutor

M.Sc. Oswaldo Antonio López Núñez

Asesores

M.Sc. Benjamín Heinz Stark-Hacker

M.Sc. Norman Rudy Alfaro Castellón

Estelí, Agosto del 2016

Plan estratégico para la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Madriz del 2016-2020

Lesly Josué Buezo Cáceres

La presente trabajo profesional ha sido aceptado, el cual cumple con los requisitos establecidos por el reglamento de formación de estudios de Posgrado de la Universidad Católica del Trópico Seco, Estelí, Nicaragua y aprobado por el tribunal examinador para optar al grado de Máster en Desarrollo Rural con Orientación en Agronegocios.

M.Sc. Oswaldo Antonio López Núñez

Tutor

M.Sc. Benjamín Heinz Stark-Hacker

Asesor

M.Sc. Norman Rudy Alfaro Castellón

Asesor

Miembros del Tribunal Examinador

M.Sc. Pedro Pablo Benavides Torres

M.Sc. Jorge Luís Martínez Rayo

M.Sc. Trinidad German Reyes Barreda

Lesly Josué Buezo Cáceres

Graduado

Este trabajo se realizó en el marco de la tercera edición de la maestría “Desarrollo Rural con orientación en agronegocios”, desarrollada entre el 13 de septiembre del 2014 y el 02 de julio del 2016, facilitada por el Instituto de Investigación, Posgrado y Extensión “Monseñor Nicolás Antonio Madrigal y García”.

El presente trabajo fue apoyado técnica y logísticamente por la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Madriz (UNAG Madriz). Se estimula la citación. Se pueden traducir los extractos cortos del texto sin previo permiso, a condición de que se indique la fuente. Para la traducción o reproducción del texto total, se deberá notificar de antemano a los autores.

Los autores son los únicos responsables de la información aquí contenida y de las opiniones expresadas. La UCATSE se reserva el derecho de la utilización con fines de publicación.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	OBJETIVOS	3
III.	MARCO TEÓRICO	4
3.1	Desarrollo rural.....	4
3.2	Planificación estratégica.....	6
3.3	El desarrollo rural y la planeación estratégica.....	14
IV.	DISEÑO METODOLÓGICO	16
4.1	Ubicación del estudio	16
4.2	Población considerada en el trabajo	16
4.3	Variables del estudio	18
4.4	Técnicas de recolección de datos y procedimiento para la elaboración del plan	19
4.5	Procesamiento para el análisis de los resultados	23
V.	PLAN ESTRATÉGICO	26
5.1	Implicaciones para UNAG Matriz del análisis del entorno, socios y afiliados.....	26
5.2	Marco referencial y filosófico de UNAG.....	31
5.3	Análisis interno y externo	33
5.4	Arquitectura y ejes estratégicos	39
5.5	Estructura de UNAG Matriz	41
5.6	Ejes estratégicos, objetivos y productos esperados (2016-2020)	45
5.7	Plan de acción.....	54
5.8	Monitoreo y evaluación	68
VI.	CONCLUSIONES.....	85
VII.	RECOMENDACIONES	87
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	89
IX.	ANEXOS	91

AGRADECIMIENTO

Al Dios eterno, a Jesucristo Nuestro Señor y Salvador y a su Santo Espíritu, por permitirle conocerle, por darme las fuerzas, la sabiduría y el entendimiento para realizar este trabajo.

De manera particular, a mi tutor M.Sc. Oswaldo Antonio López Núñez por todo el tiempo brindado para este trabajo en asesorías, recomendaciones, consultas para cumplir con los objetivos propuestos, a mis asesores, M.Sc. Benjamín Heinz Stark-Hacker y M.Sc. Norman Rudy Alfaro Castellón por sus recomendaciones, asesorías brindadas y tiempo a lo largo de todo el trabajo.

A la unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Madriz (UNAG Madriz) por el apoyo logístico continuo y suministro de información valiosa para el trabajo profesional. De manera especial a la presidente departamental de UNAG Madriz, Paula Antonia Méndez Alfaro y a su equipo técnico, Ing. Omar Edgardo Jiménez García, Ing. Misael Antonio Altamirano López e Ing. Albin Albero Matute, quienes han sido parte de todo el proceso y además han apoyado de muchas maneras en el levantamiento de la información.

A todos los productores/as afiliados de UNAG por brindar información valiosa para este trabajo.

A la Universidad Católica del Trópico Seco (UCATSE) por su iniciativa de impulsar la maestría y el apoyo para terminar todo el proceso. A los integrantes del sínodo evaluador del trabajo que han estado desde el principio en la presentación del protocolo: M.Sc. Trinidad German Barreda, M.Sc. Jorge Rayo, M.Sc. Pedro Pablo Benavidez y a M.Sc. Flavia Andino Rugama por apoyar en todo el proceso.

DEDICATORIA

A mi Dios, mi Padre y mi Señor por darme la vida, por permitirme tener la oportunidad de culminar mis metas terrenales.

A mis padres: Juan de Dios Buezo Almendarez, Hilda María Cáceres Salgado, por su ejemplo de honestidad, esfuerzo y conocimiento de Dios, transmitidos a mi persona.

A mi Esposa: Reyna Azucena Maldonado Rugama, por sus estímulos permanentes y apoyos todos los días.

A mis hermanos: Lenar Antonio López Cáceres, Juan Aniel Buezo Cáceres y Elí Fernando Buezo Cáceres.

A todos los productores que logran sobresalir y luchar diariamente contribuyendo todos los días al desarrollo económico de este país.

RESUMEN EJECUTIVO

La Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG Madriz) es una organización gremial que aglutina a 1,050 productores/as (afiliados/as) de los nueve municipios del departamento de Madriz y de los cuales el 30% son mujeres. En este trabajo profesional se identifican las estrategias que debe adoptar la organización dentro de los próximos cinco años para garantizar su sostenibilidad y la permanencia de los servicios para sus afiliados/as.

La metodología utilizada consideró los procesos de análisis del marco filosófico/referencial, diagnóstico de la situación externa e interna, elaboración de plan de acción, plan monitoreo y seguimiento. Las técnicas para el levantamiento de información fueron los grupos focales; de los cuales, tres fueron realizados con 36 afiliados/as y miembros de las juntas directivas municipales, cuatro con tres miembros de la junta directiva departamental y cinco técnicos de la organización y uno con 18 beneficiarios/as de los proyectos. Además se realizaron entrevistas y se recibió asesoría continua externa en todo el proceso de parte de INTERTEAM, Ayuda en Acción y Horizonte 3000. Para el procesamiento de la información se utilizaron Excel 2010, Microsoft Word 2010, Microsoft Visio Premium 2010 y Quantum gis 2.8.9 para la redacción del informe, elaboración de figuras/diagramas y elaboración de mapa, respectivamente.

El diagnóstico concluye que la UNAG Madriz, depende principalmente de proyectos de cooperación, lo que no permite cumplir totalmente con sus objetivos, que sugieren la autosostenibilidad. La organización deberá ejecutar líneas de acción para fortalecer la gestión de procesos de titulación de tierras, fortalecimiento del gremio corporativo/empresarial, sistema administrativo/contable y cotización, potenciación de los rubros principales para el modelo de negocios en el mercado nacional y exportación, acercamientos y alianzas con actores públicos y cooperación y la creación de servicios empresariales para los afiliados/as como el acopio, comercialización, trazabilidad bovina y servicios financieros. Las líneas de acción están enmarcadas en los ejes estratégicos de Fortalecimiento Organizacional,

Productividad y Calidad, Alianzas Estratégicas y Convenios, Desarrollo de Servicios Empresariales, Eje transversal (Equidad de Género y Medio Ambiente).

Para la ejecución de las líneas de acción se crearán nuevas áreas en la organización y se asignarán nuevas responsabilidades a las áreas ya existentes. El Plan Estratégico se ejecutará del año 2016 al 2020 y para lo cual se elabora un plan de acción y adicionalmente, el plan de monitoreo y seguimiento para evaluar el impacto de las acciones realizadas.

Palabras claves: gremio, ejes estratégicos, objetivos estratégicos, sostenibilidad, organización, servicios empresariales, productividad y calidad.

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado en La Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), que cuenta con 34 años de existir en Nicaragua, desde su fundación ha defendido los derechos de los pequeños y medianos productores/as, desarrollando acciones enfocados en fortalecerlos y gestionando recursos ante organismos de cooperación internacional y nacional, así como a instituciones de gobiernos para atenderlos (UNAG, 2013). De manera permanente ha logrado manejar su documentación legal en regla, así como sus informes técnicos y administrativos revisados y auditados por auditorías externas enviadas por los organismos de cooperación que han aportado recursos económicos.

Desde el año 1992, la UNAG en el departamento de Madriz ha brindado y fortalecido el servicio de asistencia técnica a través del Programa Campesino a Campesino (PCaC), desarrollando un proceso de transferencia de tecnología agropecuaria con metodología participativa en la búsqueda de un mejor aprovechamiento de los recursos, aplicando técnicas agroecológicas amigables con el medio ambiente (HEIFER Internacional, 2013).

La existencia de la organización es de mucha importancia en el aspecto social por su enfoque de apoyo a pequeños productores y productoras en los territorios que tiene incidencia, específicamente en el apoyo a la producción mediante asistencia técnica y facilitación de insumos y servicios en las épocas de siembras y cosecha; a la vez UNAG con la promoción de prácticas agroecológicas contribuye a la aplicación de medidas de resiliencia y de adaptación ante el cambio climático de sus socios/as y beneficiarios que en su mayoría son de escasos recursos, viven en zonas secas y de pobreza, finalmente se realizan gestiones para el acceso a servicios de este sector excluidos de este tipo de opciones para la producción.

Además, la organización ha desarrollado acciones en función de la protección de los recursos naturales promoviendo la implementación de sistemas productivos diversificados con prácticas agroecológicas y reforestación

apoyando con material vegetativo, herramientas, capacitación, fortalecimiento organizativo local logrando formar una red de promotores/as comunitarios con el objetivo de formar capacidades.

Aunque la organización tiene varios años de existencia, ésta no tiene definidas sus líneas de acción a corto, mediano y largo plazo. Con el presente trabajo se realizó de manera completa y participativa, un diagnóstico de la organización y las acciones estratégicas para mejorar la sostenibilidad y permanencia de la UNAG Madriz para los próximos años. En el proceso desarrollado participaron afiliados/as y beneficiarios(as) de la organización de 8 de 9 los municipios de Madriz, las juntas directivas municipales, la directiva departamental, personal técnico y actores externos de cooperación como Ayuda en Acción, Horizonte 3000 e INTERTEAM.

En el estudio se analizaron los aspectos relacionados con el contexto en el que se desenvuelve la UNAG, situación actual de la (análisis interno y externo), el marco de referencia filosófico de la organización, las líneas y ejes estratégicos y resultados esperados para los próximos cinco años y el plan de implementación del plan estratégico.

Es importante mencionar que el proceso contribuyó al cambio de mentalidad operativa de socios/as, afiliados/as y técnicos/as de UNAG Madriz y a buscar opciones de autosostenibilidad y autogestión, sensibilización acerca de la necesidad de la cotización para la organización y la identificación de opciones de comercialización a nivel nacional e internacional.

II. OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar el plan estratégico de la Unión Nacional de Productores y Ganaderos de Madriz para el período 2016-2020

Objetivos específicos

Diagnosticar de manera participativa el estado de la organización así como el contexto en que se desenvuelve la UNAG

Analizar la situación interna y externa de esta unidad gremial que permita el diseño de un plan estratégico

Formular los ejes estratégicos, su plan de acción y los resultados esperados de la organización para el período 2016-2020

III. MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo se toman en cuenta aspectos relacionados con la planificación estratégica y que serán indispensables para la comprensión de los alcances del trabajo realizado de manera profesional, estos son:

3.1 Desarrollo rural

El término desarrollo puede entenderse como la mejora de las condiciones adversas o pobres a un estado positivo de las mismas. Si se aplica el concepto, al ámbito rural, se deduce que lo que se busca es mejorar la situación sector rural. Varcáncel-Resalt (1992) sugiere que el desarrollo rural con enfoque local pertenece a la misma familia de ideas y planteamientos prácticos que el desarrollo rural integrado, desarrollo local, desarrollo endógeno, eco-desarrollo, nuevo desarrollo, desarrollo rural global, desarrollo comunitario, desarrollo armónico, autorrealización, desarrollo de la escala humana y últimamente desarrollo sostenible o sustentable.

El mismo autor define el desarrollo rural como “un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad y de cada individuo integrado en ella”.

Algunos autores citan desarrollo local y desarrollo rural como términos iguales o parecidos; en este sentido, DEMUCA (2009) sugiere que el desarrollo local o rural, es un proceso que promueve el gobierno local, en alianza con otros agentes con el propósito de ampliar la base económica local, acumulando y capitalizando sus excedentes, fortaleciendo el tejido económico y generando el desarrollo de un entorno competitivo.

Por su parte, Rojas (2008) menciona que los principales objetivos del desarrollo rural territorial son los siguientes:

- Mejorar el empleo productivo, no exclusivamente en actividades agrícolas, sino incorporando los empleos rurales no agrícolas, particularmente los relacionados con las pequeñas y medianas industrias rurales.

- Facilitar el acceso a los medios de producción, mediante formas expeditas de financiamiento y extensión rural.
- Mejorar la distribución de los beneficios de la producción, a través de mecanismos de mercado reductores del papel de los intermediarios.
- Lograr mayor participación de la población en los procesos de toma de decisiones, promoviendo nuevas formas de organización social.
- Promover el uso racional de los recursos naturales con campañas masivas de educación y extensión rural y la organización de la educación formal en el medio rural.
- Mejorar el acceso a los servicios básicos, la dotación de infraestructura y las conexiones urbano-rurales.

De las anteriores definiciones se puede resumir que el desarrollo rural es un proceso coordinado para la mejora de las condiciones de las familias que se ubican en la zona rural y que se realiza desde el enfoque territorial pero teniendo en cuenta como principal factor el capital humano.

El desarrollo rural de los regiones debe ser sustentable o sostenible en los tiempos; esto porque los logros alcanzados deben permanecer no importando la variabilidad de las condiciones políticas, sociales, económicas, sociales o ambientales. En este sentido, Varcáncel-Resalt (1992), menciona las condiciones o factores de éxito del desarrollo rural sostenible son:

- Organización de los representantes locales para emprender o potenciar un proceso de desarrollo local. Es la forma más racional de responder al principio de participación.
- Creación de estructuras estables de desarrollo e implantación de un equipo técnico de gestión.
- Movilización de los agentes y actores locales y dinamización de la población.
- Planificación del desarrollo rural.
- La concertación económica y articulación micro-macro.
- Formación: La formación y la educación para el desarrollo es otro principio admitido por todos, pero frecuentemente se pospone a otras

acciones de efectos más inmediatos, sin embargo, es necesario abordar la formación de todas las modalidades posibles.

- Satisfacción de las necesidades básicas de la población.
- Preservación del medio natural y de la biodiversidad.
- Recuperación y fomento de las señas de identidad: Teóricamente se admite que para una población afectada por un plan de desarrollo participe de forma solidaria ha de ser un colectivo lo más homogéneo posible y, sobre todo, ligado por una cultura común.

Todas las recomendaciones del autor sugieren que se deben garantizar un conjunto de condiciones para un desarrollo rural sostenible, en el caso de la UNAG Madriz, la entidad en estudio, deberá integrar dichas condiciones a pequeña escala pero con enfoque territorial. La planificación estratégica debe jugar el papel principal inicial para garantizar la sostenibilidad de la organización y de sus afiliados/as o socios/as.

3.2 Planificación estratégica

De acuerdo con el tema y los objetivos se hace necesario mencionar aspectos a considerar del proceso estratégico y metodológico. En este sentido, la Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica, consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica, es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (Armijo, 2009).

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

Cruz (2000), menciona que la planeación estratégica hace énfasis en repuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante; buscar prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales (Cruz, 2000).

Otras de las fuentes consultadas menciona que la Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo (Rojas N. E., 2006).

Por otra parte, Parra (2013), sugiere que, la planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados.

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La

planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar (Parra, 2013).

De los conceptos anteriores se puede concluir que la planificación estratégica, es un proceso que se realiza para definir el rumbo de la organización, analizando con detalle todos los temas que tienen que ver con los aspectos organizacionales y empresariales para definir ejes, líneas de acción y objetivos de estrategia consensuados directamente entre los miembros o socios de la entidad. Los involucrados principales en los procesos deben tener los conocimientos necesarios sobre la organización y el contexto para que los aportes apunten a soluciones de problemas más sentidos.

3.2.1 Características de la planificación estratégica

El CEPAL (s.f), menciona algunas características de la planificación estratégica.

- La planificación estratégica es un procedimiento, es decir un conjunto de acciones concatenadas, realizadas de manera más o menos participativa.
- La planificación estratégica es formalizada: sus productos finales, los planes, se caracterizan por ser visibles, es decir, estar disponibles en un soporte físico consultable.
- La planificación estratégica produce un resultado articulado, significando esto que el sistema de sub-planes o programas parciales que componen la planificación estratégica están relacionados en términos cuantitativos.
- La planificación estratégica se presenta bajo la forma de un sistema integrado de decisiones: si las decisiones correspondientes a las diferentes partes en que se han dividido los planes se cumplen de manera disciplinada, la organización conseguirá lo que pretendía a través del ejercicio de la planificación estratégica.

Por su parte Armijo (2009), caracteriza la planificación estratégica hacia resultados y afirma que éstas son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

De lo anterior se puede decir que la planificación estratégica debe contar con la participación de todos los actores relacionados para que la información generada sea correcta y de esta manera trazar las líneas de trabajo adecuadas. Las responsabilidades de los actores relacionados deben estar definidas por medio de sub-planes con responsables laboralmente coordinados (Armijo, 2009).

3.2.2 Planificación estratégica como instrumento

La Planificación Estratégica como instrumento, constituye un marco conceptual o referente; así lo explica Rojas (2006), quien menciona, que dicha herramienta orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión. Así, se convierte en una especie de “carta de navegación”, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícita la Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce

finalmente en los planes y proyectos. Además el mismo autor indica que la planificación estratégica aporta los siguientes beneficios:

- Orienta a las Instituciones, Organismos Públicos Descentralizados – (OPD´s) y regiones en la formulación de sus propios planes y presupuestos.
- Articula Planes nacionales con Planes Operativos y presupuestales.
- Prioriza objetivos estratégicos.
- Orienta la toma de decisiones.
- Acuerda propuestas de los actores involucrados.
- Facilita la eficiencia y eficacia del gasto.
- Transparencia y rendición de cuentas (accountability).
- Programa las inversiones multianuales.

Una ventaja adicional es que el análisis permite poner límites al accionar de la organización, haciendo explícito para todos los involucrados, tanto internos como externos, aquello que la organización debe hacer y aquello que no debe hacer.

Armijo (2011) menciona que, la Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas y privadas.

Además menciona que, la planificación estratégica como instrumento facilita el análisis de los aspectos claves que inciden en su gestión. Estos, se refieren al tipo de productos le corresponde hacerse cargo de acuerdo a su misión, la búsqueda de los mejores procesos que permitirán proveer dichos productos con la mejor relación coste/beneficio y los resultados que es posible comprometer a partir de la provisión de dichos bienes y servicios (Armijo, 2011).

A manera de resumen se puede concluir que la planificación estratégica como instrumento orienta los pasos metodológicos para la construcción de los aspectos más importantes de los ejes de acción de una empresa y las actividades adyacentes.

