

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL**

**GESTIÓN INTEGRAL DE LA ASOCIACION DE
PRODUCTORES DEL CERRO TURRUBARES Y SUS
APORTES EN EL DESARROLLO RURAL DEL TERRITORIO
PURISCAL-TURRUBARES -MORA-SANTA ANA, SAN JOSÉ,
COSTA RICA, 2020-2021**

CRISTINA RODRIGUEZ ROMAN

Heredia, 2022

Tesis sometida a consideración del Tribunal Examinador del Posgrado en Desarrollo Rural de la Escuela de Ciencias Agrarias, para optar por el grado de Magíster Scientiae en Desarrollo Rural.

**GESTIÓN INTEGRAL DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DEL CERRO TURRUBARES Y SUS
APORTES EN EL DESARROLLO RURAL DEL TERRITORIO
PURISCAL-TURRUBARES -MORA-SANTA ANA, SAN JOSE,
COSTA RICA, 2020-2021**

CRISTINA RODRIGUEZ ROMAN

Tesis presentada para optar al grado de Magíster Scientiae en Desarrollo Rural. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Dr. Luis A. Miranda Calderón
Representante del Consejo Central de Posgrado

MAP. Warner Mena Rojas
Coordinador Maestría en Desarrollo Rural

Carlos Ulate Azofeifa
Tutor de tesis

Javier Paniagua Molina
Miembro del Comité Asesor

Ericka Umaña Porras
Miembro del Comité Asesor

Cristina Rodríguez Román
Sustentante

Descriptores

Desarrollo rural, asociación, desempeño, organización.

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad el análisis de diferentes componentes de la gestión integral de una asociación de productores, dedicada al acopio, beneficiado y comercialización de café costarricense en grano oro, y sus contribuciones al impulso del desarrollo rural, desde la perspectiva territorial, a través de una metodología de investigación-acción (proceso que incluye a los sujetos de estudio, como actores activos en los procesos de análisis, estudios y gestión de soluciones), que genere una propuesta de mejora.

Desde el análisis diagnóstico auto perceptivo que se lleva a cabo, se identifican habilidades y fortalezas internas, que promueven espacios de planificación y abordaje participativo con apoyo institucional. Asimismo, se identifica arraigo hacia la actividad cafetalera y hacia la comunidad, evidenciando la diversificación de productos y el aprovechamiento de oportunidades, con la finalidad de brindar servicios y beneficios directos para las personas asociadas y entregadoras.

Además, se realiza la identificación de acciones que generan valor desde el contexto territorial, en función de las dimensiones que integran el desarrollo, como lo son la económica, social, cultural y ambiental, recopilando una serie de acciones que han propiciado cambios, estímulos y mejora en la calidad de vida de personas asociadas, entregadores y la comunidad en general.

Como línea base, se genera un análisis integrativo de la posición estratégica de la organización, desde el ejercicio prospectivo (FODA matemático) y la evaluación de la acción (PEYEA), que finalmente se complementa con una propuesta de abordaje, que maximice la mejora continua de acuerdo a las debilidades prioritarias a subsanar, la potenciación de las fortalezas, el aprovechamiento asertivo de oportunidades y la gestión de las amenazas.

Abstract

The following research pretends to analyze the different components of integral management of an association of coffee owners who receive, process and commercialize the Costa Rican Coffee in the Grano de Oro stage, and its contribution to the local development, from the territorial point of view, through a methodology investigation-action (process that includes the subjects of study as active actors in the process of analysis, investigation, and solution management) to generate a proposal for improvement

From the auto perceptual diagnosis-analysis carried out, different abilities and internal strengths were identified, which promote spaces of collaborative planning and execution with support of government entities. In addition, roots to the coffee growing activity and to the community were identified, evidencing the diversification of products, services, and the exploitation of opportunities, with the intention to provide services and direct benefits for the associates.

Also, actions to generate value from the territorial context were identified, in regard to that dimensions the integrate development, such as economic, social, cultural, environmental, collecting a series of actions that have led to changes, incentives and improvements to the quality of life of the associates and the community in general.

As base line, an integrative analysis is generated from the strategic position of the organization, from the prospective exercise (mathematical SWOT) and the evaluation of the action (PEYEA), that finally complements with a proposal of action that maximizes continual improvement according to the debilitating priorities to correct, the potentiation of strengths, the assertive use of opportunities and thread management

Agradecimientos

Al Ser Supremo, por siempre disponer el querer, como el hacer.

A todas las personas que se dedican al impulso de procesos para la mejora de la calidad de vida de tantas
otras.

Seguimos dejando huella desde cada trinchera.

Dedicatoria

A APROCETU por tener siempre la concordación de pensamiento y corazón para generar los cambios propuestos, más allá de los retos y las adversidades.

Son un gran ejemplo de esfuerzo y dedicación.