3.2.3 Planificación estratégica orientada a resultados y el modelo básico

El BID (2011), señala que, la planificación orientada a resultados constituye una herramienta de apoyo para organizar la acción futura, al definir cuáles son los objetivos de los gobiernos y qué pasos son necesarios para lograrlos. Asimismo, da cuenta de la importancia de la planificación en la gestión para resultados en el desarrollo y enfatiza su significado en los gobiernos subnacionales, de manera que contribuya a develar la relevancia de las regiones, las provincias y las ciudades en el escenario nacional.

En los últimos años, la planificación orientada a resultados se ha consolidado gradualmente como un pilar fundamental de la gestión para resultados en el desarrollo de acciones empresariales y fortalecimiento institucional. Esto se produjo en el contexto de los nuevos enfoques de la teoría del desarrollo. Éstos resaltan la importancia de las instituciones y su legitimación, en función de su capacidad de conducir y resolver los principales problemas vinculados a la problemática pública de propender al mayor bienestar de cada uno de los miembros de la sociedad.

La principal virtud de la planificación orientada a resultados radica en que ayuda a trazar el rumbo de largo plazo de la gestión pública y a alcanzar los objetivos estratégicos, controlando este proceso a lo largo de su desarrollo, a

fin de saber si realmente se avanza en la dirección deseada. En otras palabras, aporta instrumentos tanto para garantizar que el plan se esté realizando como para controlar que se avance en el sentido deseado (BID 2011).

Armijo (2011), sugiere que, la planificación estratégica, orientada a resultados, es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades institucionales.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, etc. Estos indicadores entregan señales inequívocas respecto del desempeño y del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. No obstante, en las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores para monitorear el desempeño y el curso de las estrategias, es un desafío permanente (Armijo, 2011).

La bibliografía sugiere que, la planificación orientada a resultados se realiza mayormente el sector público, pero también deben adecuarse a las entidades no gubernamentales y privadas, ya que las líneas de trabajo son más claras y precisas a mediano o largo plazo.

En cuanto a los modelos de planificación estratégica, Armijo (2011), sugiere que, son variados y encuentran en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones, no existe en general un modelo a seguir y se encuentran esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

La planificación estratégica es una herramienta que ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, se debe contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores (figura 1).

Además, Figueroa (2007), menciona que el proceso estratégico, enmarcado en el método básico, tiene las siguientes características:

- Se inicia a partir de la visión y las capacidades directivas de la organización.
- Debe satisfacer los intereses y los valores de los accionistas, empleados, clientes y comunidades a la cual sirve.
- Se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno competitivo, las fortalezas y amenazas de la organización lo modelan.
- Se formula un plan de acción con objetivos, personas responsables y fechas de cumplimiento.
- Dicho plan resultará en acciones específicas, las cuales se supervisarán y retroalimentarán para llevar a cabo las modificaciones necesarias.

De las anteriores afirmaciones, se concluye que el modelo básico de planificación estratégica, constituye una herramienta muy importante para las organizaciones de base del sector rural y se pueden generar mucha información útil a partir de pasos clave como es la definición de misión, la visión y el análisis interno y externo. La información se utiliza posteriormente para definir las estrategias inmediatas, de mediano y de corto plazo, así como también sus mecanismos de seguimiento.



Figura 1. Modelo básico de planificación estratégica. Adaptado de Armijo (2011).

3.3 El desarrollo rural y la planeación estratégica

El desarrollo rural es indispensable para lograr el desarrollo macroeconómico de países como Nicaragua, es por tanto que, se hace necesario la programación estratégica de acciones dentro de las entidades que trabajan en el campo; dichas acciones no deben observarse desde la manera operativa, sino desde un proceso lógico y coordinado que permita alcanza más y mejores resultados.

Renault (2011) menciona que, los planes de desarrollo rural sostenible (PDRS) no pueden ser vistos como simples procesos estáticos de formulación y/o marcos operativos para la acción sectorial o local. El mundo contemporáneo demanda formas de trabajo diferenciadas, complejas, dinámicas y flexibles, que articulen las diferentes políticas públicas sociales y económicas y que sean más efectivas en la generación de las soluciones para enfrentar los retos del

desarrollo rural de la región. Encontrar esas soluciones no puede recaer únicamente en los gobiernos de turno, sino también en la sociedad civil en general, especialmente en los propios beneficiarios de las políticas públicas. Para ello, también es importante considerar las características de los territorios y los nuevos paradigmas del desarrollo (Renault, 2011).

Este mismo autor agrega que, es necesario tener claro que el diseño del PDRS tiene una concepción integral del desarrollo, por lo tanto, su contenido estratégico deberá adoptar una visión amplia del territorio, objeto de la planificación, que dirija a formular propuestas multisectoriales, multidimensionales e integradoras; independiente de las políticas y programas públicos o créditos ofertados por las distintas fuentes de financiamiento y de las alianzas requeridas para tornarlo efectivo.

Por su parte, INCODER (2011), sugiere que una estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial debe abordar de manera integral la problemática rural, considerando especialmente las grandes diferencias en los desarrollos relativos que se dan entre territorios y que generan grandes desequilibrios regionales

De las anteriores aseveraciones se puede decir que las acciones estratégicas deben estar enmarcadas en el desarrollo de los territorios y no solamente de las organizaciones. Las experiencias muestran que los proyectos e intervenciones realizadas a través de los años no han sido sostenibles porque son sólo puntos aislados en una unidad territorial o país. Hay muchas entidades que no tiene relación con el gobierno o afines, este distanciamiento ha incubado problemas que degradan la sostenibilidad de los procesos de desarrollo rural.

IV. DISEÑO METODOLÓGICO

Los aspectos que contempla la metodología del trabajo son: la ubicación geográfica del área de estudio, así como la población considerada, las variables definidas, también se describen los instrumentos utilizados así como los métodos y técnicas para la recolección de los datos y su procesamiento que permitieron la obtención de información completa para la construcción del plan estratégico.

4.1 Ubicación del estudio

La sede departamental UNAG Madriz, se ubica en la ciudad de Somoto, que se encuentra a 216 km al norte de Managua, capital de Nicaragua, a una altitud de 700 msnm. Cuenta con una población de 16,796 personas distribuidas en 3,359 viviendas y una densidad poblacional de 75.8 habitantes por km². Su extensión territorial es de 474 km², y por ello le corresponde el primer lugar entre los nueve municipios que comprenden el departamento de Madriz, ya que es la cabecera departamental y tiene una estructura organizativa de nueve microrregiones (UNAG Madriz, 2011).

4.2 Población considerada en el trabajo

Actores directos

Socios/directivos municipales: Corresponden a 40 personas en total de los 9 municipios del departamento de Madriz (cuatro directivos por municipio). Para el proceso estratégico se consideraron 36 socios/directivos municipales (Tabla 1); de ellos; el 60% fueron hombres y el 40% mujeres, de ocho de nueve municipios de Madriz, en los cuales UNAG tiene incidencia.

Miembros de la junta directiva: Son las personas (tres) que ocupan los cargos de dirección de la UNAG: Presidente, secretario y secretaria de la mujer tanto a nivel municipal como departamental

Técnicos: Forman parte de la estructura operativa de la organización y encargados de la ejecución de los proyectos y acciones diversas: contabilidad, administración, actividades de campo, entre otras. Las personas que se tomaron en cuenta fueron cinco.

Productores y productoras beneficiados: Son personas que ha sido beneficiados de alguna manera o proceso por la UNAG Madriz. Para este caso se usó una muestra no probabilística deliberada o convencional de los municipios que actualmente atiende la organización: Somoto, San Lucas, Telpaneca, Las sabanas, Palacagüina, Yalaguina y Totogalpa. El número unidades de estudio fueron 18.

Detalle de los actores directos tomados en cuenta para el proceso estratégico

Tabla 1. Actores directos considerados en el trabajo

Cargo o papel en la organización	Número de actores
Socios(as)/afiliados(as)	36
Miembros de la junta directiva departamental	3
Técnicos	5
Productores y productoras beneficiarios	18
Total	62

Actores indirectos

Los actores indirectos tomados en cuenta en el proceso fueron los representantes de las instituciones de cooperación y expertos: Ayuda en Acción (AeA), HORIZONTE 3000 e INTERTEAM de la cooperación Suiza. Los entrevistados y consultados en el proceso fueron cuatro; dos oficiales de programas y proyectos (AeA y Horizonte 3000), un experto externo (INTERTEAM) y un cooperante institucional (INTERTEAM).

4.3 Variables del estudio

Las variables medidas en el presente trabajo fueron agrupadas en cuatro grupos, éstas se detallan en la tabla siguiente y el anexo 2:

Tabla 2. Resumen de las variables del estudio

Variable	Definición conceptual	Indicadores
Análisis interno de la organización	Diagnostica la situación organizacional en cuanto a estructura, funcionamiento y análisis	Análisis de fortalezas y debilidades Estructura organizativa y situación legal Servicios Gestión de recursos Mercadeo Responsabilidad social y ambiental. Afiliados y afiliadas en los territorios
Análisis del entorno	Diagnóstica el entorno local y regional, los escenarios a corto y mediano plazo	Análisis de la competencia Contexto (Escenarios) Amenazas y oportunidades Necesidades a satisfacer
Análisis de marco de referencia filosófico, objetivos y ejes estratégicos.	Diagnostica y analiza el marco de valores filosóficos y define ejes estratégicos	Marco de referencia Objetivos estratégicos e indicadores/metás.
Análisis de ejecución y programación del plan estratégico	Determina todos los aspectos necesarios para la implementación del plan	Estrategias de implementación Tiempo estimado de ejecución Responsables de implementar Recursos Supuestos

4.4 Técnicas de recolección de datos y procedimiento para la elaboración del plan

4.4.1 Revisión documental, grupos focales y entrevista semiestructurada

a. Revisión documental

Se realizó revisión documental sobre la población objeto de estudio y la organización desde 1992 a la fecha, lo que permitió contar con información preliminar sobre UNAG, los territorios que atiende y los programas y proyectos que ha desarrollado en este período. Además se analizó la información contenida en el FODA; documento construido participativamente con afiliados/as y técnicos de la organización en el año 2009.

b. Grupo focal

La técnica de recolección de información primaria para los actores directos relacionados con la organización fue el grupo focal; estos fueron realizados con 36 afiliados/directivos de los 8 de 9 municipios de Madriz que atiende UNAG, tres miembros de la junta directiva departamental, cinco técnicos y 18 beneficiarios/as de proyectos. Esta información se describe a detalle a continuación:

Tabla 3. Actores directos del estudio (Afiliados/directivos de la organización)

Localidad	Número de actores	Lugar de reunión	Eventos
Cusmapa	4	Las Sabanas	1
Las Sabanas	4		
San Lucas	4		
Somoto	4	Somoto	1
Yalagüina	4		
Totogalpa	4		
Palacagüina	4	Telpaneca	1
Telpaneca	4		
Total	36		

Cabe mencionar que los grupos focales fueron facilitados con la presencia de los miembros de las juntas directivas de tres municipios para cada fase (tres municipios en dos eventos separados y dos municipios en un evento), esto por la proximidad y el ahorro de tiempo y de recursos.

Además, se aplicó el grupo focal para los demás actores directos relacionados con la organización:

Tabla 4. Otros actores directos del estudio (Personal técnico, junta directiva y productores)

Actor directo	Número de actores	Eventos
Miembros de la junta directiva	3	1
Técnicos	5	2
Productores/as beneficiarios	18	1
Total	27	5

c. Entrevista semiestructurada: Aplicada a 4 representantes de los actores de cooperación y expertos (Anexo 9 y 10).

Tabla 5. Actores de desarrollo (Actores indirectos) tomadas en cuenta en el estudio

Nº	Actor	Locación	Orientación	Cargo o persona
1	Ayuda en Acción	Somoto, Madriz	No gubernamental	Oficial de cooperación
2	HORIZONTE 3000	Managua	No gubernamental	Oficial de cooperación
3	INTERTEAM	Managua	No Gubernamental	Cooperante institucional.
4	INTERTEAM	Managua	No Gubernamental	Experto externo.

4.4.2 Fases del estudio

El trabajo fue realizado con enfoque cualitativo, dada la naturaleza de la información y las metas propuestas.

Las fases desarrolladas en el estudio fueron:

- a. **Primera fase:** Se realizó la construcción del anteproyecto del trabajo profesional con la ayuda del tutor propuesto por UCATSE para el presente trabajo. Con la defensa del protocolo ante el sínodo evaluador se mejoró con incorporación de sus consideraciones. Después, se procedió al levantamiento de información, una vez aprobado el protocolo de investigación.
- b. **Segunda fase:** Se realizó la revisión de información secundaria de la organización, realización de grupos focales y entrevistas. Paralelamente, se realizó el procesamiento de la información y la retroalimentación con los actores de estudio.

Las sub-fases derivadas del proceso estratégico fueron:

Evaluación de años anteriores: En esta, se evaluó el trabajo de los últimos tres de UNAG Madriz con 8 de 9 municipios del departamento en base a los 9 objetivos principales de la organización. El trabajo se realizó en tres grupos focales.

Análisis del entorno: Contempló el análisis del entorno más amplio, los grupos de interés o las entidades que se relacionan con UNAG Madriz y con los cuales se tiene algún tipo de relación. Además de analizó la rama o el sector en que se desenvuelve la UNAG Madriz y las demás organizaciones que hacen lo mismo o acciones similares y por último se realizó el análisis de los beneficiarios de proyectos para conocer sus demandas, propuestas y recomendaciones. Para el análisis del entorno se realizaron cuatro grupos focales.

Análisis de la organización: Se analizó la cadena de valor de frijol principalmente y el modelo de negocios para la exportación, además de los recursos con los que se cuentan internamente y conocimientos. Para esta sub-fase de realizó un grupo focal.

Consideración integral: Se realizó una valoración y actualización del FODA de UNAG Madriz el cual había sido construido con socios, directivos y afiliados en un trabajo previo (Valdivia, 2009) y con la información levantada (grupos focales y entrevistas), se procedió a ordenarla y a definir las líneas estratégicas, sus ejes de acción, así como también su plan de acción. Hay que señalar que para la interpretación de los datos del FODA se utilizó el método de cruces y consideración integral de toda la información recopilada a largo del proceso y de esta manera obtener estrategias de tipo: ofensivas, defensivas, adaptativas y de sobrevivencia.

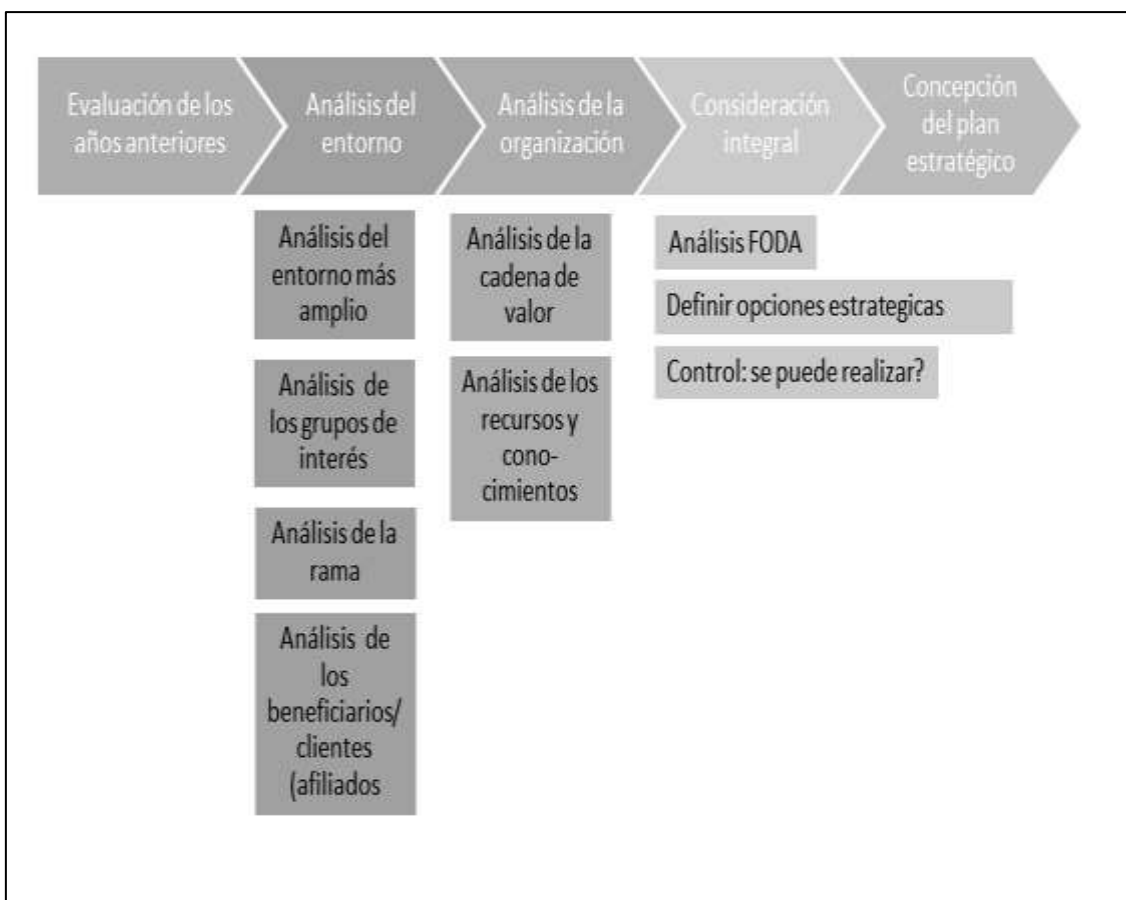


Figura 2. Proceso de levantamiento de información para el plan estratégico

- c. Tercer fase:** Consistió en el ordenamiento de la información, elaboración del documento borrador, la concepción del plan estratégico, las conclusiones finales y la defensa del trabajo.

Para la elaboración del plan estratégico de la UNAG Madriz, se utilizó el Modelo Básico de Planeación Estratégica que toma en consideración la visión y

las capacidades directivas de la organización, debe satisfacer los intereses y los valores de los actores involucrados, se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno competitivo, aborda el análisis externo e interno de la organización, define ejes estratégicos y se formula un plan de acción con objetivos, personas responsables y fechas de cumplimiento, así como de monitoreo y evaluación (Figuroa, 2007).

4.5 Procesamiento para el análisis de los resultados

4.5.1 Datos cualitativos (Grupos focales y entrevistas)

Para el procesamiento cualitativo generado de los grupos focales y entrevistas realizadas, se elaboraron matrices de resultados, en las que se describen los diferentes aportes sobre las variables que contempló el estudio (Anexo 11).

4.5.2 Datos cuantitativos de entrevistas y grupos focales utilizados en el levantamiento de información.

Una vez recolectados los datos, se realizó el siguiente procedimiento:

- a. Revisión y depuración de datos: En el afán de revisar si había datos incompletos o erróneos.
- b. Digitación de datos: Se usó el paquete informático de Microsoft Excel 2010 para ordenar los datos por filas y por columnas.
- c. Análisis e interpretación: Se procedió a construir los gráficos con sus respectivos análisis en el programa Microsoft Excel 2010.
- d. Creación de gráficos de procesos y figuras: Se utilizó el paquete informático de Microsoft Visio Premium 2010.
- e. Creación de mapas con escala para ubicación espacial: Se utilizó el paquete de datos informáticos de Quantum gis 2.8.9.