Índice

Capítulo I: Introducción	1
Antecedentes.....	1
Justificación	9
Planteamiento del problema.....	11
Estado actual del conocimiento	12
Objetivos de la investigación.....	25
Capítulo II: Marco Teórico.....	26
La Nueva Ruralidad y el enfoque de las Estrategias de Vida	26
Desarrollo Rural Territorial.....	28
Organización y su rol en el desarrollo rural territorial.....	31
Definición de capacidades para el desarrollo rural.....	35
Análisis prospectivo para el desarrollo rural territorial, desde la organización local	37
Capítulo III: Metodología	39
Delimitación del objeto de estudio	40
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	49
Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados.....	60
Diagnóstico de autoevaluación del desempeño integral de APROCETU, en el contexto del desarrollo rural territorial.....	60
Elementos de la gestión integral de APROCETU y sus aportes al desarrollo rural del territorio Puriscal, Turrubares, Mora, Santana.....	87
Caracterización de la posición estratégica de APROCETU en el contexto del desarrollo rural territorial	101
Estrategia de fortalecimiento para la gestión integral de APROCETU en el territorio	114
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	121
Conclusiones	121
Recomendaciones.....	125
Bibliografía.....	126
Anexos.....	135
Anexo 1: Entrevista Semiestructurada: Actores de Apoyo/Personas Asociadas	136

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Desarrollo Rural desde una perspectiva multidimensional</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 2. Distribución, sujetos de investigación por objetivo de estudio</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 3: Categorías de análisis y definición conceptual.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 4. Metodologías y técnicas por objetivo específico.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 5. Puntuación asociada a la autoevaluación del desempeño</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 6. Calificación de probabilidad</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 7. Aportes ya ejecutados Institucionales y Organizacionales para el desarrollo del Proyecto</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 8. Población Beneficiaria directa</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 9. Empleo generado en cantidad de personas</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 10. Identificación de fortalezas y nota de desempeño general.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 11. Identificación de debilidades y calificación de desempeño en su gestión</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 12. Identificación de oportunidades calificación de desempeño en su gestión</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 13. Identificación de amenazas y análisis prospectivo.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 14. Matriz PEYEA</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 15. Matriz de Resumen Ejecutivo de Factores Preponderantes de APROCETU</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 16. Matriz con propuesta de abordaje, APROCETU 2021.</i>	<i>115</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1 Macrolocalización de APROCETU</i>	5
<i>Figura 2 Delimitación del territorio Purical-Turrubares-Mora Santa Ana</i>	5
<i>Figura 3 Ubicación geográfica de APROCETU</i>	6
<i>Figura 3: Composición porcentual de la herramienta de desempeño según categorías de autoevaluación</i>	51
<i>Figura 4: Mapa de posiciones estratégicas desde el análisis prospectivo</i>	55
<i>Figura 6. Matriz PEYEA</i>	57
<i>Figura 7. Composición porcentual de la calificación del diagnóstico de autoevaluación integral del desempeño APROCETU, 2021.</i>	61
<i>Figura 8. Composición porcentual del puntaje en la autoevaluación de desempeño de obtenido para la Capacidad Estratégica de APROCETU.</i>	62
<i>Figura 9. Composición porcentual de la calificación obtenida para la Capacidad Organizativa de APROCETU.</i>	69
<i>Figura 10. Organigrama de APROCETU</i>	71
<i>Figura 11. Estructura administrativa propuesta</i>	72
<i>Figura 12. Composición porcentual de la calificación obtenida para la Capacidad Empresarial de APROCETU.</i>	77
<i>Figura 13 Vista lateral de las instalaciones físicas de APROCETU y su entorno</i>	78
<i>Figura 14. Composición porcentual de la calificación obtenida para la capacidad de generar valor.</i>	87
<i>Figura 15. Flujo de la Agro cadena en la que participa APROCETU</i>	91
<i>Figura 16 Posición estratégica integral de APRCETU, mediante Matriz PEYEA</i>	111
<i>Figura 17. Posición estratégica del diagnóstico situacional de la autoevaluación del desempeño de APROCETU</i>	113

Lista de abreviaturas

APROCETU:	Asociación de Productores del Cerro Turrubares
BID:	Banco Interamericano Mundial
CNP:	Consejo Nacional de Producción
CSAR:	Comité Sectorial Agropecuario Regional
COSEL:	Comité Sectorial Local
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ICE:	Instituto Costarricense de Electricidad
IDA:	Instituto de Desarrollo Agrario
IMAS:	Instituto Mixto de Ayuda Social
INDER:	Instituto de Desarrollo Rural
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MIDEPLAN:	Ministerio de Planeación Nacional y Política Económica
PEYEA:	Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
PNDRT:	Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial Costarricense
PPD:	Programa de Pequeñas Donaciones
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SEPSA:	Secretaría Ejecutiva de Planeación Sectorial Agropecuaria
ONGs:	Organizaciones no gubernamentales
SENARA:	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento
SFE:	Servicio Fitosanitario del Estado

Capítulo I: Introducción

La presente investigación, pretende realizar un análisis de la gestión integral de la Asociación de Productores del Cerro Turrubares (APROCETU), iniciando con un proceso de autoevaluación del desempeño de su gestión integral, hasta la identificación de acciones que han propiciado contribuciones al desarrollo rural territorial del Territorio Puriscal, Turrubares, Mora y San Ana, incluyendo una propuesta de abordaje para la mejora continua, de acuerdo a las prioridades identificadas en el marco de esta investigación-acción.