4.5.3 Procedimiento para construcción del plan estratégico

El presente proceso de planificación estratégica, fue orientado a resultados, para la construcción del documento, se tomó en cuenta el siguiente procedimiento, el cual es esquematizado en la figura 3:

- Revisión de la visión: Comunica de manera clara las condiciones ideales de la UNAG Madriz una vez que la problemática sea resuelta.

- Revisión de misión: Es la carta de presentación y la forma de expresar lo que se debe hacer para lograr los objetivos resultantes del plan.
- Proceso diagnóstico: Se realizó el análisis interno de la organización, análisis externo y la evaluación de la situación actual.
- Definición estrategias (Propuesta de plan estratégico): Dentro de este acápite se definieron los objetivos específicos de proceso estratégico, las líneas de acción, indicadores y responsables de las acciones.
- Plan de acción: En este apartado se construyó la estrategia de implementación, retomando las líneas de acción e indicadores para definir sus medios de verificación, participantes y responsables.
- Plan de monitoreo y evaluación: Se elaboró retomando los ejes estratégicos, las líneas de acción, sus indicadores y el responsable de la ejecución. A partir de esto, se definieron los resultados esperados para el año 2017, las sub-actividades a realizar y los indicadores de desempeño (Figuroa, 2007).

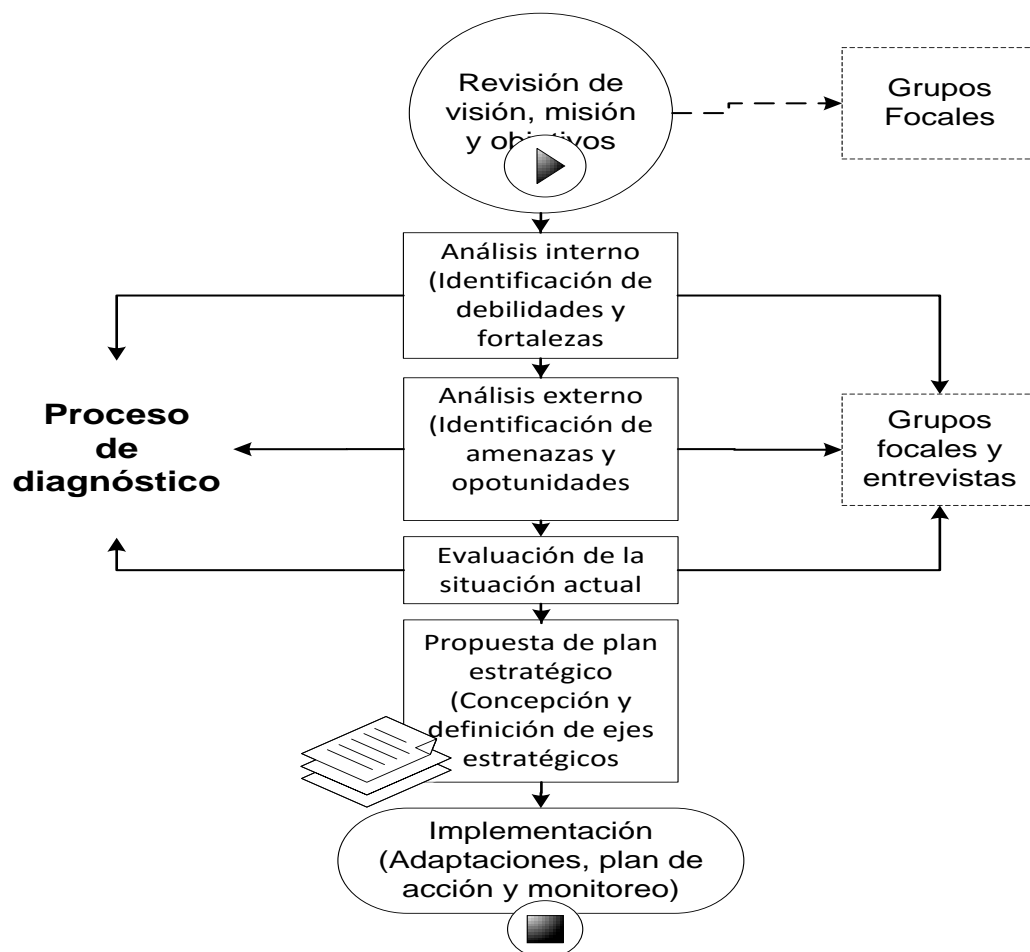


Figura 3. Procedimiento para construcción del Plan Estratégico

4.5.4 Estructura del plan estratégico

La estructura utilizada para la presentación del plan estratégico es la sugerida por UCATSE (2014), en diplomados superiores de Gestión Empresarial en el sector agropecuario y está distribuida en tres secciones de la siguiente manera:

Sección preliminar: Comprende aspectos de presentación general del documento que corresponde a la portada, contraportada, índice, agradecimiento y dedicatoria.

Cuerpo del informe: Representa el contenido esencial del plan estratégico y aborda los siguientes acápite: resumen ejecutivo, introducción, objetivos, marco teórico, metodología, implicaciones para la organización, visión, misión y valores, análisis interno y externo, la estructura de la organización, arquitectura y ejes estratégicos, plan de acción, monitoreo y evaluación, conclusiones y recomendaciones. La descripción integra una secuencia que permite articular el FODA y desemboca en la estructuración ejes estratégicos con acciones definidas y resultados esperados así como también seguimiento.

Material suplementario: Integra la descripción de las fuentes bibliográficas utilizadas en el documento, los soportes y anexos del proceso implementado.

V. PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG Madriz), fue construido observando el entorno y contexto cambiante de los tiempos actuales; esto marca un desafío para la organización y representa nuevos retos al responder a nuevas necesidades de los sectores que atiende así como de sus afiliados y de esta manera aportar a su desarrollo y al del país.

El presente plan plasma las rutas prioritarias que la UNAG Madriz deberá seguir en próximos cinco años: fortalecer a la organización en todas sus áreas, mejorar la productividad y calidad de sus productos y servicios, establecer alianzas y convenios con diferentes entidades públicas y privadas y ofrecer servicios empresariales especializados para afiliados/os de la organización. El conjunto de estas acciones deben ser llevadas a cabo pensando en la protección del medio ambiente y garantizando la equidad de género.

En todo el proceso se priorizó la participación de todas los actores internos/directos la organización (afiliados/as, juntas directiva departamental y municipales, beneficiarios, personal técnico), así como también a actores externos (agentes de cooperación y expertos externos) y de esta manera formular acciones que sean acertadas y sobre todos conseguibles.

El Plan estratégico contribuirá a la concretización de los proyectos y objetivos planteados por la organización en beneficio de sus afiliados y también a alcanzar la sostenibilidad permanente de la organización en cualquier momento del futuro.

5.1 Implicaciones para UNAG Madriz del análisis del entorno, socios y afiliados

5.1.1 Marco legal

La gremialidad en Nicaragua ha tenido una evolución positiva desde los años 1990 hasta la fecha. El gobierno reconoce la importancia de los gremios en el desarrollo socioeconómico del país, por lo que en el contexto actual se han mejorado las condiciones regulatorias. Los gremios aportan de muchas

maneras al sector productivo y agroindustrial nacional, generando bienes y servicios que responden a las necesidades de sectores y población a los cuales el gobierno no puede alcanzar con sus políticas y programas.

Es este sentido, en el año 2013, se creó y aprobó la Ley 849 “Ley general de cámaras, federaciones y confederaciones gremiales empresariales de Nicaragua”, la cual tiene como objetivo “normar la constitución, autorización, regulación, funcionamiento, disolución, liquidación y cancelación de la personalidad jurídica de las cámaras empresariales nacionales, de las distintas actividades económicas, tales como comercio, industrias, productivas, financieras, servicios y turismo, siendo esta lista simplemente enunciativa y no taxativa; así como las federaciones, confederaciones, cámaras binacionales y mixtas que se organicen conforme a esta Ley (Gobierno de Nicaragua, 2013)”.

La Ley 849, menciona obligaciones de las organizaciones; de éstas, se mencionan las más relevantes para UNAG Madriz:

- Inscribirse en el Registro de Cámaras, Federaciones y Confederaciones Empresariales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MIFIC)
- Remitir a la dependencia correspondiente del MIFIC un balance económico anual y un informe o memoria de sus actividades anuales, aprobados y firmados por la junta directiva de la cámara, federación o confederación empresarial.
- Llevar libros de actas, de inscripción de los afiliados y contables. Los libros de actas e inscripción, serán sellados y rubricados por la dirección correspondiente del MIFIC. Podrán llevarse registros electrónicos de inscripción de los afiliados siempre y cuando sea aprobado dicho registro por la autoridad competente, conforme a la regulación que se dicte a esos efectos.
- Establecer en sus sedes, en dependencia de su capacidad financiera y disposiciones internas, una oficina de asesoría para el servicio y consulta de sus afiliados.
- Impulsar programas de educación, capacitación y acciones vinculadas a la protección de los derechos de los consumidores, en el marco de la

Ley N". 842, "Ley de protección de los derechos de las personas consumidoras y usuarias".

En términos generales, lo más relevante de la Ley 849, es que propicia el marco legal de trabajo para la UNAG Madriz en beneficio de sus afiliados, lo cual es citado en el artículo tres, párrafo uno: "Las cámaras, federaciones y confederaciones gremiales empresariales nacionales tendrán por objeto la defensa y desarrollo de los intereses colectivos del sector empresarial nacional y estarán destinadas a favorecer el desarrollo y la estabilidad de las actividades económicas y sociales del país y especialmente la de incrementar el bienestar y el progreso general dentro de sus respectivos sectores (Gobierno de Nicaragua, 2013) ".

La UNAG, es una organización gremial sin fines de lucro y ahora se rige por la Ley 849 y este marco regulatorio-institucional. Se deberá potenciar la sostenibilidad, mediante la consolidación de las acciones económicas como el acopio y comercialización de granos y semillas de la zona. Además, se pueden potenciar ideas de negocios y servicios para beneficios de los afiliados de manera permanente y no solamente con proyectos, aprovechando de esta manera, la demanda insatisfecha de semillas y granos a nivel nacional e internacional.

Hay que mencionar que, la UNAG Madriz está obligada, además, a cumplir con las obligaciones de ley correspondientes al pago de impuestos a la Dirección General de Ingresos de Nicaragua (DGI) y al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) por el personal que labora permanente en la organización.

5.1.2 Alianzas y convenios

Con la creación de las alianzas y convenios, se podrán establecer relaciones comerciales y de cooperación a nivel nacional e internacional, que generen más ingresos para la organización y sus productos; también, se podrán fortalecer las relaciones a nivel local con el estado y la facilitación de servicios especializados de parte de las universidades y centros de investigación.

Actualmente la UNAG Madriz es parte del Comité Norte, el cual es conformado por las sedes departamentales de Estelí, Nueva Segovia y Madriz. Este comité tiene un convenio firmado con la empresa estadounidense Green Earth Coffee Company para la comercialización de frijol rojo.

Como parte de las relaciones de cooperación existentes entre con otros UNAG del norte, se debe propiciar el intercambio de información y de experiencias para conocer más sobre el negocio de cadena de valor. En este sentido, la UNAG de Nueva Segovia, ha facilitado acompañamiento para la formación de la cooperativa COOPROCA (Cooperativa Multiservicios de productores Cañeros de Ciudad Antigua R.L) para que exporte dulce de panela. Este proceso contó con el auspicio de PYMERURAL (UNAG Nueva Segovia, 2011). La UNAG Madriz deberá aprovechar esta oportunidad para fortalecer sus conocimientos en la exportación para llevar a cabo esta acción con productos de la cadena de valor de frijol y café en el marco de los convenios de comercialización a nivel internacional ya existentes.

A nivel de cooperación internacional, existen convenios con HEIFER Internacional y Horizonte 3000. Con las instituciones del estado, existen solamente coordinaciones y buenas relaciones sin convenios firmados o alianzas formalizadas.

5.1.3 Zonas de producción y agroecológicas

La organización tiene incidencia activa en 8 de los 9 municipios del departamento de Madriz, los cuales son: San José de Cusmapa, Las Sabanas, San Lucas, Somoto, Totogalpa, Yalagüina, Totogalpa, Palacaguina y Telpaneca. De estas zonas, gran parte están dentro del corredor seco y por lo tanto su potencial es de producción de granos básicos, cultivos no tradicionales y miel. En las zonas semi-húmedas se producen, además de granos básicos, café y fresas. En las dos zonas, la ganadería es parte fundamental de la economía familiar de algunos afiliados/as de la organización.

El municipio en el cual la organización no tiene incidencia actualmente es San Juan del Río Coco, la cual es una zona semi-húmeda en su mayoría que su potencial principal es el rubro del café.

Tabla 6. Zonas agroecológicas de Matriz

Municipio	Tipo de zona	Producción
San José de Cusmapa	Seca	Granos básicos, ganado bovino
Las Sabanas	Semi-Húmeda	Café, fresas, granos básicos, ganado bovino
San Lucas	Seca y semi-húmeda	Café, fresas, granos básicos, ganado bovino
Somoto	Seca y semi-húmeda	Café, granos básicos, ganado bovino, miel
Yalagüina	Seca	Granos básicos, ganado bovino, cultivos no tradicionales
Totogalpa	Seca y semi-húmeda	Café, granos básicos, ganado bovino, cultivos no tradicionales.
Telpaneca	Seca y semi-húmeda	Café, granos básicos, ganado bovino, cultivos no tradicionales.
San Juan del Río Coco	Semi-húmeda	Café, granos básicos, ganado bovino

5.1.4 Afiliados/as, género y juventud

Los socios/as y beneficiarios de UNAG Matriz, son parte integral para la construcción del plan estratégico, por lo cual, dichas personas, representarán los rubros económicos potenciales y ejecutarán en conjunto con los directivos municipales y departamentales las actividades resultantes del plan de implementación del plan estratégico para alcanzar la sostenibilidad técnica y económica de la organización. El total de afiliados/as activos son 1,050; de los cuales, el 30% son mujeres. Los rubros principales son los granos básicos (Maíz, frijol), no obstante producen sorgo, café y ganado menor y mayor. Los afiliados/as poseen la capacidad de generar productos mediante técnicas

productivas agroecológicas y comercializar de manera local; esto por todos los procesos de desarrollo de capacidades y co-financiamiento que la UNAG ha facilitado en los últimos cinco años.

Hay que tomar en cuenta que las mujeres y los jóvenes desempeñan papeles importantes en el desarrollo del gremio. Las mujeres desarrollan labores de conducción en las juntas directivas municipales, ocupando cargos de dirección y administración, además se desarrollan en labores como promotoría comunitaria de la organización en diversos temas incluyendo prácticas agroecológicas resilientes. Por su parte, los jóvenes han sido el relevo generacional en las estructuras comarcales y municipales y sus máximos aportes han sido en la trasmisión de los conocimientos y técnicas socio-productivas a través de la red de promotoría con que cuenta la UNAG Madriz y de la cual ellos son parte activa.

5.2 Marco referencial y filosófico de UNAG

La Unión Nacional de agricultores y ganaderos de Nicaragua, posee un marco de referencia filosófico/organizacional, los cuales son los mismos para todas las sedes departamentales en el país; en este caso UNAG Madriz, se rige por el mismo marco y no pueden cambiarse o modificarse individualmente desde las instancias departamentales.

Visión de la UNAG:

Es una organización gremial líder del sector agropecuario, forestal y agroindustrial que aglutina, representa y defiende a sus afiliados y afiliadas ante terceros, promoviendo el desarrollo socioeconómico, competitivo, sostenible y con igualdad de oportunidades.

Misión de la UNAG:

Es una organización gremial de productores y productoras agropecuarios, forestal y agroindustriales, que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus

afiliados de forma sostenible y competitiva socioeconómicamente en armonía con el medio ambiente.

Valores de UNAG:

- Honradez y transparencia.
- Solidaridad – Equidad.
- Trabajador.
- Respeto a la diversidad de opiniones y diferencia.
- Pluralista.
- Autónoma e independiente.
- Humanista.

Ejes de trabajo de UNAG:

- Sostenibilidad Económica.
- Desarrollo económico y productivo.
- Fortalecimiento institucional.
- Incidencia política y gremial.
- Desarrollo de las capacidades humanas.
- Fortalecimiento de participación de mujeres e integración de jóvenes.

5.3 Análisis interno y externo

5.3.1 Análisis Externo

La UNAG Madriz, realizó un análisis de los factores externos no controlables por la organización a través del FODA de las variables oportunidades y amenazas que pueden incidir positiva o negativamente en el desarrollo y sostenibilidad de la organización, estos se describen en la tabla 7, figura 4 y anexo 13.

Las perspectivas para UNAG Madriz para un futuro inmediato, parecen alentadoras, ya que hay factores externos que pueden contribuir positivamente al desarrollo de la organización. La apertura de mercados internacionales puede ser una buena alternativa para generar fondos de comercialización en el marco de la cadena de frijol y de maíz principalmente. Además las alianzas con organismos de cooperación actuales pueden mejorar la productividad y producción de los rubros principales de UNAG Madriz. En todo caso, deben aprovecharse estos aspectos, legitimándolos con la firma de convenios de cooperación y comercialización. Finalmente el nuevo enfoque de la UNAG se orienta a la sostenibilidad institucional aprovechando esas oportunidades.

Debe también aprovecharse, la mejora de la oferta tecnológica del presente, ya que las condiciones climáticas están cambiando cada día, lo que hará mucho más difícil producir los rubros tradicionales que son los que generan mayores ingresos para los afiliados/as.

Por otra parte, es importante mencionar, que en el departamento de Madriz existen zonas agroecológicas que definen las producciones de los rubros actuales. Aunque los rubros que más se producen son los granos básicos, el café y la ganadería, debe mencionarse también que existe alto potencial para la producción de cultivos no tradicionales, fresas y miel, de los cuales existen algunas experiencias que pueden retomarse para el negocio con enfoque de cadena de valor de la organización. Por lo tanto, la UNAG Madriz, deberá buscar incursionar en estos rubros para aumentar sus opciones de generación de recursos y de sostenibilidad.

Los aspectos externos menos positivos, pueden jugar un papel importante en el futuro, uno de ellos es la reducción de la cooperación de países que históricamente han contribuido al desarrollo del país y la falta de apoyo de parte del gobierno, lo cual ha despertado las alarmas de sostenibilidad de la organización en los últimos años, por lo tanto se deben buscar fuentes de ingresos alternas sin descuidar la gestión de fondos de subvenciones, tales como la comercialización a nivel local, regional e internacional de frijol y café, la reactivación del sistema de cotización, la implementación del servicio de trazabilidad bovina y el desarrollo de servicios financieros. Otro factor externo preponderante que puede afectar a la UNAG Madriz, es la inestabilidad de los precios nacionales, esto pueden ser solventado con la firma de contratos o convenios para la comercialización a nivel internacional en alianza con actores locales.

Debido al cambio climático, la incidencia de los fenómenos climatológicos que afectan a las productores/as será mucho más recurrente en años venideros. Es por tanto que la organización deberá priorizar la mejora en los sistemas de producción, adopción de prácticas agroecológicas resilientes, desarrollo de capacidades de conocimientos en los afiliados en temas de granos básicos, café, ganado menor y mayor.