Antecedentes

En esta sección se detallan algunos acontecimientos clave que dieron origen a la fundación y conformación formal de APROCETU como una organización asociativa de personas productoras afines al cultivo de café. Según Francisco Otárola y German Jiménez, representantes institucionales que apoyaron los procesos de desarrollo de la organización y la comunidad, coinciden en que, a eso de los inicios de los años setenta, estaban asentadas 13 familias en la comunidad de San Rafael del distrito de San Luis, del cantón de Turrubares, dedicadas a la vida de campo, cuyas principales actividades de producción se basaban en la ganadería de doble propósito y la agricultura de subsistencia, en especial de granos básicos como maíz y frijol.

La comunidad estaba conformada por familias en condición de pobreza y con limitaciones en torno al acceso de fuentes de empleo, centros educativos, centros médicos, entre otros servicios básicos, así como dificultades para la organización comunitaria y limitaciones en cuanto a disposición de infraestructura para el trabajo y la unión comunitaria. Aunado a los anterior, las condiciones climáticas de la época lluviosa, ocasionaban peligrosos derrumbes y las rutas de acceso, únicamente podían ser transitadas a caballo. (F. Otárola; comunicación personal, 10 de noviembre de 2020). (G. Jiménez; comunicación personal, 13 de noviembre de 2020.)

En los años ochenta, se dio un crecimiento acelerado de la actividad cafetalera en el cantón de Atenas, por lo que al generarse entre los productores de esta zona una mayor capacidad adquisitiva, se dirigieron a las zonas altas de Turrubares a comprar terrenos para trasladar la producción de ganadera.

Para Francisco Otárola y German Jiménez, lo anterior influyó en algún grado, en la dinamización económica en la zona, que dio pie a la colonización de pobladores principalmente provenientes de las provincias de San José y Alajuela, dándose así inmigración de mano obra, en donde, además se aprovechaba la adjudicación de parcelas para actividades agropecuarias que gestionaba el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), hoy en día INDER.

Una de las características en común de estas familias, fue el conocimiento sobre la actividad cafetalera que ya tenían, lo que empezó a generar interés entre los pobladores de esta comunidad, sobre este cultivo. Surge así, en la comunidad de San Rafael y comunidades aledañas, la idea de sembrar café con el fin de aumentar la plusvalía de los terrenos, en donde los productores propietarios deciden establecer ensayos propios y rústicos, es decir basándose en la propia experimentación, sin orientación y apoyo técnico, con semilla y variedades de café criollas o autóctonas.

Es así, como en 1981 incursionan en esta actividad, 6 familias que se unieron para entregar inicialmente, una cosecha pequeña de 100 fanegas de café al Grupo Orlich, único comprador que les recibía dicha cantidad. Cabe mencionar, que paralelamente, Los Petters, Café La Meseta, Coopevictoria y Coopeatenas mostraron un gran interés por la calidad del café producido por este grupo, pero debido a la poca cantidad de fanegas entregadas, no resultaron viables las negociaciones.

Al incurrir en la producción de un café de calidad, se fueron integrando más personas a la actividad cafetalera, en donde paralelamente, se generaba la apertura de nuevos mercados y más compradores interesados. Según Arnoldo Guerrero, presidente de APROCETU, indica que “algunas empresas presentes en la zona, generaron un monopolio en los servicios de procesamiento y comercialización del café, que ocasionaron serias problemáticas socioeconómicas a nivel local,

aumentando los índices de pobreza y vulnerabilidad, afectando principalmente la permanencia de jóvenes e inclusive, familias completas en la región”. (A. Guerrero, comunicación personal, 20 noviembre de 2020).

La situación se agrava, ya que a finales de los años ochenta, se da una caída de los precios del café, generando menores pagos por el producto, ocasionando que las relaciones comerciales se debilitaran. Esta situación genera entre los habitantes, migraciones masivas del campo a la ciudad, en busca de otras alternativas y actividades que mejoraran las condiciones socioeconómicas y permitiesen asegurar de alguna forma el sustento de sus familias.

Según Arnoldo Guerrero, la organización inicia sus procesos de fundación en el año 2000, como parte de una estrategia de supervivencia de familias oriundas de la zona, que pretendía migrar hacia la ciudad, en busca de fuentes de empleo y oportunidades que mejoraran la calidad de vida de sus familias. Para el año 2008, se rompe la línea inicial que seguía el grupo de mantener las alianzas comerciales, para dar lugar al desarrollo de una idea de proyecto que pretendió, el establecimiento de un micro beneficio para solventar la situación de estas familias.

En este punto, y en palabras de Guerrero, “la idea de este proyecto genera algunos roces entre los principales socios comerciales, por lo que se enfrentaron a un gran reto: iniciar el establecimiento de un beneficio de café por cuenta propia”, por lo que se contacta y solicita la cooperación al MAG a través de la Agencia de Extensión Agropecuaria de Turrubares y la Dirección Regional Central Sur, para solicitar apoyo en la formulación de las principales acciones a realizar. (A. Guerrero, comunicación personal, 15 noviembre, 2020).

Dado el apoyo del MAG y debido a la cultura cafetalera arraigada a los productores de la zona, se decide invertir en la construcción de un Micro beneficio, canalizando apoyos de fondos no reembolsables del Programa PL-480 (Programa de Desarrollo Económico y Social) del Ministerio de Planeación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), con un monto de \$40 000 000, que apoyaba

iniciativas para el desarrollo de proyectos. Asimismo, APROCETU continuó buscando otros apoyos por parte de la institucionalidad pública, en donde lograron gestionar aportes que propiciaron la mejora de la infraestructura vial, la conectividad y mejores vías de telecomunicación, instalaciones de tendidos eléctricos, entre otros.

Hoy en día, APROCETU es una organización que se constituyó el 9 de abril del 2002, fundado por un grupo de familias productoras de café. Actualmente la Asociación se encuentra conformada por 37 personas productoras asociadas y 23 personas productoras entregadoras, que producen cerca de 2 500 fanegas de café anuales, de las cuales 625 se comercializan a nivel nacional y los 1 875 restantes, se consideran como primera calidad de café grano oro, las cuales son comercializadas a diferentes mercados internacionales con precios diferenciados.

Esta organización trabaja bajo el esquema de la Ley de Asociaciones 218 y su cuerpo operativo gerencial, el cual está constituido por 4 personas, distribuidos en los departamentos gerencial, contable y operación del beneficio; cabe mencionar que todas personas integrantes como colaboradores directos, son asociadas a la organización y vinculadas al cultivo del café.

Con respecto a la delimitación geográfica, APROCETU se encuentra ubicada en la comunidad de San Rafael, distrito de San Luis, cantón de Turubares, provincia de San José, de Costa Rica.

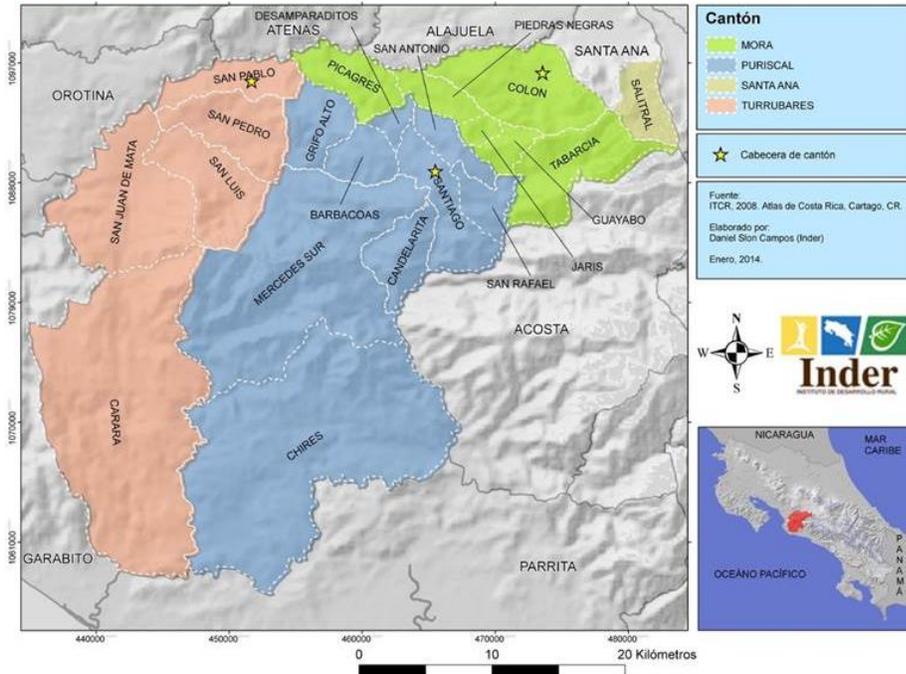
Este distrito fue fundado en el año 2014 y tiene una extensión territorial de 43,71 km², cuyos límites son al norte con el distrito de San Pedro, al oeste con el distrito de San Juan de Mata, al sur con el distrito de Carara y al este con el cantón de Puriscal; al año 2011 y según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el último censo realizado, se reportó una población total de 611 habitantes.