Tabla 7. Consolidado de Matriz FODA de la UNAG Madriz (Principales oportunidades y amenazas)

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado disponible para venta de semilla convencional de granos básicos (maíz, frijol, y sorgo) a nivel local e internacional. ▪ Convenios con organismos de la cooperación tales como: Heifer Internacional, Horizonte 3000 y Ayuda en Acción y coordinaciones con las alcaldías de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad de los precios de los productos agropecuarios en el mercado nacional e internacional ▪ Recorte de presupuesto de programas de gobierno y disminución de fondos de cooperación. ▪ Fenómenos climatológicos que

-
- Mejora de la oferta tecnológica de forma sostenible para el sector agropecuario en la zona de incidencia.
 - Zonas agroecológicas con potencial para otros rubros productivos (fresas, miel y turismo rural).
 - afectan con mayor severidad a la zona seca de Madriz.
 - Poca disponibilidad de recursos financieros para el fortalecimiento empresarial.
-

Adaptado de Valdivia (2009)

5.3.2 Análisis Interno

Se realizó un análisis interno de la organización, para ello se utilizó el método del FODA y se utilizaron las variables de fortalezas y debilidades que se relaciona con las condiciones que son controlables por la UNAG (Tabla 8 y figura 4).

Las UNAG Madriz tiene fortalezas que pueden ser útiles para potenciar acciones estratégicas para la sostenibilidad de la organización. La disponibilidad de recursos humanos permanentemente puede ser aprovechada para el fortalecimiento institucional en base a los principales rubros de la organización. Un amplio capital de socios dedicados a la producción y además las buenas relaciones actuales con organismos de cooperación y los gobiernos municipales pueden mejorar las intervenciones de proyectos en las comunidades donde incide la organización así como las alternativas a nivel empresarial con propósito de sostenibilidad. Además las disponibilidad de bienes y recursos pueden ser utilizados para mejorar desarrollar un sistema de acopio y comercialización de granos básicos a nivel local, regional e internacional.

Una de las fortalezas que ha ayudado a la organización a la transferencia de los conocimientos y el desarrollo de capacidades en los afiliados es el manejo e implementación de las metodologías que han sido validadas y además han sido exitosas. La principal metodología que la UNAG ha utilizado es el Programa de Campesino a Campesino (PCAC), el cual es eje transversal actual en todos los procesos proyectos de la organización, este debe ser utilizado además en las

ejecución de las líneas de acción del plan estratégico. Por otra parte, debe mencionarse la metodología “Aprender Haciendo”, que fue transferida por la organización a las microempresas de rosquillas con el auspicio de PYMERURAL (UNAG Madriz, 2011).

Además, hay que mencionar que la organización cuenta afiliados/as que poseen alta diversidad productivo; sin embargo, los rubros principales son el café, los granos básicos y la ganadería. Estos factores deben ser útiles al momento del cumplimiento de los convenios comerciales que tiene la organización con entidades nacionales e internacionales.

En cuanto a las debilidades, puede mencionarse que, una de las principales es la falta de autogestión o sostenibilidad por la dependencia operativa sobre todo de cooperación, esto, afecta seriamente a la UNAG Madriz cuando termina la vida de los proyectos porque no se cuentan con fondos para mantener los servicios para los/as afiliados/as. Hay que agregarle que dicha dinámica también ha afectado a los productores/as, quienes tienen en su mayoría una cultura netamente subsidiaria y por ende no generan sostenibilidad para sí mismos ni para la organización. Se debe potenciar en este caso, la creación de negocios para la UNAG así como también la inserción en las cadenas de valor de los rubros principales, específicamente en el tema de la comercialización.

Otro aspecto importante, es que las juntas directivas municipales tienen poca cohesión en cuanto a sus territorios y actividades, por lo tanto es necesario fortalecer el gremio corporativo para mejorar su funcionamiento. También, se debe integrar el trabajo del personal de manera que las actividades que se realicen pueden más coordinadas y de esta manera optimizar los recursos.

La baja productividad y calidad de las afiliados/as son factores que afectan muy negativamente al gremio, por lo tanto deberán desarrollarse programas de desarrollo de capacidades para incrementar la productividad y calidad en los rubros principales que son granos básicos, café y ganado menor y mayor. De igual manera, se deben crear nuevos servicios en beneficios de los afiliados/as

como facilitación de insumos y materiales para la actividad agropecuaria, la oferta continua de servicios financieros y un sistema de trazabilidad bovina.

Tabla 8. Consolidado de Matriz FODA de la UNAG Madriz (Principales Fortalezas y Debilidades)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización reconocida a nivel: local, nacional e internacional con 1,050 afiliados a nivel departamental de los cuales 30% son mujeres y con 134 promotores activos. ▪ Afiliados con recursos propios y alta diversificación productiva (Café, granos básicos, cultivos no tradicionales, musáceas, cítricos, etc). ▪ Alta equidad en la participación de los afiliados/as y en juntas directiva municipales. ▪ Disponibilidad de instalaciones y medios propios (terrenos, edificios, vehículos, etc.) y recursos humanos con experiencia. ▪ Manejo y uso de metodologías exitosas para la transferencia de conocimientos y desarrollo de capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia de proyectos de cooperación y falta de recursos para contrapartidas de los proyectos. ▪ Débil funcionamiento de estructuras directivas y comisiones comarcales y débil cohesión entre estructuras departamental y las municipales. ▪ Débil servicio de asistencia técnica y de oferta tecnológica y baja producción y productividad. ▪ La mayoría de productores con poco capital de trabajo y con frecuencia con problemas de legalidad de sus propiedades. ▪ Planificación técnica individual poco compartida y proyectos con poca articulación a lo interno de la UNAG. ▪ Poca oferta de servicios a la producción en la cadena de valor. ▪ Indisponibilidad de recursos para el desarrollo de la gestión empresarial.

Adaptado de Valdivia (2009).

Situación actual y deseada de la UNAG, según sus objetivos organizacionales

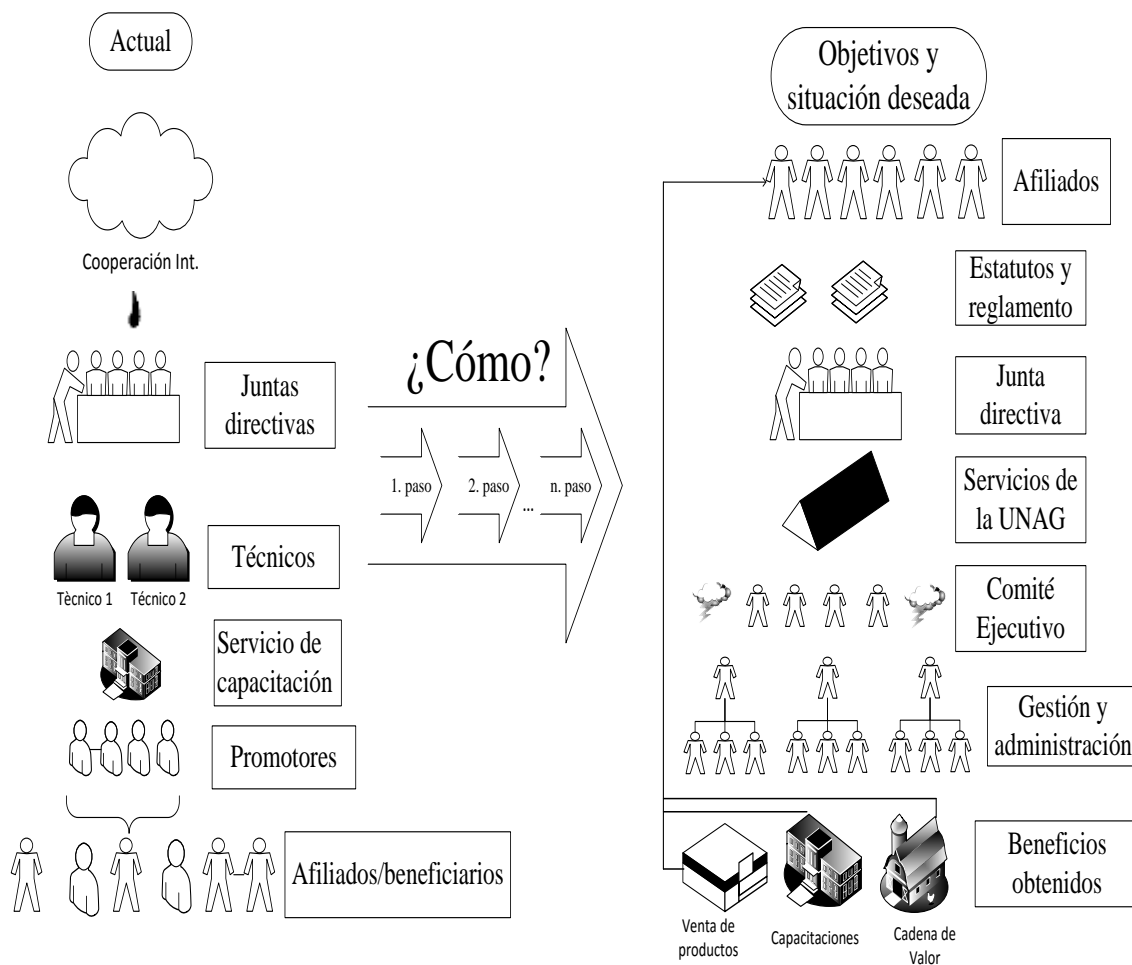


Figura 4. Situación actual y deseada de UNAG

Finalmente para definir las estrategias, se utilizó el método de cruces y consideración integral de toda la información recopilada a largo del proceso y de esta manera obtener estrategias de tipo: ofensivas, defensivas, adaptativas y de sobrevivencia. De manera general los ejes definidos son:

1. Fortalecimiento institucional
2. Productividad y calidad.
3. Alianzas estratégicas y convenios
4. Desarrollo de servicios empresariales.
5. Eje transversal (Equidad de Género y Medio Ambiente).

5.4 Arquitectura y ejes estratégicos

La planificación Estratégica es una herramienta fundamental en el proceso de formación y educación, orientada a una mejor organización de los planes, metas y objetivos dentro de un tiempo determinado con el fin de lograr resultados satisfactorios a nivel organizacional.

El principal desafío de UNAG Madriz, durante los próximos cinco años, es consolidarse como una organización autosostenible, que genere recursos propios para la mantención de los procesos de soporte, procesos claves y de dirección. La estructura del plan estratégico contempla los siguientes ejes estratégicos: Fortalecimiento institucional, Productividad y calidad, Alianzas estratégicas y convenios, Desarrollo de servicios empresariales y eje transversal; esto se esquematiza en la figura 5 y se describe a detalle a continuación:

Fortalecimiento institucional: Se fortalecerá tanto el aspecto organizacional como el empresarial. Esto contempla mejorar los procesos organizativos y la estructura y su funcionamiento, a la vez mejorar a todos los niveles la gestión empresarial en el aspecto: administrativo, financiero, contable, comercial y técnico. De la misma manera generar las condiciones internas requeridas para la oferta de servicios

Productividad y Calidad: Se pretende mejorar la calidad y productividad en los diferentes rubros productivos que son manejados en las fincas de los productores(as) y a la vez asegurar calidad en la producción y búsqueda de diferenciales como productos de la venta, se facilitará el desarrollo de procesos de certificación de las producciones para frijol y café.

Alianzas estratégicas y convenios: Es fundamental para el desarrollo de procesos de acompañamiento a los productores y productoras y a la vez el fortalecimiento de la UNAG para desarrollar una diversidad de convenios y alianzas que le permitan desarrollar los servicios y el acceso a recursos blandos o no retornables en apoyo a los productores.

Desarrollo de servicios empresariales: La meta es promover internamente el desarrollo de servicios a la producción de manera directa o en alianza, entre estos están los de asistencia técnica, capacitación, financiamiento, acopio, certificación y comercialización de los rubros de mayor importancia generados por los productores y productoras.

Eje Transversal (Género y medio ambiente): La equidad de género juega un rol importante en todas las estructuras de la UNAG Matriz; desde la junta directiva departamental hasta estructuras municipales y comarcales, se debe garantizar equilibrio en las áreas y proyectos de la organización, potenciando principalmente, la participación de la mujer, quien ha sido relegada históricamente y sub-valorada en su aporte de la misma manera. La protección al medio ambiente, debe aplicarse en todos los procesos que desarrolle la UNAG Matriz, pero sobre todo, aprovechar los proyectos para implementar acciones transversales agroecológicas resilientes.

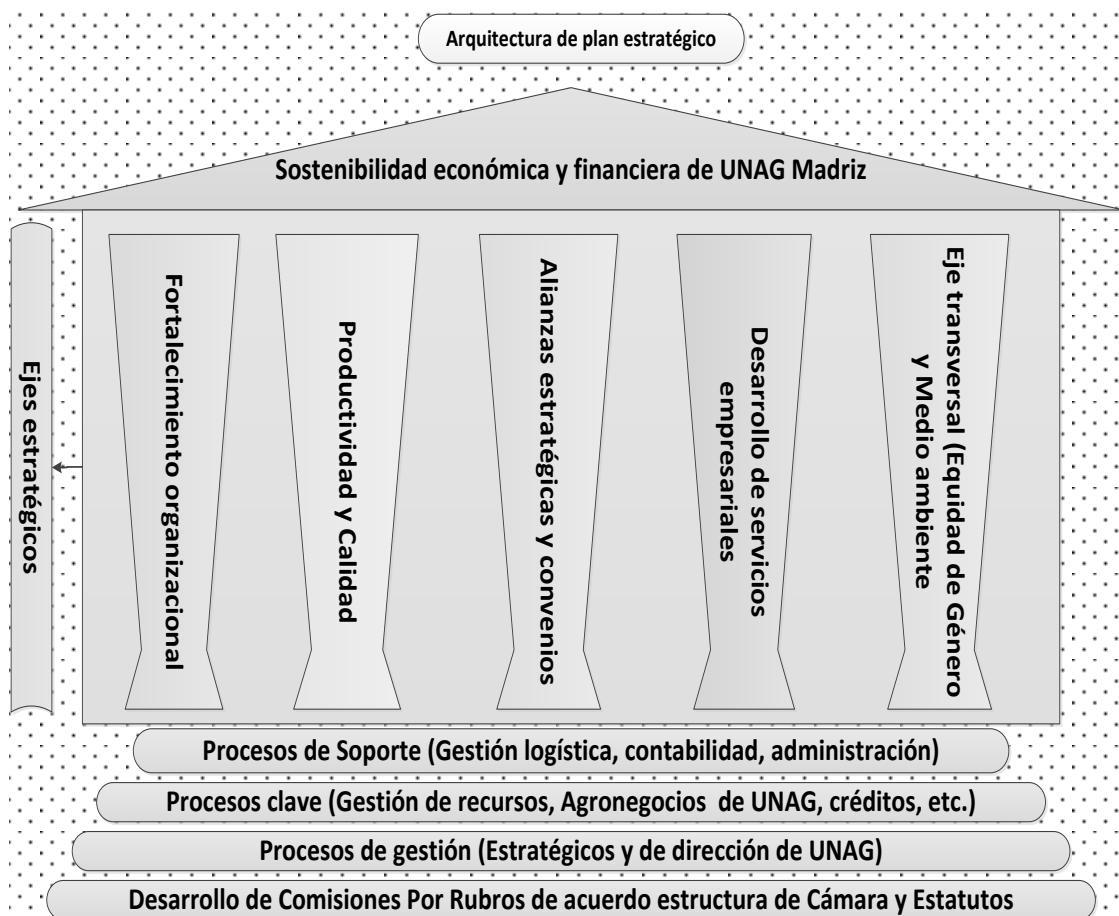


Figura 5. Arquitectura del plan estratégico

5.5 Estructura de UNAG Madriz

UNAG Madriz tiene una estructura organizacional por medio de la cual se desarrollan procesos administrativos, de gerencia, gestión de proyectos, atención a productores, entre otros. Además se conciben nuevas áreas para ejecutar las actividades del plan de implementación estratégica.

5.5.1 Áreas para la ejecución del plan estratégico

En este acápite se describen las áreas que existen en la UNAG Madriz. Además se sugieren las nuevas áreas para la ejecución del plan de acción conforme a los ejes, objetivos y líneas estratégicas (figura 6):

- **Asamblea general:** Es el conjunto de los afiliados/as de la organización que son un total de 1,050 afiliados; de los cuales, el 30% son mujeres y a su vez aprueban por consenso unánime las personas que representarán a la UNAG Madriz en los cargos de junta directiva departamental.
- **Junta directiva departamental:** Es la principal responsable de la ejecución de las actividades del plan estratégico; no obstante, se apoyará en las demás área de UNAG Madriz. De esta área, dependen las juntas directivas municipales. La integran un total de 7 representantes electos a los cargos de: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y secretaria de la mujeres más dos cargos de vocal.
- **Administración y contabilidad:** Es una de las tres principales áreas de la organización. Está compuesta por la sub-áreas de limpieza, seguridad y auxiliar contable. En esta área se harán los procesos necesarios para la implementación del sistema contable, la cotización y propiciar las gestiones para la legalización de las propiedades de los afiliados/as. La integran dos personas en los cargos de administrador contable y auxiliar contable.
- **Coordinación técnica:** Aunque el área ya existe en la organización, se deberá fortalecer con la creación de las nuevas sub-áreas como son gestión de proyectos, la cual se debe definir e institucionalizar para la gestión de fondos de diferentes fuentes para ejecutar programas y

iniciativas para los afiliados de UNAG Madriz. Actualmente la integran cuatro técnicos.

También, será necesaria un área que se encargue de la producción y productividad, la cual asegurará la atención y acompañamiento de los afiliados en los diferentes rubros que la UNAG Madriz atiende, para facilitar y cumplir con los convenios de comercialización a nivel local e internacional. Comprende además, el desarrollo de capacidades técnicas de los afiliados/as y la creación de la sub-área “unidad productiva”, en la cual se definirán responsables de los rubros productivos de la organización, los cuales son: frijol, maíz, café y ganado (bovino). Esta área se encargará canalizar procesos y facilitar datos de productivos a fin de fortalecer la producción y productividad.

- **Gestión empresarial:** Manejará los servicios empresariales para los afiliados/as de UNAG Madriz. Comprenderá las sub-áreas de facilitación de insumos y herramientas, servicios de trazabilidad bovina (coordinado con el IPSA), acopio mediante bodega y comercialización de los productos de los rubros económicos de UNAG Madriz. La conformarán tres profesionales.