Figura 1 Macrolocalización de APROCETU



Fuente: Google Earth, 2022.

Figura 2 Delimitación del territorio Purical-Turrubares-Mora Santa Ana



Fuente: INDER, 2022.

Según la Ley 9036: Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), APROCETU se encuentra ubicada en el Territorio Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana, constituido el 05 de junio del 2014, integrado por los distritos de los cantones Turrubares, Puriscal y Mora, y un único distrito del cantón de Santa Ana, denominado Salitral, por sus características rurales. Por lo tanto, desde el enfoque territorial, le compete a APROCETU su participación en el Consejo de Desarrollo Territorial de Turrubares, Puriscal, Mora y Santa Ana. El área total del territorio es de 1 151,39 km² y posee una población aproximada de 69 114 habitantes, según lo determinó el INEC para el Censo Poblacional realizado en el año 2011 (Instituto Nacional de Desarrollo Rural [INDER], 2017, p33).

Figura 3 Ubicación geográfica de APROCETU



Fuente: Google Earth, 2021

De acuerdo a la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense 2015-2030, (2016, p.25), este Territorio tiene un indicador multidimensional de necesidades básicas insatisfechas de 21. En cuanto al índice de desarrollo humano se determina en 0,85, con un logro educativo del 46,4% y un índice de calidad ambiental de 28,3. Con respecto al porcentaje de mujeres productoras se tiene un 13% de participación y un porcentaje de incidencia en cuanto a pobreza del 31,7% (p.26).

Además, APROCETU se localiza en el área de incidencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), correspondiente a la Región de Desarrollo Central Sur, la cual atiende a las personas agricultoras, productoras y organizaciones de este cantón, específicamente a través de los servicios técnicos, de fortalecimiento y apoyo organizacional que brinda la Agencia de Extensión Agropecuaria de Turrubares.

Complementado con otros datos, el Índice de Desarrollo Social (2017) para el distrito de San Juan Luis, se clasifica como bajo con un puntaje sobre 100 de 50,53, caracterizado principalmente por actividades económicas entre las que destacan la ganadería y la actividad cafetalera (p.31). De acuerdo a la Universidad de Costa Rica (UCR), el índice de competitividad cantonal para Turrubares, en el año 2018, se clasifica como muy bajo, ubicándose en la posición 68, de los 81 cantones restantes a nivel país.

Pese a estos indicadores mencionados en el párrafo anterior, APROCETU corresponde a una organización contacto de atención continua en los planes operativos anuales de la Dirección Regional Central Sur del MAG, ya que para el ingeniero Ivan Quesada Monge, director de la Región Central Sur del MAG, esta organización “es considerada como una asociación modelo a nivel regional e inclusive nacional”, debido a tres elementos clave a saber: primeramente es responsable de una inversión con fondos públicos por más de 600 millones de colones, evidenciado procesos satisfactorios de liquidación de dichos fondos en los plazos establecidos y con la debida rendición de cuentas de acuerdo al logro de objetivos establecidos; a nivel técnico, reporta la organización de café con mayor índice de productividad de este cultivo, con más de 25 fanegas por hectáreas, según promedio nacional. (I. Quesada; comunicación personal, 05 de julio de 2020).

Complementariamente, para Nuria Mora presidenta del Consejo Territorial del Territorio Puriscal, Turrubares Mora, Santa Ana, desde la incidencia organizacional para el desarrollo local comunitario y territorial, APROCETU es “no solo un referente como organización, es un modelo en las organizaciones 218, porque mantiene una comunidad viva e integrada, con un dinamismo y liderazgo sano, en donde si la organización no existiese, la comunidad de San Rafael de Turrubares no tendría población; probablemente serían fincas que de vez en cuando van a trabajarlas y muy probable hasta abandonadas. En este momento, al contar con una organización al nivel de APROCETU, ha hecho que además de ser una comunidad poblada, ha fortalecido sus vías de acceso, ha podido mejorar el desarrollo en dicha comunidad, y tanto para el Consejo Territorial como para el Territorio Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana, APROCETU es una organización de mucho impulso para el desarrollo, por su liderazgo y objetivos de desarrollo económico para las familias productoras, pues ha mejorado la condición de vida de sus asociados” (N. Mora; comunicación personal, 24 octubre de 2021).

El presente documento, se desglosa en dos secciones que delimitan un proceso de investigación-acción; la primera, comprendida por los elementos generales y de contexto, la metodología y un marco referencial de las principales teorías y argumentos que describan elementos y componentes del estudio. Seguidamente, una segunda parte, en donde se analiza un ejercicio diagnóstico de autoevaluación del desempeño integral, luego la ubicación y el análisis integral de APROCETU desde un enfoque estratégico y prospectivo, el análisis del rol organizacional y administrativo de APROCETU como actor dinámico en el desarrollo rural del territorio Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana. Finalmente, la generación de una propuesta de abordaje ante la gestión de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como actor participe de los procesos y dinámicas territoriales.

Para APROCETU, este trabajo final de graduación representa un proceso de análisis introspectivo, con el fin de generar un insumo para el autoconocimiento de su desempeño integral, en especial del sus roles organizativos-administrativos y su respectiva gestión, de cara al contexto rural del territorio Puriscal-

Turrubares-Mora-Santana: lo anterior con el fin de robustecer los procesos de planeación, la toma de decisiones estratégicas en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a la priorización de sus necesidades, retos y la identificación de los aportes al desarrollo del territorio.

Justificación

Lo descrito anteriormente, enfoca la mirada en la importancia de realizar investigaciones o estudios similares al presente trabajo final de graduación, que involucren a organizaciones de base comunitaria, en procesos participativos de investigación-acción tales como diagnóstico, autoevaluación, autogestión y auto diligencia de sus propios procesos de mejora, crecimiento y desarrollo, que tengan como resultado una propuesta para la toma de decisiones, que logre la consecución, priorización de objetivos comunes y se refleje en la mejora de la calidad de vida de las personas, familias, organizaciones, comunidades, regiones y territorios.

Complementando esto, el ingeniero Marco Tulio Madrigal, Agente de la Oficina Agropecuaria de Extensión de Turrubares del MAG, enlace de apoyo directo entre esta institución y la organización, indica que “APROCETU se ha convertido en un actor relevante para la comunidad de San Rafael de Turrubares y otras zonas aledañas, ya que esta organización influye directamente en la calidad de vida de sus asociados, impactando el desarrollo de la comunidad y la región”. (M. Madrigal, comunicación personal, 7 enero de 2020).

Importancia

Por lo tanto, debido a la coyuntura territorial en la que se encuentra inmersa la organización en estudio y mencionada en la sección de antecedentes, la importancia del actual trabajo final de graduación, integra un proceso de análisis participativo y autoevaluativo para la identificación de estrategias enmarcadas en el contexto del desarrollo rural territorial, para la generación de una

propuesta que potencie y mejore las características organizacionales de esta asociación y su incidencia en el desarrollo rural territorial.

Complementariamente, para el MAG, INDER y otras organizaciones, el presente trabajo final de graduación, les permite disponer de un insumo para el abordaje, con el fin de enfocar la planificación de las acciones operativas institucionales de acuerdo a las solicitudes expresas de la población beneficiaria y de cara a la identificación y priorización de necesidades previamente establecidas, ya que desde la programación operativa del MAG, “no se cuenta con un estudio integral que haya analizado y documentado algún caso organizacional relacionado con el desarrollo rural territorial” (I. Quesada comunicación personal, 10 enero de 2020).

Pertinencia

Por lo consiguiente, la pertinencia del estudio radica en facilitar la coordinación y vinculación entre las instituciones públicas y otros actores de apoyo territoriales, en la identificación de líneas estratégicas operativas, en cuanto a los diferentes roles de apoyo y sus respectivos aportes, para el fortalecimiento organizacional y la dinamización del desarrollo local, regional y territorial.

Por otra parte, para la comunidad investigativa y académica, el presente trabajo final de graduación, proporciona un insumo para la identificación de oportunidades de trabajo vinculadas a la docencia-investigación-acción social en temáticas de desarrollo rural territorial y elementos organizacionales para la autogestión sostenible del desarrollo, con proyección comunitaria y/o desarrollo local y de acuerdo a las futuras acciones de apoyo que requiera APROCETU en su respectivo plan de acción.

Originalidad

En cuanto a la originalidad del estudio, esta investigación pretende integrar componentes de la investigación-acción en sus especificaciones metodológicas, asociando los resultados en el diagnóstico por rubros de interés, con una auto calificación del desempeño y un análisis prospectivo. Asimismo, se pretende complementar este resultado, adaptándose los rubros de análisis generados con otras herramientas de análisis para la posición estratégica de la empresa, específicamente matriz PEYEA y FODA Matemático incluyendo elementos del desarrollo rural territorial.

Además, la investigación tiene como parte de sus objetivos generar una propuesta de acciones a seguir en el corto, mediano y largo plazo, como insumo para el plan de trabajo de la organización durante el año 2022, la cual funge como herramienta básica de seguimiento para el análisis del desempeño.

Planteamiento del problema

Dados los anteriores argumentos, se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son elementos característicos de la gestión integral de APROCETU que aportan al desarrollo rural del territorio Puriscal-Turubares-Mora-Santa Ana, San José, Costa Rica, ¿2020-2021?

La respuesta a esta pregunta de investigación, pretenden identificar elementos concretos de la gestión integral de APROCETU que hayan contribuido como impulsores del desarrollo rural, y su respectiva incidencia en las dimensiones, económica, social, cultural, ambiental, político-institucional e infraestructura.