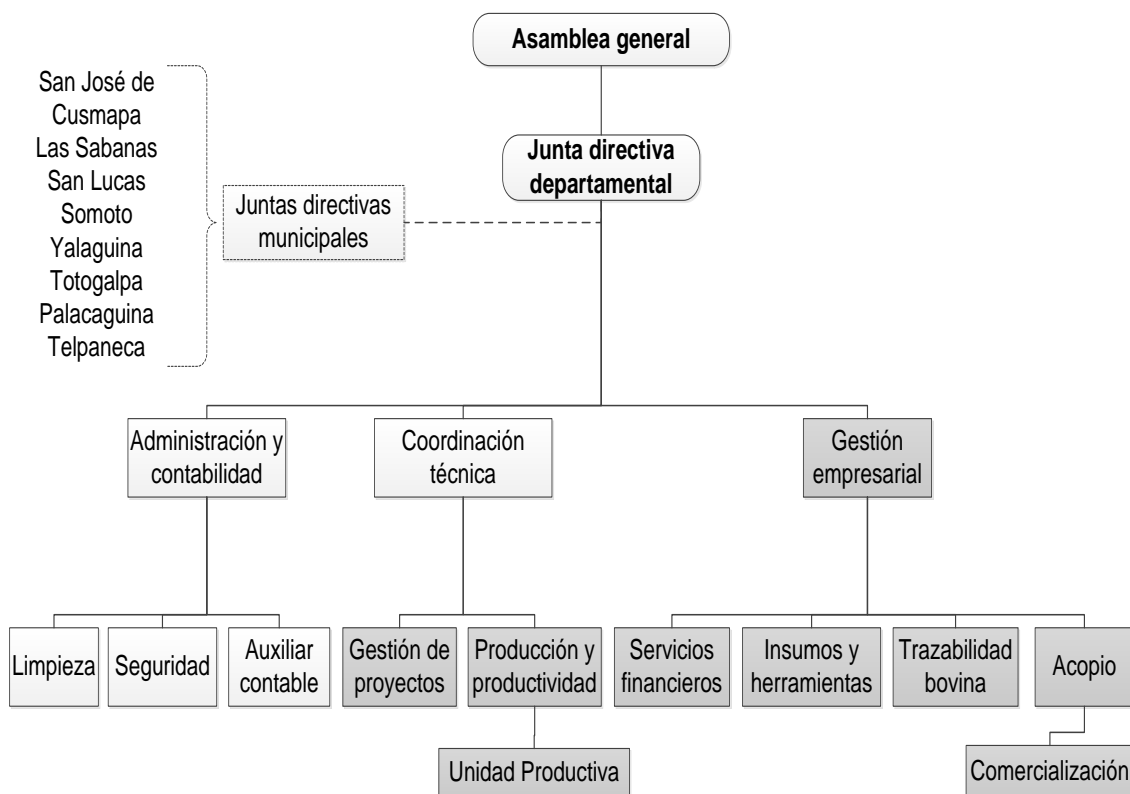


Figura 6. Estructura propuesta para ejecución de plan estratégico

5.5.2 Responsabilidades para la ejecución del plan estratégico, por ejes.

Hay que tener presente que, la junta directiva, es la principal responsable de la implementación del plan de acción para alcanzar los resultados propuestos; no obstante, se atañe responsabilidades a otras áreas; esto, se describe de la siguiente manera:

- Eje 1: Fortalecimiento organizacional: Además de la junta directiva, el área administrativa jugará un papel importante en las líneas de acción de gestión y apertura de un canal para la gestión de documentos de propiedad de los afiliados, la implementación de un sistema contable completo, la cotización de afiliados, entre otros. La cotización será realizada por el área de auxiliar contable.
- Eje 2: Productividad y calidad: La coordinación técnica deberá ejecutar la actividades correspondiente a este eje. El desarrollo de capacidades para mejorar la calidad, producción y productividad dependerán de la nueva área “producción y productividad”. Además se encargará de fortalecer el modelo de negocios de los rubros económicos principales de UNAG Madriz con miras a la comercialización de manera local e internacional.
- Eje 3: Alianzas estratégicas y convenios: Las alianzas estratégicas y convenios, serán de vital importancia para fortalecer la sostenibilidad de la organización. La junta directiva, será la principal responsable de la ejecución de las actividades concernientes a este eje; no obstante, la coordinación técnica, la gestión de proyectos (nueva área) y la administración, participarán activamente en todos los procesos para fortalecer las alianzas con el estado y sus instituciones, facilitar alianzas con empresas de insumos para beneficiar a los afiliados/as, gestión y firma de convenios de comercialización y la gestión de proyectos de cooperación y otras fuentes para beneficio de los afiliados/os en el fortalecimiento de sus sistemas productivos.
- Eje 4: Desarrollo de servicios empresariales: Los servicios empresariales deberán potenciarse para beneficio de los afiliados/as, para lo cual se creará la nueva área “Gestión empresarial”, quien dependerá

directamente de la junta directiva departamental. Las responsabilidades en esta área, tendrán que ver con la creación de una microempresa de venta de herramientas para los afiliados/as a precios diferenciados, implementar el sistema de trazabilidad bovina en coordinación con el IPSA, el acopio de los productos de los rubros de la UNAG y su comercialización y la prestación de servicios financieros para los/as afiliados/as.

- Eje 5: Transversal (Equidad de género y medio ambiente): La junta directiva departamental, será la responsable de este eje; no obstante, todas las demás áreas estarán directamente involucradas en la implementación de las actividades transversales de género y medio ambiente en procesos y proyectos.

5.6 Ejes estratégicos, objetivos y productos esperados (2016-2020)

Tabla 9. Eje estratégico 1: Fortalecimiento organizacional

Objetivo 1.1: Fortalecer la legalización y defensa de la propiedad y gestionar la titulación a nombre de la familia.

Objetivo 1.2: Desarrollar y consolidar la institucionalidad de la UNAG, modernizando el modelo gremial y empresarial

Resultado a 5 años	Línea de acción	Indicador	Supuesto
Funcionando comisión institucional para el fortalecimiento de la titulación de tierras de productores.	Diagnóstico de la situación jurídica legal. Establecer canal jurídico para la gestión legal de la titulación.	Un Diagnóstico de la situación jurídica legal. Establecido un canal de gestión legal para la titulación de tierras.	Acompañamiento de las instituciones públicas para las gestiones.
Actualizada información completa de socios/afiliados de UNAG Madriz.	Gestión de información completa de socios/afiliados.	Una base de datos de socios/as y afiliados/os de la organización en nueve municipios de Madriz	
Fortalecido el gremio corporativo de UNAG Madriz.	Desarrollo de capacidades de afiliados en base al modelo gremial corporativo	El 60% de los 1,050 afiliados, conocen y aplican el modelo gremial corporativo.	No hay cambios en el marco legal regulatorio del país.
Sistema administrativo-contable funcionando.	Diagnóstico administrativo-contable de UNAG Madriz	Un diagnóstico completo administrativo-contable de UNAG Madriz.	

Resultado a 5 años	Línea de acción	Indicador	Supuesto
	Implementación de sistema contable	Sistema contable y administrativo funcionando.	
Implementado sistema de cotización de UNAG Madriz, según los estatutos	Proceso de sensibilización a socios/afiliados para fomentar cotización (Capacitaciones, proyectos)	1,050 afiliados sensibilizados respecto a la cotización UNAG Madriz. 10% de incremento de afiliados en el primer año de ejecución del plan estratégico. Al menos el 60% de los beneficiarios, cotizan activamente para la organización.	Aumenta el número de afiliados de UNAG Madriz y por tanto, también la cotización.

Tabla 10. Eje estratégico 2: Producción y productividad

Objetivo 2.1: Fortalecer y facilitar los servicios de apoyo y acompañamiento a la producción, para mejorar la autogestión, productividad, calidad, transformación y comercialización de los productos de los afiliados.

Objetivo 2.2: Desarrollar y consolidar la sostenibilidad financiera de la organización.

Resultado a 5 años.	Línea de acción	Indicador	Supuesto
Fortalecidas las capacidades técnicas productivas de los rubros	Creación de red de bancos de semillas criollas	20 bancos de semillas establecidos y funcionando.	Condiciones de invierno son favorables.

Resultado a 5 años.	Línea de acción	Indicador	Supuesto
económicos principales de afiliados/as de UNAG Madriz.	de comunitarios de frijol y de maíz.		
	Formulación y ejecución de plan de producción con fines comerciales a nivel nacional e internacional.	200 productores seleccionados comercializan sus productos a nivel nacional e internacional.	Se mantiene convenio de comercialización.
	Desarrollo de capacidades técnicas para mejora de producción y calidad.	Un plan de capacitación para la mejora de producción y productividad de granos básicos y café.	Afiliados adoptan técnicas en la mejora de la productividad y calidad.
		Un plan de capacitación para mejora de hato ganadero y pastos (Manejo zoonosanitario y elaboración de alimentos).	
		Un plan de capacitación para la producción de rubros no tradicionales (piñas, pitahaya, fresas y miel).	

Resultado a 5 años.	Línea de acción	Indicador	Supuesto
Implementado modelo de negocios de granos básicos, café y rubros no tradicionales con enfoque de cadena de valor.	Implementación de modelo de negocios de granos básicos para venta local y exportación.	Una comisión encargada del modelo de negocios de granos básicos. 40,000 quintales de maíz comercializados anualmente. 20,000 quintales de frijol comercializados anualmente. 5% de ingresos de utilidad para la UNAG por comercialización de granos básicos.	Se mantienen rubros de potencia para UNAG Madriz. Disponibilidad de fondos externos para complementar inversiones.
	Implementación de modelo de negocios de café para exportación.	Una comisión encargada del modelo de negocios de café de exportación. 1,000 quintales de café comercializados. 5% de ingresos de utilidad para la UNAG por comercialización de café.	Los precios del café a nivel internacional no presentan variación mayor.
	Implementación de modelo	Al menos 250 afiliados/as	

Resultado a 5 años.	Línea de acción	Indicador	Supuesto
	de negocios de rubros no tradicionales (piñas, pitahaya, fresas y miel).	produciendo y comercializando rubros no tradicionales	

Tabla 11. Eje estratégico 3: Alianzas estratégicas y convenios

Objetivo 3.1: Incidir permanentemente ante el estado, la cooperación internacional, universidades y organizaciones civiles, gestionando la creación de programas especiales, para la formación y desarrollo integral del sector rural.

Objetivo 3.2: Desarrollar y consolidar las capacidades de incidencia, cabildeo, gestión y negociación.

Resultado	Línea de acción	Indicador	Supuesto
Fortalecidas la relación con el estado para implementación de acciones conjuntas.	Incidencia de municipalidades de territorios de acción de UNAG Madriz	con los ejecutándose	Se mantiene la estabilidad política del país.
	Acompañamiento de IPSA y MEFCCA para gestión de proyectos.	de INTA, para ejecutándose.	
Fortalecida la comercialización	Alianza de Alianzas UNAG norte comercialización	para	Firmados al menos dos convenios de comercialización a nivel económica del país.

Resultado	Línea de acción	Indicador	Supuesto
mediante convenio.		nacional y otro a nivel internacional.	
Facilitado el acceso a servicios y productos para la producción.	Alianzas con empresas proveedoras de servicios e insumos agropecuarios.	Dos convenios firmados con empresas proveedoras de servicios e insumos agropecuarios.	Empresa privada interesada en ofertar servicios en la zona de incidencia.
Creada y funcionando área institucional para la gestión de proyectos y firma de convenios	Mapeo de los actores de interés (Cooperación y estado).	Un documento de mapeo de actores a nivel nacional.	Se mantiene la cooperación actual en el país y el estado con más apertura institucional.
	Plan de acción para gestionar recursos ante estado y cooperación	Al menos tres convenios firmados y proyectos gestionados.	

Tabla 12. Eje estratégico 4: Desarrollo de servicios empresariales

Objetivo 4.1: Fortalecer la capacidad de autogestión de los afiliados mediante servicios y programas especializados que impulsen el desarrollo del modelo asociativo.

Resultado	Línea de acción	Indicador	Supuesto
Facilitados servicios de apoyo a	Creación de microempresa	1,050 productores acceden a	Existe demanda de parte

Resultado	Línea de acción	Indicador	Supuesto
los afiliados/as para producción, acopio y comercialización.	para la venta de herramientas e insumos a productores con precios diferenciados	productos agropecuarios a precios más bajos facilitados por UNAG Madriz	de los productores para adquirir los insumos y herramientas en la microempresa de UNAG.
	Implementación de sistema de trazabilidad bovina para servicios de productores	Un sistema de trazabilidad bovina implementándose para el servicio de socios/afiliados de UNAG y otras personas.	El marco legal de sanidad y trazabilidad bovino no cambia.
	Acopio de los productos de UNAG	Una bodega para acopio de productos agropecuarios de afiliados de UNAG Madriz.	
	Establecer enlaces comerciales para productos de afiliados de UNAG Madriz	Al menos el 40% de los afiliados/as de UNAG Madriz, comercializan sus productos a través de UNAG.	
	Desarrollo de servicios financieros	Al menos tres convenios financieros alcanzados. Generada una cartera del menos U\$ 30,000.	La demanda financiera es alta para actividades productivas.

Resultado	Línea de acción	Indicador	Supuesto
		Atendidos al menos el 30% de los productores con los servicios financieros.	

Tabla 13. Eje estratégico 5: Transversal (Equidad de Género y medio ambiente)

Objetivo 5.1: Aplicar el enfoque de género en todos los procesos, definiendo y aplicando políticas específicas dirigidas a ampliar la participación de mujeres, hombres, jóvenes y niños en las actividades socioeconómicas, gremiales y políticas de la organización.

Objetivo 5.2: Fomentar la protección del medio ambiente, mediante programas productivos con enfoque sostenible que tiendan a la conservación del suelo, agua y todos los demás recursos naturales.

Resultado a 5 años	Línea de acción	Indicador	Supuesto
Política de género institucional aplicándose en todos los procesos de la organización.	Implementación de plan de acción de política de género institucional	Un plan de capacitación en temas de género.	Apertura al cambios de parte de productores/as y afiliados/as.
	Implementación de enfoque de equidad de género como eje transversal en proyectos y en la organización.	Número de proyecto con la inclusión de enfoque de género. Al menos el 30% de los cargos directivos de las UNAG son de mujeres.	

Resultado a 5 años	Línea de acción	Indicador	Supuesto
Mejorado el manejo del recurso agua y suelo para actividades productivas.	Identificación y selección de mejores prácticas productivas ambientalmente sostenibles.	Número de prácticas identificadas y aplicadas. Documento final de prácticas.	Surgen mejores prácticas agroecológicas.
	Diseño e implementación de estrategia para el manejo del agua y suelo para la producción.	Una estrategia para el manejo adecuado de agua y suelo.	Se mantiene la anuencia y receptividad de productores en los temas

5.7 Plan de acción

La implementación de las acciones, así como participantes y responsables, se describen en la tabla 14.

Tabla 14. Plan de acción para el plan estratégico de UNAG Madriz

Objetivo 1.1: Fortalecer la legalización y defensa de la propiedad y gestionar la titulación a nombre de la familia.

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
Funcionando comisión institucional para el fortalecimiento de la titulación de tierras de productores.	Diagnóstico de la situación jurídica legal.	Un Diagnóstico de la situación jurídica legal.	Diagnóstico de la situación legal elaborado. Listas de participantes. Fotografías. Memorias de evento.	Afiliados. Juntas directivas departamentales y municipales.	El presidente de la junta directiva departamental.
	Establecer canal jurídico para la gestión legal de la titulación.	Establecido un canal de gestión legal para la titulación de tierras.	Títulos gestionados.	Afiliados. Juntas directivas departamental y municipal.	El presidente de la junta directiva departamental.
Objetivo 1.2: Desarrollar y consolidar la institucionalidad de la UNAG, modernizando el modelo gremial y empresarial					
Actualizada información completa de socios/afiliados de	Gestión de información completa	Una base de datos de socios/as de afiliados/os de la	Base de datos. Fichas de campo.	Afiliados. Junta directiva departamental y	Secretario de la junta directiva departamental.

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
UNAG Madriz.	socios/afiliados.	organización en nueve municipios de Madriz		municipal. Personal técnico.	
Fortalecido el gremio corporativo de UNAG Madriz.	Desarrollo de capacidades de afiliados en base al modelo gremial corporativo	de El 60% de los 1,050 afiliados, conocen y aplican el modelo gremial corporativo.	Plan de capacitación. Memorias. Fotografías.	Afiliados/as. Junta directiva departamental y municipal. Personal técnico.	El presidente de la junta directiva departamental.
Sistema administrativo-contable funcionando.	Diagnóstico administrativo-contable UNAG Madriz	1,050 afiliados sensibilizados de respecto a la cotización para UNAG Madriz.	Diagnóstico. Memorias de sesiones. Fotografías.	Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.	El tesorero de la junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.
	Implementación de sistema contable	Implementado sistema administrativo contable.	Sistema contable.	Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.	El tesorero de la junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
Implementado el sistema de cotización de UNAG Madriz, según los estatutos	Proceso de sensibilización a socios/afiliados para fomentar cotización (Capacitaciones, proyectos)	de 1,050 afiliados sensibilizados respecto a la cotización para UNAG Madriz. 10% de incremento de afiliados en el primer año de ejecución del plan estratégico. Al menos el 60% de los beneficiarios, cotizan activamente para la organización.	Lista de participantes. Fotografías. Informes. Lista de afiliados/as cotizando. Cuenta de banco o balance general.	Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo. Afiliados/as.	El tesorero de la junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.

Objetivo 2.1: Fortalecer y facilitar los servicios de apoyo y acompañamiento a la producción, para mejorar la autogestión, productividad, calidad, transformación y comercialización de los productos de los afiliados.

Fortalecidas las capacidades técnicas productivas de los	Creación de red de bancos de semillas criollas	20 bancos de semillas establecidos y funcionando.	Actas de conformación y funcionamiento de bancos de semillas.	Junta directiva departamental Personal técnico	Vocal de la junta directiva departamental,
--	--	---	---	--	--

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
rubros económicos principales de afiliados/as de UNAG Madriz.	comunitarios de frijol y de maíz.		Memorias de sesiones. Fotografías.	y administrativo. Bancos de semillas comunitarios.	coordinador técnico y responsable administrativo.
	Formulación y ejecución de plan de producción con fines comerciales a nivel nacional e internacional.	200 productores seleccionados comercializan sus productos a nivel nacional e internacional.	Diagnóstico de productores. Fichas técnicas de campo. Fotografías.	de Junta directiva departamental y administrativo. Personal técnico y administrativo. Productores/as afiliados/as.	El presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
	Desarrollo de capacidades técnicas para mejora de producción y calidad.	Un plan de capacitación para le mejora de y productividad de granos básicos y café.	Plan de capacitación. Memorias de sesiones. Fotografías.	Junta directiva departamental y administrativo Personal técnico y administrativo Productores/as afiliados/as.	Vicepresidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
		Un plan de capacitación para mejorar la calidad de granos básicos y café.	Plan de capacitación. Memorias de sesiones. Fotografías.	Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo Productores/as afiliados/as.	administrativo. Vicepresidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
		Un plan de capacitación para mejorar de hato ganadero y pastos (Manejo zoonosanitario y elaboración de alimentos).	Plan de capacitación. Memorias de sesiones. Fotografías.	Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo Productores/as afiliados/as.	Vicepresidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
		Un plan de capacitación para la producción de rubros	Plan de capacitación. Memorias de sesiones. Fotografías.	Junta directiva departamental Personal técnico	Vicepresidente la junta directiva departamental,

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
		no tradicionales (piñas, pitahaya, fresas y miel).		y administrativo Productores/as afiliados/as.	coordinador técnico y responsable administrativo.

Objetivo 2.2: Desarrollar y consolidar la sostenibilidad financiera de la organización.

Implementado modelo de negocios de granos básicos, café y rubros tradicionales con enfoque de cadena de valor.	Implementación de modelo de negocios de granos básicos para venta local y exportación.	Una comisión encargada del modelo de negocios de granos básicos. 40,000 de maíz comercializados anualmente. 20,000 quintales de frijol comercializados a nivel internacional. 5% de ingresos de utilidad por la UNAG por comercialización de granos básicos.	Diagnóstico de rubros de prioridad para UNAG. Registros de bodega y ventas.	Junta directiva departamental Responsables de rubros de potencia. Personal técnico y administrativo.	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
--	--	--	---	--	--

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
	Implementación de modelo de negocios de café para exportación.	Una comisión encargada del modelo de negocios de café de exportación. 1,000 quintales de café comercializados. 5% de ingresos de utilidad por la UNAG por comercialización de café.	Modelo de exportación de café elaborado	Junta directiva departamental Responsables de rubros de potencia. Personal técnico y administrativo.	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
	Implementación de modelo de negocios de rubros tradicionales (piñas, pitahaya, fresas y miel).	Al menos 250 afiliados/as produciendo y comercializando rubros tradicionales	Diagnóstico de rubros no tradicionales. Lista de productores. Registros de producción.	Junta directiva departamental Responsables de rubros de potencia. Personal técnico y administrativo.	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.