Estado actual del conocimiento

El tema diagnóstico, medición del desempeño y/o planeación estratégica de las organizaciones, de cara a la gestión de los grupos de base comunitaria y los resultados integrales de estas, en el desarrollo rural o territorial, han sido poco investigados; como lo indica Giraldo Calderon, et al., (2020), “son pocos y más o menos recientes los estudios que abordan la temática de la asociatividad rural” (p.220).

Por esta razón, para el estado actual del conocimiento del presente trabajo final de graduación, se desarrollan tres enfoques fundamentales, partiendo de la información general relacionada con el desarrollo rural territorial, luego se definen investigaciones que abordan temáticas con la asociatividad rural y otras líneas de trabajo en torno a los procesos organizacionales internos. Por otro lado, se denota lo referente a los procesos estratégicos y finalmente la connotación jurídica e institucional en torno al problema planteado de investigación.

Primeramente, en el enfoque del desarrollo rural territorial existen principios básicos en las dinámicas territoriales que según Schejtman y Berdagué (2004) corresponden a la competitividad generada por la adquisición del conocimiento, el bagaje técnico que determina la competitividad y los atributos insertos en el entorno, la inclusión de la tecnología, el mercado existente fuera del territorio como parte de las transformaciones productivas, la vinculación entre lo urbano y lo rural, apoyo institucional, en donde el territorio no es únicamente un concepto regido por características geográficas, “sino una construcción social, es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados” (p.5).

En cuanto a este constructo social, IICA (2012), hace alusión a la importancia del capital humano y social como actores del territorio en la generación de cambios en dimensión económica, con el fin de generar bienestar a la población en general, por lo que el fortalecimiento de las capacidades de estos

capitales es clave para la gestión de proyectos territoriales “que conlleven a la mejora de la competitividad territorial, la cohesión social y territorial y sirvan de punto de partida para la construcción de la Agenda Territorial (AT), que se entiende como una herramienta de negociación y acción” (p.23).

Corzo Arévalo y Cuadra (2020), propone que, en el contexto de desarrollo rural territorial, hay “tres características: multiescalaridad, multisectorialidad y multidimensionalidad” (p.9). La primera, considera distintas escalas desde donde se gestionan acciones, ya sea en los municipios, departamentos, desde el ámbito nacional o supranacional. Luego la multisectorialidad, la cual se refiere a la interacción de los actores involucrados en los procesos de las negociaciones para el desarrollo como lo son: “comunidad local, sector público, sector privado, academia, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación y organismos internacionales” (p.9). Finalmente, la multidimensionalidad, contemplando las dimensiones del desarrollo rural correspondientes a la socio-cultura, ambiente, económico y político-institucional. A continuación, se presenta la propuesta de Sepúlveda adaptado por Corzo Arévalo y Cuadra, 2021 (p.9):

Tabla 1 Desarrollo Rural desde una perspectiva multidimensional

DIMENSIÓN	Ambiental	Sociocultural	Económica	Político-institucional
Ambiental	Bienes naturales			
Sociocultural	Educación ambiental Saneamiento	Cultura y sostenibilidad Desarrollo humano Actores sociales y autogestión Educación y capacitación, salud y servicios básicos		
Económica	Producción limpia Sistemas de gestión ambiental Servicios ambientales	Reducción de la pobreza Empleo e ingresos Consumo responsable	Acceso a activos productivos Clusters y cadenas productivas Comercialización	
Político-institucional	Organizaciones ambientales Organismos de gestión de recursos naturales	Desarrollo del capital humano y social Movimientos sociales	Gremios y clusters Innovación tecnológica	Gobiernos locales Cooperación local Cooperación internacional

Nota. Adaptado de “La integralidad del desarrollo territorial, un proceso entendido desde los conceptos: multiescalaridad, multisectorialidad y multidimensionalidad” (p.9), por D. Corzo Arévalo Navarro y R. Cuadra, 2021, Grupo de Investigación LIS (Liderazgo, Innovación y Sociedad), Dirección de Educación e Investigación Centro Latinoamericano del Propósito.

Además, Sánchez y Lardé (2021), reconocen como motor clave para el desarrollo de las dimensión económica y social desde el enfoque territorial, que no está incluido en la figura anterior, corresponde a la inversión en infraestructura, pues generan efectos multiplicadores en la generación de empleos, aumento de la productividad y las transacciones comerciales. Asimismo, indican que las inversiones,

...pueden ayudar a erradicar directamente la pobreza, entre otras cosas, logrando el acceso universal a la infraestructura y distribuyendo los servicios públicos de manera más eficaz y equitativa, como los servicios de salud y educación, la energía renovable y el agua y el saneamiento (p.7).