Objetivo 3.1: Objetivo 3.1: Incidir permanentemente ante el estado, la cooperación internacional, universidades y

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
organizaciones civiles, gestionando la creación de programas especiales, para la formación y desarrollo integral del sector rural.					
Fortalecidas la relación con el estado para implementación de acciones conjuntas.	la Incidencia con el municipalidades de los territorios de acción de UNAG Madriz	Número de proyectos en conjunto ejecutándose	Convenios de colaboración. Fotografías. Memorias de sesiones.	de Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico.
	Acompañamiento de INTA, IPSA y MEFCCA para gestión de proyectos.	Número de proyectos en conjunto ejecutándose.	Convenios de colaboración. Fotografías. Memorias de sesiones.	de Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
Objetivo 3.2: Desarrollar y consolidar las capacidades de incidencia, cabildeo, gestión y negociación.					
Fortalecida la Alianza de comercialización UNAG norte	Alianzas para comercialización	Firmados al menos dos convenios de comercialización	Convenios firmados. Memorias de sesiones. Fotografías.	Junta directiva departamental Personal técnico	Presidente la junta directiva departamental,

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
mediante convenio.		nivel nacional y otro a nivel internacional.		y administrativo	coordinador técnico y responsable administrativo.
Facilitado el acceso a servicios y productos para la producción.	Alianzas con empresas proveedoras de servicios e insumos agropecuarios.	Dos convenios firmados con empresas proveedoras de servicios e insumos agropecuarios.	Convenios firmados. Memorias de sesiones. Fotografías.	Junta directiva departamental y administrativo	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
Creada y funcionando institucional para la gestión de proyectos y firma de convenios	Mapeo de los actores de interés (Cooperación y estado).	Un documento de mapeo de actores a nivel nacional.	Documento de mapeo de actores. Informes.	Junta directiva departamental	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico.
	Plan de acción para gestionar recursos ante proyectos	Al menos tres convenios firmados y proyectos	Convenios firmados. Fotografías.	Personal técnico y administrativo	Presidente la junta directiva departamental,

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
	estado cooperación	y gestionados.			coordinador técnico y responsable administrativo.
Objetivo 4.1: Fortalecer la capacidad de autogestión de los afiliados mediante servicios y programas especializados que impulsen el desarrollo del modelo asociativo.					
Facilitados servicios de apoyo a los afiliados/as para producción, acopio y comercialización.	Creación de microempresa para la venta de insumos productores con precios diferenciados	de 1,050 productores acceden a productos agropecuarios a precios más bajos facilitados por UNAG Madriz	Documentos de conformación a microempresa. Registros contables. Informes.	de Junta directiva de departamental Personal técnico y administrativo Productores/as afiliados/as.	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
	Implementación de sistema de trazabilidad bovina servicios	Un sistema de trazabilidad bovina para el servicio de socios/afiliados de	Firma de convenio con IPISA. Fotografías. Informes. Base de datos de	Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo	Vicepresidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
	productores	UNAG y otras personas.	productores que usan el servicio.		responsable administrativo.
	Acopio de los productos UNAG	Una bodega para acopio de productos agropecuarios de afiliados de UNAG Madriz.	Registros de acopio de bodega. Fotografías. Informes.	Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
	Establecer enlaces comerciales para productos de afiliados de UNAG Madriz	Al menos el 40% de los afiliados/as de UNAG Madriz, comercializan sus productos a través de UNAG.	Base de datos de productores que comercializan. Informes.	Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
	Desarrollo de servicios	Al menos tres convenios financieros			

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
	financieros	alcanzados. Generada una cartera del menos U\$ 30,000. Atendidos al menos el 30% de los productores con los servicios financieros.			

Objetivo 5.1: Aplicar el enfoque de género en todos los procesos, definiendo y aplicando políticas específicas dirigidas a ampliar la participación de mujeres, hombres, jóvenes y niños en las actividades socioeconómicas, gremiales y políticas de la organización.

Política de género institucional aplicándose en todos los procesos de la organización.	Implementación de plan de acción de política de género institucional.	Un plan de capacitación en temas de género.	Plan de capacitación. Informes. Memorias de evento. Fotografías.	Junta directiva departamental y administrativo. Juntas directivas departamentales. Afiliados/as.	Secretario/a de género departamental, coordinador técnico y responsable Administrativo
	Implementación	Número de proyecto	Proyectos con enfoque	Junta directiva	Secretario/a de

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
	de enfoque de equidad de género como eje transversal en proyectos y en la organización.	de con la inclusión de enfoque de género. Al menos el 30% de los cargos directivos de las UNAG son de mujeres.	de de género. Base de datos de beneficiarios/as.	departamental Personal técnico y administrativo. Juntas directivas departamentales. Afiliados/as.	género directiva departamental, coordinador técnico y responsable Administrativo

Objetivo 5.2: Fomentar la protección del medio ambiente, mediante programas productivos con enfoque sostenible que tiendan a la conservación del suelo, agua y todos los demás recursos naturales.

Mejorado el manejo del recurso agua y suelo para actividades productivas.	Identificación y selección de mejores prácticas productivas ambientalmente sostenibles.	Número de prácticas identificadas y aplicadas, Documento final de prácticas.	Documento de prácticas. Fotografías de eventos. Informes.	de Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo. Juntas directivas departamentales. Afiliados/as.	Vicepresidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.
	Diseño e implementación de estrategia para el manejo	Una estrategia para el manejo adecuado de agua y suelo.	Documento de estrategia. Fotografías de eventos. Informes.	de Junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.	Vicepresidente la junta directiva departamental, coordinador

Resultado esperado	Línea de acción	Indicador y metas	Medios de verificación	Participantes	Responsable
	del agua y suelo para la producción.			Juntas directivas departamentales. Afiliados/as.	técnico y responsable administrativo.

5.8 Monitoreo y evaluación

El sistema de planificación, monitoreo y evaluación de UNAG Madriz tiene el objetivo de apoyar a la organización en el proceso de planificación de las actividades derivadas de su quehacer. Está planteado a nivel estratégico para los cinco años y a nivel de la implementación de los Planes Operativos Anuales, que en su conjunto aportan al alcance del Plan Estratégico.

Tabla 15. Plan de monitoreo y seguimiento

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
Eje estratégico 1: Fortalecimiento organizacional						
Funcionando comisión institucional para el fortalecimiento de la titulación de tierras de productores.	Un Diagnóstico de la situación jurídica legal.	Anual	El presidente de la junta directiva departamental.	Un Diagnóstico de la situación jurídica legal.	Selección de personas para comisión. Creación de base de datos de afiliados/as.	Comisión para funcionando.
	Establecido un canal de gestión legal para la titulación de	Anual	El presidente de la junta directiva departamental.	Contratado responsable de gestiones	Contratación responsable titulación.	Comisión de funcionando.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	tierras.			para titulación.		
Actualizada información completa de socios/afiliados de UNAG Madriz.	Una base de datos de socios/as y afiliados/os de la organización en nueve municipios de Madriz	Anual	Secretario de la junta directiva departamental.	Base de datos finalizada.	Aplicación de encuestas o fichas individuales. Digitación de datos en la sábana informática.	Base de datos actualizada y en uso para procesos de UNAG.
Fortalecido el gremio corporativo de UNAG Madriz.	El 60% de los 1,050 afiliados, conocen y aplican el modelo gremial corporativo.	Anual	El presidente de la junta directiva departamental.	Resultados hasta el 2017	Iniciarán en 2017.	Resultados hasta el 2017.
Sistema administrativo-contable funcionando.	Un diagnóstico completo administrativo-contable de UNAG Madriz.	Anual	El tesorero de la junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.	Un diagnóstico elaborado.	Levantamiento de información. Digitación y redacción de informe.	Un diagnóstico elaborado.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	Sistema contable y administrativo funcionando.	Anual	El tesorero de la junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.	Resultados hasta el 2017	Iniciarán en 2017.	Resultados hasta el 2017.
Implementado sistema de cotización de UNAG Madriz según los estatutos	1,050 afiliados sensibilizados de respecto a la cotización para UNAG Madriz.	Anual	El tesorero de la junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.	50% de los afiliados sensibilizados.	Capacitaciones. Reuniones.	25% de los productores sensibilizados.
	10% de incremento de afiliados en el primer año de ejecución del plan estratégico. Al menos el 60% de	Anual	El tesorero de la junta directiva departamental Personal técnico y administrativo.	Resultados hasta el 2017, 2018, 2019 y 2020.	Recolección de cotizaciones. Informe de proceso de cotización. Apertura de cuenta bancaria para	Resultados hasta el 2017.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	los beneficiarios, cotizan activamente para la organización.				cotización. Informes de proceso de cotización.	
Eje estratégico 2: Producción y productividad						
Fortalecidas las capacidades técnicas productivas de los rubros económicos principales de afiliados/as de UNAG Madriz.	20 bancos de semillas establecidos y funcionando.	Anual	Vocal de la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Al menos tres bancos de semilla establecidos	Selección de comunidades beneficiarios. Conformación de bancos. Establecimiento de áreas de siembra.	Tres bancos de semillas funcionando.
	200 productores seleccionados produciendo para contratos	Anual	El presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico	200 productores producen para contrato.	Firma de convenio y cartas compromiso. Entrega	Al menos 200 productores produciendo según contrato.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	comercialización.		y responsable administrativo.		producción. Acopio y manejo de producción.	
	Un plan de capacitación e implementación para la mejora de producción, productividad y calidad de granos básicos y café.	Anual	Vicepresidente la junta departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Resultados en el 2017	Inician en 2017.	Resultados en el 2017
	Un plan de capacitación para mejora de hato ganadero y pastos (Manejo zoonosanitario	Anual	Vicepresidente la junta departamental, coordinador técnico y responsable	Resultados en el 2017	Inician en 2017.	Resultados en el 2017

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	y elaboración de alimentos).		administrativo.			
	Un plan de capacitación para la producción de rubros no tradicionales (piñas, pitahaya, fresas y miel).	Anual	Vicepresidente de la junta departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Resultados en el 2017	Inician en 2017.	Resultados en el 2017
Implementado modelo de negocios granos básicos, café y rubros no tradicionales con enfoque de cadena de valor.	Una comisión encargada del modelo de negocios de granos básicos de 40,000 de maíz comercializados a	Anual	Presidente de la junta departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Dos responsables de rubros elegidos para formar comisión.	Selección de responsables de rubros. Conformación de comisión.	Comisión de funcionamiento. de Resultados en 2017.
		Anual	Presidente de la junta departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Resultados hasta el 2017.	Selección de productores.	Resultados en 2017.

Nivel estratégico			Nivel Operativo (POA Anual)			
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	anualmente.		departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.		Siembra. Cosecha y acopio.	
	20,000 quintales de frijol comercializados anualmente.	Anual	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Comercializados 20,000 quintales de frijol rojo en el mercado internacional.	Selección de productores. Siembra. Cosecha y acopio. Contactos con empresas procesadoras.	Se comercializa 20,000 quintales en el primer año del plan estratégico.
	5% de ingresos de utilidad por la UNAG por comercialización de granos básicos.	Anual	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable	US \$ 40,000 en ingresos para UNAG Madriz.	Firma de convenios con empresas nacionales e internacionales.	Productos exportados generados e excedentes para UNAG Madriz.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
			administrativo.		Firma de convenio con productores. Trámites para exportación.	
Una comisión encargada del modelo de negocios café de exportación.	comisión del modelo de negocios	Anual	Junta directiva departamental	Dos responsables de rubros elegidos para formar comisión.	Selección de responsables rubros. Conformación de comisión.	Comisión de funcionado.
1,000 quintales de café comercializados anualmente.	quintales de café comercializados	Anual	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	500 quintales se comercializan.		

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	5% de ingresos de utilidad por la UNAG por comercialización de café.	Anual	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	5% de ingresos por utilidades de la venta de café.	Firma de convenios con empresas nacionales e internacionales. Firma de convenio con productores. Trámites para exportación.	Productos exportados generados e excedentes para UNAG Madriz.
	Al menos 250 afiliados/as produciendo y comercializando rubros tradicionales	Anual	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Resultados hasta 2018.	Inician en 2018.	Resultados hasta 2018.
Eje estratégico 3: Alianzas estratégicas y convenios						

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
Fortalecidas la relación con el estado para implementación de acciones conjuntas.	Número de proyectos conjunto ejecutándose con las municipalidades.	Semestral	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Coordinaciones exitosas con municipalidades para ejecutar acciones o proyectos.	Sesiones de coordinación con municipalidades.	Al menos un proyecto u acción ejecutándose en conjunto.
	Número de proyectos conjunto ejecutándose con entidades de gobierno (INTA, IPSA y MEFCCA).	Semestral	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Coordinaciones exitosas con entidades de gobierno para ejecutar acciones o proyectos.	Sesiones de coordinación con entidades de gobierno. Implementación de proyectos. Planificación y evaluación de resultados.	Al menos un proyecto u acción ejecutándose en conjunto.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
Fortalecida la Alianza de comercialización UNAG norte mediante convenio.	Firmados al menos dos convenios de comercialización a nivel nacional y otro a nivel internacional.	Anual	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Establecido un contacto internacional de mercado.	Firma de convenio nacional. Firma de convenio o contrato internacional.	Implementándose o convenio.
Facilitado el acceso a servicios y productos para la producción.	Alianzas con empresas proveedoras de servicios e insumos agropecuarios.	Anual	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Establecido al menos un contacto.	Firma de convenio o contrato.	Implementándose o convenio.
Creada y funcionando área	Un documento de mapeo de actores a	Anual	Presidente la junta directiva	Un mapa de actores	Definición de responsables	Comisión funcionando.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
institucional para la gestión de proyectos y firma de convenios	nivel nacional. Al menos tres convenios firmados y proyectos gestionados.	Anual	departamental, coordinador técnico responsable administrativo.	elaborado. Al menos un proyecto gestionado en el 2016.	específicos. Búsqueda de convocatorias. Sesiones de formulación.	
Eje estratégico 4: Desarrollo de servicios empresariales						
Facilitados servicios de apoyo a los afiliados/as para producción, acopio y comercialización.	1,050 productores acceden a los productos agropecuarios a precios más bajos facilitados por UNAG Madriz	Anual	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Resultados hasta 2017 y 2018.	Inician en 2017.	Resultados hasta 2017 y 2018.
	Un sistema de trazabilidad bovina implementándose	Anual	Vicepresidente la junta directiva departamental,	Resultados hasta 2017, 2018, 2019 y	Inician en 2017.	Resultados hasta 2017, 2018, 2019 y 2020.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	para el servicio de socios/afiliados de UNAG y otras personas.		coordinador técnico responsable administrativo.	2020.		
	Una bodega para acopio de productos agropecuarios de afiliados de UNAG Madriz.	Anual	Vicepresidente junta departamental, coordinador técnico responsable administrativo.	la Resultados hasta 2017.	Inician en 2017.	Resultados hasta 2017.
	Al menos el 40% de los afiliados/as de UNAG Madriz, comercializan sus productos a través	Anual	Vicepresidente junta departamental, coordinador técnico	la Al menos 200 productores comercializan por medio de la UNAG.	Selección de productores. Firma de convenio.	de 200 productores comercializando por medio de UNAG.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	de UNAG.		responsable administrativo.			
Desarrollo de servicios financieros	Al menos tres convenios financieros alcanzados.	Anual	Presidente la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Resultados hasta 2017.	Mapeo de actores relacionados. Establecimiento de enlace. Firma de convenio.	Resultados hasta 2017.
	Generada una cartera del U\$ 30,000.	Anual		Resultados hasta 2018, 2019 y 2020.	Gestión de iniciativa ante junta directiva. Aprobación. Definición de partidas presupuestarias y	Resultados hasta 2018, 2019 y 2020.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
					fuelle. Apertura de cuenta. Gestión de recursos externos.	
	Atendidos al menos el 30% de los productores con los servicios financieros.	Anual		Resultados hasta 2018, 2019 y 2020.	Levantamiento de base de datos de productores beneficiarios. Definición de criterios de selección y políticas financiera. Contratación de	Resultados hasta 2018, 2019 y 2020.

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
				personal.		
Eje estratégico 5: Transversal (Equidad de Género y medio ambiente)						
Política de género institucional aplicándose en todos los procesos de la organización.	Un plan de capacitación en temas de género.	Anual	Secretario/a de género de la junta directiva, coordinador técnico responsable administrativo.	Elaborado plan de capacitación. Seguimiento a plan de capacitación. Evaluación de plan de capacitación.	Elaboración de plan de capacitación.	Política de género de implementándose transversalmente.
	Número de proyectos con la inclusión de enfoque de género.	Semestral		Al menos un proyecto con eje transversal de género.	Búsqueda de convocatorias. Sesiones de formulación.	
	Al menos el 30% de los cargos directivos	Anual	Secretario/a de género de la junta	Un nuevo cargo en la	Selección de personal.	

Nivel estratégico				Nivel Operativo (POA Anual)		
Producto esperado (5 años)	Indicadores	Frecuencia de medición	Responsable	Producto esperado del 2016	Actividades	Indicadores de desempeño
	de las UNAG son de mujeres.		directiva departamental, coordinador	organización es ocupado por mujeres.		
Mejorado el manejo recurso agua y suelo actividades productivas.	Número de prácticas identificadas y aplicadas. Documento final de prácticas.	Semestral	Vicepresidente de la junta directiva departamental, coordinador técnico y responsable administrativo.	Identificadas al menos tres prácticas agroecológicas resilientes. Implementada una práctica de manejo recurso agua.	Diagnóstico de prácticas. Selección de prácticas.	Una práctica agroecológicas de implementando se manera transversal.
	Una estrategia para el manejo adecuado de agua y suelo.	Anual		Resultados hasta 2017.	Inicia en 2017.	Resultados hasta 2017.

VI. CONCLUSIONES

Para toda organización asociativa como la UNAG es fundamental el desarrollo de un proceso de planificación estratégica realizado de manera participativa y tomando en consideración los aspectos fundamentales de su sostenibilidad que lo representan el aspecto organizativo y el empresarial.

La Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Madriz, posee una estructura de funcionamiento departamental y municipal conformada por afiliados/as de la organización y que funcionan mayormente cuando hay proyectos de cooperación internacional incidiendo en sus respectivas zonas.

La organización posee un marco filosófico institucional nacional; éste, rige y es válido para todas las sucursales departamentales y municipales del país.

Desde el 2013, la organización se rige por el marco legal en base a la “Ley N° 849, Ley general de cámaras, federaciones y confederaciones gremiales empresariales de Nicaragua”, esto puede ser muy positivo para impulsar la comercialización o negocios de UNAG Madriz.

Hay experiencias exitosas en cuanto al negocio de la cadena de valor que pueden ser retomadas para las acciones que tienen que ver con este tema para la UNAG Madriz. Una de ellas es el negocio de dulce de panela para exportación con enfoque de cadena de valor realizado en la UNAG Nueva Segovia por medio de la cooperativa.

La UNAG Madriz tiene experiencias muy positivas en cuanto a la aplicación de metodologías participativas de transferencia de conocimientos y desarrollo de capacidades, las principales son las metodologías “De Campesino a Campesino” y “Aprender haciendo”.

La dependencia de proyectos de cooperación internacional ha tenido un fuerte impacto negativo en la sostenibilidad de la organización que se ve en problemas cuando disminuyen los fondos.

La consideración integral de la información recopilada en todo el proceso, sugiere que, los ejes estratégicos deben estar orientados a: 1. Fortalecimiento institucional 2. Productividad y Calidad 3. Desarrollo de alianzas estratégicas y convenios. 4. Desarrollo de servicios empresariales 5. Eje Transversal (Equidad de Género y Medio ambiente).

Se necesitan nuevas áreas y asignación de responsabilidades para la ejecución del plan estratégico en los cinco años siguientes.

La realización del proceso estratégico participativo y el análisis de las problemáticas y contextos actuales, contribuyeron en gran manera a la consecución de los siguientes logros: cambio de mentalidad operativa de socios/as, afiliados/as y técnicos/as de UNAG Madriz y buscar opciones de autosostenibilidad y autogestión, sensibilización acerca de la necesidad de la cotización para la organización y la identificación de opciones de comercialización a nivel nacional e internacional.

Las opciones de sostenibilidad institucional para la UNAG se concentran en dos aspectos, el primero realizar gestiones ante la cooperación para el desarrollo de proyectos y el segundo el desarrollo de negocios empresariales, en ambos aspectos es fundamental el establecimiento de alianzas.

VII. RECOMENDACIONES

En el proceso de implementación del plan estratégico es fundamental establecer mecanismos efectivos de seguimiento con responsables directos y a la vez armonizar con el plan operativo anual.

Para el acompañamiento de este tipo de proceso es fundamental el uso de métodos, guías y herramientas de apoyo al proceso, como los facilitados en la maestría implementada por UCATSE entre ellas: Guía de formulación de plan estratégico, establecimientos de grupos focales y procesos de autoevaluación organizacional.

Fortalecer la estructura organizativa de UNAG Madriz, con la definición de roles y responsabilidades de afiliados/as, directivos/as y técnicos/as para la ejecución de las acciones estratégicas.

Discutir a profundidad el marco filosófico institucional de UNAG para medir el trabajo realizado y trazar metas en base al plan estratégico actual.

Aprovechar las nuevas ventajas del marco regulatorio en base a la “Ley general de cámaras, federaciones y confederaciones gremiales empresariales de Nicaragua”, para fortalecer el rubros de comercialización de UNAG Madriz, específicamente de frijol, maíz y café.

Aprovechar la alianza actual con la UNAG Nueva Segovia para conocer las experiencias sobre el modelo de negocios de exportación de dulce de panela con enfoque de cadena de valor. El modelo debe ser implementado en el negocio de cadena de valor de frijol y café de UNAG Madriz.

Implementar las metodologías participativas de transferencia de conocimientos y desarrollo de capacidades “De Campesino a Campesino” y “Aprender haciendo” para la ejecución de las líneas de acción relacionadas a los procesos productivos de los afiliados/as.

Continuar con la gestión de recursos de cooperación para proyectos; sin embargo, no debe ser la única fuente de obtención de fondos, por lo tanto se deben potenciar otros medios para sostener permanentemente los servicios y beneficios para los socios y afiliados.

Evaluar el desempeño de los indicadores del plan estratégico para determinar si las fortalezas de la organización están siendo aprovechadas al máximo por la organización. A su vez, darle seguimiento a las debilidades para reducir su impacto negativo en la organización mediante la ejecución de las acciones propuestas en el plan estratégico.

Crear nuevas áreas asignar más responsabilidades dentro de la organización para la ejecución de plan estratégico.

Ejecutar las líneas de acción propuestas en base a los ejes estratégicos: facilitar la gestión para la tramitación legal de las propiedades de afiliados, fortalecer el gremio corporativo empresarial, implementación de sistema administrativo contable y reactivación de la cotización, establecimiento de bancos de semillas comunitarios, diseño y ejecución de plan de producción, desarrollo de capacidades en productividad y calidad, implementación del modelo de negocios de granos básicos y café con enfoque de cadena de valor, alianzas y convenios con las municipalidades, entidades de estado y organismos de cooperación y el desarrollo de servicios empresariales (microempresa de herramientas e insumos, trazabilidad bovina, acopio y comercialización y servicios financieros).

Nombrar a responsables (afiliados) por cada rubro que pueden participar en las sesiones de trabajo y procesos de comercialización para involucramiento de los afiliados/as en el proceso de autosostenibilidad.

Una vez que se ejecute el plan de acción, se deberán evaluar las acciones y los resultados alcanzados, posteriormente se deberá actualizar el plan estratégico de manera participativa en el contexto del momento.

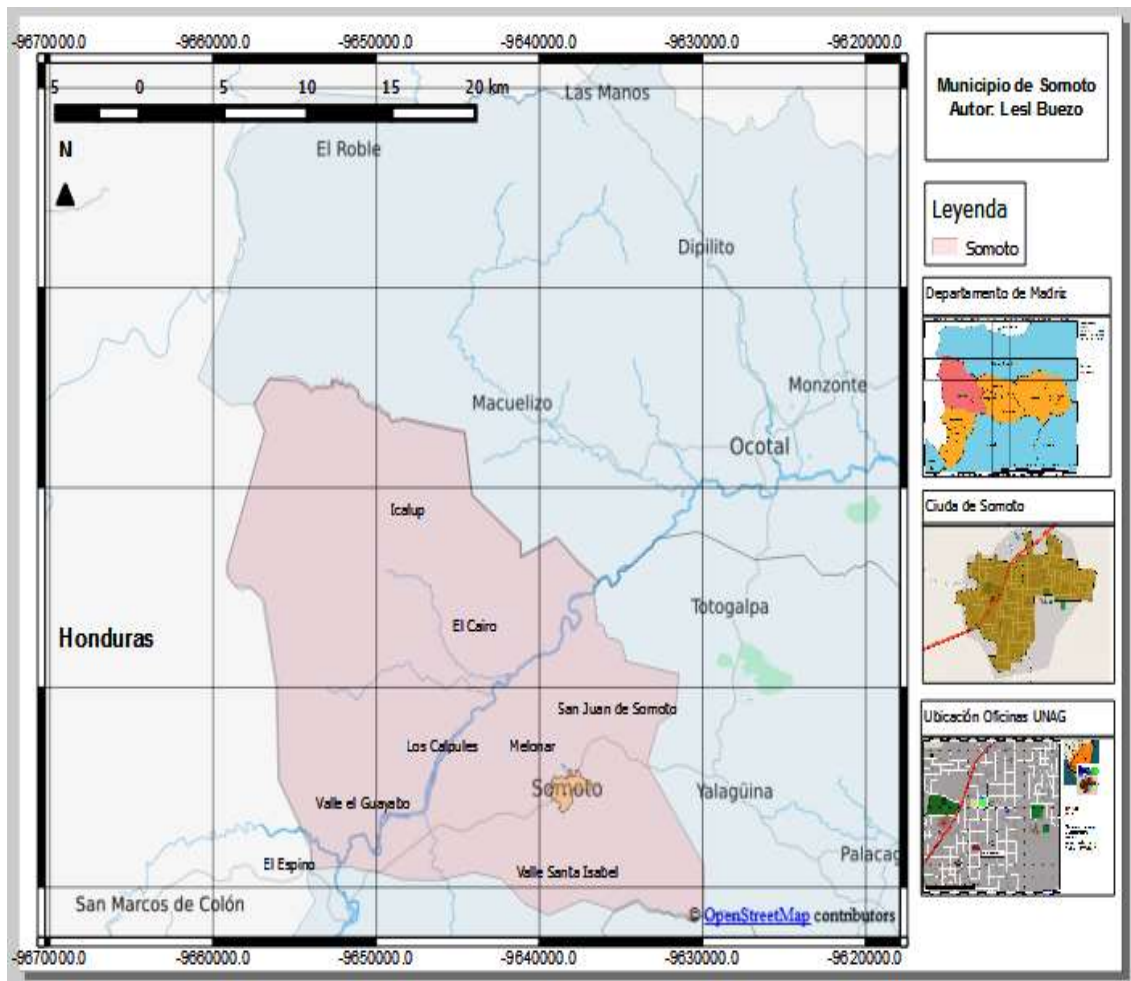
VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica*.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos sub-nacionales*.
- CEPAL(Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (s.f). Santiago, Chile.
- Cruz, C. A. (2000). *La necesidad de la planeación estratégica*. México.
- DEMUCA (Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e institucional de Centroamérica y El Caribe). (2009). *Guía de Herramientas municipales para la promoción desarrollo económico local*. San José, Costa Rica.
- Figuroa, R. V. (2007). *Planeación Estratégica*.
- Gobierno de Nicaragua. (2013). *Ley N° 849, Ley general de cámaras, federaciones y confederaciones gremiales empresariales de Nicaragua*. Managua, Nicaragua.
- HEIFER Internacional. (2013). Promoción de la Seguridad Alimentaria y Rehabilitación del Medio Ambiente con Familias Campesinas de los Municipios de Las Sabanas y San Lucas del Depto. de Madriz, Nicaragua. Somoto, Madriz, Nicaragua.
- INCODER (Instituto Colombiano de Desarrollo Rural). (2011). *Estrategia de desarrollo rural con enfoque territorial 2010 -2014*. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Parra, M. E. (2013 de 06 de 2013). *Planificación estratégica, Un pilar en las gestión empresarial*. Obregón, Sonora, México: Taller g´r.
- Renault, A. (2011). *Guía para la formulación y gestión de planes de desarrollo sostenible*.
- Rojas, J. J. (2008). *La agenda territorial del desarrollo rural en América Latina*. Mérida, Los Andes.
- Rojas, N. E. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*. Lima, Perú.

- UCATSE (Universidad Católica del Trópico Seco) . (2014). *Guía para la elaboración de informe final de curso (Planificación estratégica)*. Estelí, Nicaragua.
- UNAG (Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua). (2013). *Estatutos y reglamentos de la UNAG*. Managua, Nicaragua.
- UNAG Madriz. (2011). *Promoción de la Asociatividad empresarial en productores/as de queso en 4 municipios del departamento de Madriz-Nicaragua durante junio 2009 a septiembre 2011*. Somoto, Madriz, Nicaragua.
- UNAG Nueva Segovia. (2011). *Primera Medición del proyecto Fortalecimiento competitivo de la cadena de dulce de panela*. Ocotal, Nueva Segovia, Nicaragua.
- Valdivia, Y. M. (2009). *Informe del FODA Institucional de Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos*. Somoto, Madriz, Nicaragua.
- Varcáncel-Resalt, G. (1992). *Desarrollo Rural con enfoque local, Desarrollo sostenible*. Madrid, España.

IX. ANEXOS

Anexo 1. Ubicación de UNAG Madriz



Anexo 2. Variables del estudio

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Medidas de expresión	Fuentes	Instrumentos
Análisis interno de la organización	Diagnostica la situación organizacional en cuanto a estructura, funcionamiento y análisis.	Análisis de fortalezas y debilidades	En función de la valoración de los participantes	Directivos asociados	y Grupo focal Revisión documental
		Estructura organizativa y situación legal	En función de la estructuras y establecidas y su funcionamiento	Directivos asociados	y Grupo focal Revisión documental
		Servicios	Identifica el número, los tipos, la demanda y calidad de los servicios.	Directivos asociados	y Grupo focal
		Gestión de recursos	Identifica el aporte de los socios a la organización, alianzas financieras y los % de ingresos destinados a sostenibilidad	Directivos asociados	y Entrevistas
Mercadeo		Identifica las alianzas comerciales por rubro, Nuevas alianzas requeridas por rubro, estrategia de mercadeo implementadas	Directivos asociados	y Grupo focal	

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Medidas de expresión	Fuentes	Instrumentos
			actualmente		
		Responsabilidad social y ambiental.	Identifica en grado de la participación de hombres y mujeres, el peso de las acciones ambientales promovidas por la UNAG Matriz y el % mejora ingresos de los socios/as.	Directivos y asociados	Grupo focal
		Afiliados y afiliadas en los territorios	El función del número de participantes por cada municipio	Directivos y asociados	Entrevistas
Análisis del entorno	Diagnóstica el entorno local y regional, los escenarios a corto y mediano plazo.	el Análisis de la competencia	En función de la valoración de los participantes	Directivos y asociados. Actores indirectos	Grupo focal Entrevista
		Contexto (Escenarios)	En función de la situación política, socio-económico, natural y organizacional	Directivos y asociados. Actores indirectos Expertos externos	Grupo focal Entrevista

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Medidas de expresión	Fuentes	Instrumentos
		Amenazas y oportunidades	y En función de la valoración de los participantes. Identifica lo escenarios positivos y negativos	Directivos asociados Actores indirectos	y Grupo focal Entrevistas Revisión documental
		Necesidades satisfacer	a Demanda de nuevos servicios o necesidades	Directivos asociados Actores indirectos	y Grupo focal Entrevistas
Análisis de marco de referencia filosófico, ejes, objetivos y ejes estratégicos.	Diagnostica y analiza el marco de valores filosóficos y defines ejes estratégicos.	Marco de referencia	Define la visión, misión, estatutos, políticas de la UNAG Madriz	Directivos asociados	y Grupo focal Entrevistas Revisión documental
		Estructuración de objetivos estratégicos e indicadores	Diseña los ejes u objetivos estratégicos del plan, los indicadores, las capacidades y los recursos requeridos.	Directivos asociados	y Grupo focal Entrevistas
		Metas/indicadores	Define las metas específicas para cada eje estratégico	Directivos asociados	y Grupo focal Entrevistas
Análisis de	Determina todos	Estrategias de	Define el cómo para llegar a los	Directivos	y Grupo focal

Variable	Definición conceptual	Indicadores	Medidas de expresión	Fuentes	Instrumentos
ejecución y programación del plan estratégico	los aspectos necesarios para la implementación del plan	implementación	objetivos.	asociados	Entrevistas
		Tiempo estimado de ejecución	Corresponde a la estimación de los tiempos de ejecución del plan y sus estrategias	Directivos y asociados	Grupo focal Entrevistas
		Responsables de implementar	En función de la valoración de directivos y asociados	Directivos y asociados	Grupo focal Entrevistas
		Recursos	Determina qué recursos se necesitan para implementar el plan	Directivos y asociados	Grupo focal Entrevistas
		Supuestos	Formula factores positivos o negativos que pueden influir en el plan	Directivos y asociados	Grupo focal Entrevistas

Anexo 3. Instrumento para el levantamiento de información primaria: Guía de grupo focal para diagnóstico de UNAG.

Guía de grupo Focal

Nombre del proceso: Construcción de plan estratégico para la UNAG Madriz.

Evento: Primer grupo focal para evaluación de objetivos de la UNAG del 2012 al 2015.

Objetivos del grupo focal

- Analizar los objetivos de la UNAG Madriz.
- Conocer la percepción del trabajo de la UNAG en el marco de los 9 objetivos de la UNAG Madriz.

Lista de participantes del grupo focal.

Nº	Nombres y apellidos	Procedencia	Cargo
1			
2			

Agenda del grupo focal.

Actividad – Temáticas de estímulo

Presentación de los participantes

Trabajo de grupos (Organización de grupos por municipio y valorar en papelones en la pared, los 9 objetivos UNAG del 2012 al 2015. La valoración es por adhesivos de colores. La escala es: Bueno, regular, malo. ¿Cuál y cómo ha sido la incidencia de la UNAG en su territorio?

Refrigerio

Dinámica de auto-percepción. (Bicicleta, termómetro). ¿Cómo se percibe o que rol juega la persona en la organización?

Almuerzo

Sistematización de información de dinámica anterior

Análisis del cumplimiento de objetivos y evaluación de taller

Cierre del evento.

Chequear elementos presentes en el grupo focal (evaluación del	Evaluación
--	------------

observador)

Pauta de chequeo

Lugar adecuado en tamaño y acústica.

Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del Grupo focal.

Asistentes sentados en U en la sala

Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema

Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada.

Se cumplen los objetivos planteados para esta reunión.

Explica en un comienzo objetivos y metodología de la reunión a participantes

Permite que todos participen.

Registro de la información (grabadora o filmadora)

Refrigerios adecuados y no interrumpen el desarrollo de la actividad.

Identificación de los participantes

Anexo 4. Instrumento para levantamiento de información primaria: Guía de grupo focal para análisis interno de la organización.

Guía de grupo Focal

Nombre del proceso: Construcción de plan estratégico para la UNAG Madriz.

Evento: Segundo grupo focal para análisis interno de la organización

Objetivos del grupo focal

Analizar las fortalezas y debilidades de la UNAG Madriz

Analizar los servicios, Gestión de servicios financieros, servicios y responsabilidad social-ambiental.

Lista de participantes del grupo focal.

Nº	Nombres y apellidos	Procedencia	Cargo
1			

Agenda del grupo focal.

Actividad – Temáticas de estímulo

Presentación de los participantes

Introducción al análisis interno de la organización

Refrigerio

Trabajo de grupos ¿Cuáles son las debilidades de la UNAG Madriz?

¿Cuáles son las debilidades de la UNAG Madriz?

Servicios

¿Cuáles son los servicios que ofrece la UNAG Madriz actualmente?

Almuerzo

Gestión de servicios financieros

¿La organización tiene convenios o alianzas para gestión de recursos financieros?

¿Qué porcentaje se invierte en la sostenibilidad de la organización?

¿Qué se puede hacer para mejorar?

Mercadeo

¿Cuáles han sido las alianzas que ha establecido la organización con otras entidades?

¿La organización tiene alianzas establecidas? ¿Con quiénes?

¿La organización tiene estrategias de mercadeo definidas? ¿Hacia qué rubro?

Responsabilidad social-ambiental

¿Cómo ha sido la participación de hombres y de mujeres en la organización?

¿Qué se debería hacer para mejorar el impacto de las actividades ambientales en el territorio?

¿Cuáles son beneficios que han tenido y tienen los socios y afiliados a nivel de ingresos?

¿Qué se puede hacer para mejorar?

Análisis del cumplimiento de objetivos y evaluación de taller

Cierre del evento.

Chequear elementos presentes en el grupo focal (evaluación del observador)	Evaluación
--	------------

Pauta de chequeo

Lugar adecuado en tamaño y acústica.

Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del Grupo focal.

Asistentes sentados en U en la sala

Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema

Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada.

Se cumplen los objetivos planteados para esta reunión.

Explica en un comienzo objetivos y metodología de la reunión a participantes

Permite que todos participen.

Registro de la información (grabadora o filmadora)

Refrigerios adecuados y no interrumpen el desarrollo de la actividad.

Identificación de los participantes

Anexo 5. Instrumento para levantamiento de información primaria: Guía de grupo focal para análisis externo de la organización (Afiliados, directivos).

Guía de grupo Focal

Nombre del proceso: Construcción de plan estratégico para la UNAG Madriz.

Evento: Tercer grupo focal para análisis de la situación externa

Objetivos del grupo focal

Analizar las oportunidades y amenazas de la UNAG Madriz

Analizar la competencia, contexto, amenazas y oportunidades y necesidades a satisfacer.

Lista de participantes del grupo focal.

Nº	Nombres y apellidos	Procedencia	Cargo
1			

Agenda del grupo focal.

Actividad – Temáticas de estímulo

Presentación de los participantes

Introducción al análisis externo de la organización

Refrigerio

Trabajo de grupos ¿Cuáles son las oportunidades de la UNAG Madriz?

¿Cuáles son las amenazas de la UNAG Madriz?

Competencia

¿Cuáles son las principales organizaciones con que compite la UNAG Madriz a nivel regional?

¿Cómo valora el grado de competencia de la UNAG en el contexto actual?

Contexto (escenarios)

¿Cómo valora el contexto político interno y externo actual para el desarrollo de la UNAG Madriz?

¿Cómo valora la política de créditos de la organización? ¿Qué se espera para el futuro?

¿Cómo se verá la productividad en tiempos en un futuro?

¿Cuál es el escenario del clima para próximos años y que se puede hacer para enfrentar las situaciones?

¿Cómo han sido los programas y apoyo de UNAG Madriz a productores, (Co-financiamiento, asistencialistas) y que se espera en los próximos años?

¿Cómo evalúa la sostenibilidad de la organización y cómo se verá en el futuro?

¿Existe relevo generacional en la organización actualmente (Productor, afiliado, dirigente)?

Almuerzo

Necesidades a satisfacer

Identifique que necesidades puede satisfacer la UNAG en período de corto y mediano plazo.

¿Quiénes tienen estas necesidades?

¿Quiénes pueden empujar este proceso de satisfacción de necesidades?

Análisis del cumplimiento de objetivos y evaluación de taller

Cierre del evento.

Chequear elementos presentes en el grupo focal (evaluación del observador)	Evaluación
Pauta de chequeo	
Lugar adecuado en tamaño y acústica.	
Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del Grupo focal.	
Asistentes sentados en U en la sala	
Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema	
Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada.	
Se cumplen los objetivos planteados para esta reunión.	
Explica en un comienzo objetivos y metodología de la reunión a participantes	
Permite que todos participen.	
Registro de la información (grabadora o filmadora)	
Refrigerios adecuados y no interrumpen el desarrollo de la actividad.	
Identificación de los participantes	

Anexo 6. Instrumento para levantamiento de información primaria: Guía de grupo focal para análisis de ejecución y programación del plan estratégico.

Guía de grupo Focal

Nombre del proceso: Construcción de plan estratégico para la UNAG Madriz.

Evento: Quinto grupo focal para análisis de ejecución y programación del plan estratégico

Objetivos del grupo focal

Análisis de ejecución y programación del plan estratégico

Nombre del moderador: Lesly Josué Buezo Cáceres

Nombre del observador: Antonia Méndez, Gerente UNAG Madriz

Lista de participantes del grupo focal.

Nº	Nombres y apellidos	Procedencia	Cargo
----	---------------------	-------------	-------

1

Agenda del grupo focal.

Actividad – Temáticas de estímulo

Presentación de los participantes

Introducción de marco análisis de ejecución y programación del plan estratégico.

Refrigerio

¿Cuáles serán las estrategias de implementación para alcanzar los indicadores propuestos?

¿Cuánto es el tiempo que se requiere para ejecutar?

¿Quiénes serán los responsables de las actividades y procesos?

¿Qué recursos se necesitan?

Almuerzo

¿Qué factores pueden ayudar o limitar la ejecución del plan?

Análisis del cumplimiento de objetivos y evaluación de taller

Cierre del evento.

Chequear elementos presentes en el grupo focal (evaluación del observador)

Evaluación

Pauta de chequeo

Lugar adecuado en tamaño y acústica.

Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del Grupo focal.

Asistentes sentados en U en la sala

Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema

Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada.

Se cumplen los objetivos planteados para esta reunión.

Explica en un comienzo objetivos y metodología de la reunión a participantes

Permite que todos participen.

Registro de la información (grabadora o filmadora)

Refrigerios adecuados y no interrumpen el desarrollo de la actividad.

Identificación de los participantes

Anexo 7. Instrumento para levantamiento de información primaria: Junta directiva departamental de la organización y técnicos.

Grupo focal con miembros de la junta directiva de la organización

Nombre del proceso: Construcción de plan estratégico para la UNAG Madriz.

Objetivos del grupo focal

- Recopilar información de los directivos y técnicos de la UNAG (ex –ante, actual y recomendaciones) sobre organización, mercadeo, gestión de recursos financieros y responsabilidad social – ambiental.

1. Entrevista N°: ____ Hora de la entrevista: ____
2. Nombre del entrevistador: _____
3. Entrevistado: _____
4. Cargo en la organización: _____
5. ID: _____

Análisis interno de la organización

1. ¿Cuáles son las fortalezas de la UNAG Madriz?
2. ¿Cuáles son las debilidades de la UNAG Madriz?
3. ¿Cómo considera el trabajo realizado por la UNAG en los últimos años, malo, regular, bueno?
4. ¿Cuál es la situación legal de la organización?
5. ¿Cuáles son los factores que han ayudado al fortalecimiento de la organización y cuáles han sido los que han limitado su desarrollo?
6. ¿Cuántos son los socios y beneficiarios que tiene actualmente la organización según los territorios?
7. ¿Socios y beneficiarios aportan al desarrollo de la organización? ¿de qué forma?

Servicios

8. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la UNAG Madriz actualmente?
9. Explique, ¿Cómo es la demanda de estos servicios? Bueno, regular, malo.
10. ¿Cómo valora los servicios que la UNAG que ofrece la UNAG? Bueno, regular, malo.

Gestión de recursos financieros

1. ¿La organización tiene convenios o alianzas para gestión de recursos financieros?
2. ¿Qué porcentaje se invierte en la sostenibilidad de la organización?
3. ¿Qué se puede hacer para mejorar?

Mercadeo

4. ¿Cuáles han sido las alianzas que ha establecido la organización con otras entidades?
5. Mencione las entidades con las cuales la UNAG ha establecido alianzas.
6. ¿La organización tiene alianzas establecidas? ¿Con quiénes?
7. ¿Existe potencialidad de establecer alianzas en la actualidad con otras entidades?
8. ¿La organización tiene estrategias de mercadeo definidas? ¿Hacia qué rubro?

Responsabilidad social - ambiental

9. ¿Cómo ha sido la participación de hombres y de mujeres en la organización?
10. Actualmente ¿Cuál es la cantidad de hombres y mujeres que participan en la organización (Directivos, socios y beneficiarios)?
11. ¿Han tenido políticas ambientales específicas o solamente intervenciones puntuales?
12. ¿Cuáles son las acciones ambientales que desarrolló y desarrolla actualmente la organización?
13. ¿Qué se debería hacer para mejorar el impacto de las actividades ambientales en el territorio?
14. ¿Cuáles son beneficios que han tenido y tienen los socios y afiliados a nivel de ingresos?

Anexo 8. Instrumento para levantamiento de información primaria: grupo focal a productores/as beneficiarios y asociados.

Guía de grupo focal para productores/as beneficiarios y socios los servicios y gestión de recursos financieros de la UNAG

Nombre del proceso: Construcción de plan estratégico para la UNAG Madriz.

Objetivos de la entrevista

- Conocer la percepción de los productores respecto a la gestión de servicios y recursos financieros

Entrevista N°: ____

Hora de la entrevista: ____

Nombre del entrevistador: _____

Entrevistado: _____

ID: _____

Servicios que brinda la UNAG.

1. ¿Cuáles son los servicios que ha recibido de la UNAG Madriz?
2. ¿Cómo valora la calidad de los servicios recibidos, malo, regular, Bueno?
3. Enumere los mejores servicios que ha recibido de parte la UNAG Madriz.
4. ¿Cuáles son las condiciones establecidas para el acceso a cada servicio?
5. ¿Qué servicios le gustaría recibir de parte la organización?
6. ¿Qué propone para mejorar los servicios

Recursos financieros

7. ¿Ha recibido algún tipo de financiamiento o gestión financiera de parte de la UNAG Madriz?
8. ¿Estaría de acuerdo que la organización ofreciera financiamiento o gestiones para los beneficiarios?

**Anexo 9. Instrumento para levantamiento de información primaria:
Entrevistas a instituciones de desarrollo.**

**Entrevista a instituciones de desarrollo (Actores indirectos) sobre
gestión de recursos financieros y responsabilidad social y ambiental**

Nombre del proceso: Construcción de plan estratégico para la UNAG Madriz.

Objetivos de la entrevista

- Conocer la percepción de los productores respecto a gestión de recursos financieros y responsabilidad social y ambiental

Entrevista N°: ____

Hora de la entrevista: ____

Nombre del entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Institución: _____

ID: _____

1. ¿Cuál es su participación e interacción en las acciones desarrolladas de manera conjunto con el resto de organizaciones en la región?
2. ¿Qué tipo de servicios brinda la organización o institución?

Gestión de recursos financieros

3. ¿Cuál es su relación con la organización respecto a los servicios financieros?

Responsabilidad social y ambiental

4. ¿Ha coordinado acciones ambientales con la UNAG Madriz? ¿De qué tipo?
5. ¿Cuáles son las acciones que podrían desarrollarse en conjunto?

**Anexo 10. Instrumento para levantamiento de información primaria:
Entrevistas a expertos.**

**Entrevista a instituciones de desarrollo (Actores indirectos) sobre
gestión de recursos financieros y responsabilidad social y ambiental**

Nombre del proceso: Construcción de plan estratégico para la UNAG Madriz.

Objetivos de la entrevista

- Recopilar información sobre la situación externa respecto a la organización.

Entrevista N°: ____

Hora de la entrevista: ____

Nombre del entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Institución: _____

ID: _____

Competencia

1. ¿Cuáles son las principales organizaciones con que compite la UNAG Madriz a nivel regional?
2. ¿Cómo valora el grado de competencia de la UNAG en el contexto actual?

Contexto

3. ¿Cómo valora el contexto político interno y externo actual para el desarrollo de la UNAG Madriz?
4. ¿Cómo afecta o beneficia a la UNAG el contexto político actual externo?
5. ¿Qué situaciones rurales-sociales pueden afectar a la organización en un futuro cercano?
6. ¿Cuál es el escenario del clima para próximos años y que se puede hacer para enfrentar las situaciones?
7. ¿Cómo puede enfrentar la UNAG Madriz dichas situaciones?
8. ¿Cómo evalúa la sostenibilidad de la organización y cómo se verá en el futuro?

Amenazas y oportunidades

9. ¿Cuáles son las amenazas que puede identificar actualmente para la UNAG Madriz?
10. ¿Cuáles son las oportunidades que identifica para la organización?

Anexo 11. Formato de Matriz de resultados para primer paso proceso estratégico (Evaluación de los 9 objetivos de la UNAG)

Objetivo:				
Municipio	¿Qué se logró desde 2012 hasta hoy?	¿Con qué recursos? Rol?	¿Qué hay que hacer mejor en el futuro?	¿Futuro rol de la UNAG?
Cusmapa				
Las Sabanas				
San Lucas				
Somoto				
Yalagüina				
Totogalpa				
Palacaguina				
Telpaneca				
	Resumen e Interpretación	Resumen e Interpretación	Resumen e Interpretación	Resumen e Interpretación

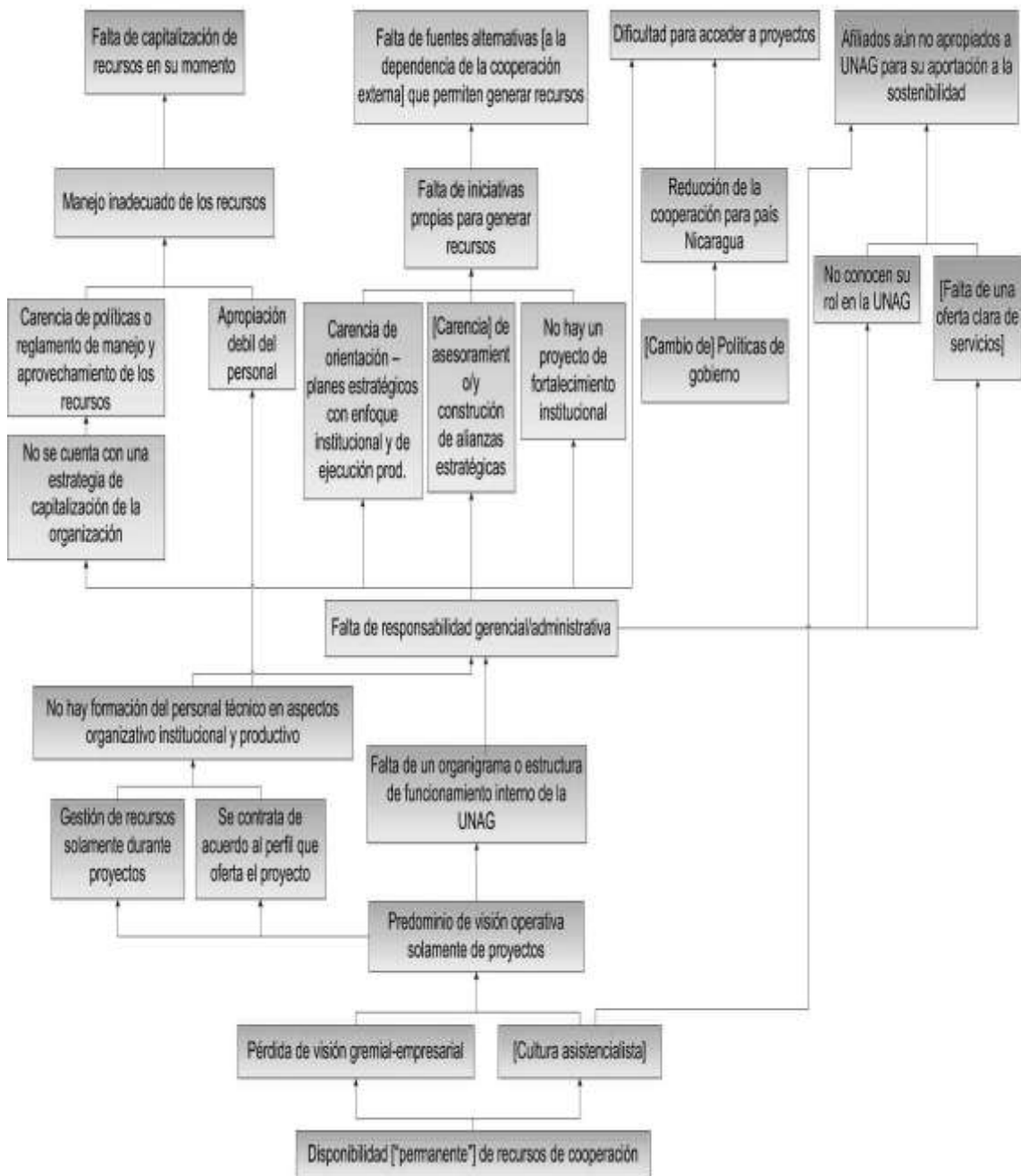
Anexo 12. Matriz FODA de UNAG Madriz

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización reconocida local, nacional e internacional. ▪ 1,050 afiliados a nivel departamental de los cuales 30% son mujeres. ▪ Presencia de directivos municipales y comarcales. ▪ 300 productores que han diversificado con 12 cultivos sus fincas. ▪ Presencia de mujeres en las juntas directiva municipales y departamental ▪ Voluntad y disponibilidad de trabajo de los afiliados. ▪ Instalaciones y medios propios (terrenos, edificios, vehículos, etc.). ▪ Proyecto con cobertura a 742 familias. ▪ Una cooperativa constituida para servicios múltiples. ▪ Alta capacidad de incidencia y buena coordinación de los líderes con los gobiernos locales de los 9 municipios de Madriz. ▪ Socios con recursos propios (tierra) agua para riego. ▪ Se cuenta con una caracterización de socios y socias ▪ Se cuenta con un gestor de proyectos y recursos humanos con experiencia de trabajo con la UNAG. ▪ Manejo y uso de metodologías exitosas para la transferencia de conocimientos y desarrollo de capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mayoría de juntas directivas municipales no están completas. ▪ Débil funcionamiento de las comisiones comarcales. ▪ Débil apropiación de los productores con los proyectos. ▪ Muy flexibles, pocas exigencias con los productores. ▪ Mala selección de los productores beneficiarios de los proyectos. ▪ Débil asistencia técnica a iniciativas y red de promotores. ▪ Mal manejo de tecnologías y los proyectos fracasan (ej. producción de semilla) ▪ Baja cotización. ▪ Baja producción y productividad ▪ Débil cohesión entre departamental y las municipales. ▪ La mayoría de productores con poco capital de trabajo y con frecuencia con problemas de legalidad de sus propiedades ▪ Algunos socios y productores viciados (alta dependencia). ▪ Falta de recursos para

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción actual de rubros (Café, granos básicos, cultivos no tradicionales, musáceas, cítricos, etc.) 	<p>contrapartidas de los proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyectos con poca articulación a lo interno de la UNAG. ▪ Equipos técnicos con planes individuales poco compartidos. ▪ Limitada capacidad para participación en reuniones nacionales. ▪ Dependencia operativa mayormente de proyectos de cooperación.
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado para venta de semilla de granos básicos. ▪ Programas y políticas diferenciadas del gobierno. ▪ Convenios con organismos de la Cooperación. ▪ Alianzas con otras UNAG departamentales. ▪ Articulación con las Alcaldías de Telpaneca, San Lucas, Las Sabanas y Totogalpa a través de las mesas de producción de los GPC. ▪ Zonas agroecológicas con potencial para otros rubros productivos (fresas, miel y turismo rural). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recorte de presupuesto de programas de gobierno. ▪ Fenómenos climatológicos. ▪ Crisis económica general. ▪ Retiro de la Cooperación.

Adaptado de Valdivia (2009).

Anexo 13. Árbol de problemas de la UNAG Madriz



Anexo 14. Actividades y recursos de UNAG Madriz

Desarrollo gremial

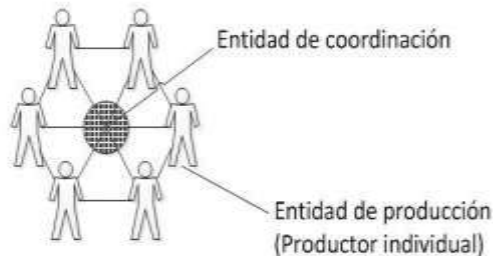
Desarrollo organizacional



Anexo 15. Análisis de las metas y cambio organizacional.

Gráfica: Cambio organizacional

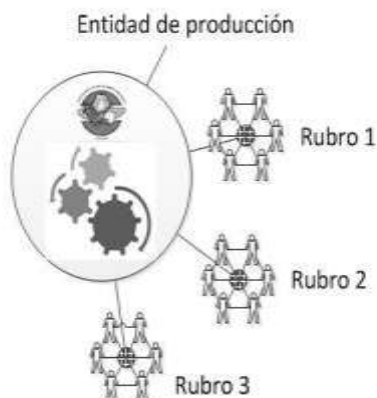
Hoy



UNAG =

- Red estratégico
- Organización de coordinación y distribución

Mañana



UNAG = Entidad de producción (servicios) ella misma al favor de los rubros afiliados

Anexo 16. Realización de grupos focales



Con afiliados/as de Somoto, Totogalpa y Yalagüina

Fecha: 13/08/2015 Autor: Lesly Buezo



Con afiliados de Telpaneca y Palacagüina

Fecha: 20/08/2015 Autor: Lesly Buezo



Con la juntas directivas municipales

Fecha: 21/07/2015 Autor: Lesly Buezo



Con beneficiarios.

Fecha: 06/05/2016 Autor: Lesly Buezo



Con personal de UNAG Madriz

Fecha: 08/04/2016 Autor: Lesly Buezo



Con responsables de rubros productivos e INTERTEAM

Fecha: 16/05/2016 Autor: Lesly Buezo