El anterior análisis da pie a la importancia de las agrupaciones formales y no formales como actores sociales intrínsecos a la gestión de las dinámicas de los territorios rurales y su desarrollo. Narváez Rodríguez (2014), define específicamente a las asociaciones de productores rurales como:

...un conjunto de productores rurales, las cuales comparten al menos un rasgo en común (regiones o tipos de cultivo), y se forman típicamente con el objetivo de mejorar el estado de las unidades productivas asociadas, ya sea a través del cabildeo político y de las relaciones públicas (con organizaciones públicas como privadas), o de procesos de transferencia tecnológica a los asociados con los fondos mutuos, creados por estos. Sobre las actividades de cabildeo político y relaciones públicas, su objetivo es desarrollar alianzas con entidades públicas o privadas. Ante las entidades públicas, su objetivo principal es participar en las estructuras políticas y regionales, representar a los productores asociados; en relación con las entidades privadas, preferencialmente buscan alianzas enfocadas en la transferencia tecnológica o la financiación de los diferentes procesos agrícolas de sus asociados (p.37).

De igual forma estudios ecuatorianos comparten la idea de que organizaciones de la economía popular y solidaria tiene capacidad de respuesta en cuanto a la disminución de la pobreza, así como la “adaptación e innovación ante las crisis o circunstancias adversas” (Arguello et al., 2019, p.16).

Alarcón Villamil y Guevara Falla (2015), indica en su estudio que la asociatividad:

...es considerada una herramienta de vital importancia en el desarrollo empresarial por cuanto le permite a la empresa, sin importar el tamaño, compartir espacios, conocimiento e

integrar redes de trabajo, todo ello contribuye en la posición de mercado, la reducción de costos, la integración, la competitividad y la productividad (p.26).

Del Rosario, et al. (2017), comparte con Alarcón Villamil y Guevara Falla (2015) que el pertenecer a organizaciones, en este caso a cooperativas agropecuarias, genera ventajas entre las cuales están : mayor poder de negociación, generación de economías de escala, acceso a mercados formales, acceso a bienes, recursos y servicios productivos y de desarrollo empresarial, movilización de recursos, creación de capital social y desarrollo de capacidades organizativas y “mejora en las condiciones de vida de sus miembros y sus comunidades” (p.160), por lo que según estos estudios la naturaleza de estas organizaciones, consiste en generar conocimientos y habilidades, aprovecharlos en el constructo social, generar ventajas competitivas y mercados, aprovechando otros recursos territoriales que generen contribuciones al desarrollo de manera sostenible.

Desde el enfoque de la nueva ruralidad, base teórica del presente trabajo final de graduación, se busca:

...aumentar la producción, la productividad y la seguridad alimentaria, combatir la pobreza para buscar equidad, preservar el territorio y el rescate de los valores culturales para fortalecer la identidad; además, desarrolla una nueva cultura rural que permita la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales (Sobvio, 2018, p.3).

Complementando lo anterior, para García Navarro (2017), los procesos de diagnóstico organizacional iniciaron “en la década de los 80’s, sin embargo, dicho interés persiste en este siglo, ahora con un profundo interés por parte de los consultores de poner en práctica nuevos modelos, con el fin de mejorar la efectividad en las organizaciones (p.76), en función del enfoque de la nueva ruralidad.

De acuerdo a Córdoba y Obando (2020), se realiza un diagnóstico para una organización de base asociativa costarricense, bajo la figura de Centro Agrícola Cantonal, mediante un análisis FODA. Definen

en su estudio, que la carencia de un plan estratégico para esta organización, proyectan debilidades y amenazas que la ubica en una posición de riesgo, pues al “no contar con una guía que defina los objetivos y metas, nunca permitirá crear oportunidades de crecimiento, generar confianza en las instituciones que brindan respaldo económico y formativo” (p.192). Sin embargo, se identifican fortalezas como “la experiencia adquirida con los años de su trayectoria, la infraestructura existente, el trabajo en equipo y la confianza que los afiliados de la región” (p.193) y oportunidades, entre las que están “convenios con diversas organizaciones, para la recaudación de fondos, pero deben ser fortalecidos para poder abarcar el mercado meta (diferentes gremios) para enfrentar los retos y consolidarse en la región” (p.193).

De acuerdo a otras investigaciones latinoamericanas y con una atención mayor con el actual problema de investigación, Ramírez et al., (2018), determinan en su estudio, índices de competitividad para cuatro asociaciones de productores aguacateros en Colombia, utilizando un cuestionario dirigido a las administraciones de estas organizaciones con aproximadamente 126 ítems y dividido en dos partes de análisis (uno que cuantifica un índice de la capacidad organizacional y otro que cuantifica un índice de la competitividad empresarial), de los cuales se deriva un indicador, en función del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (p.6).

De acuerdo a los resultados de este estudio, se deriva que la competitividad de las organizaciones aguacateras, está estrechamente ligada a variables macroeconómicas que afectan la competitividad, tales como la naturaleza del producto y su posicionamiento en el mercado internacional. Asimismo, desde el análisis de la competitividad organizacional, se identifican debilidades entre las que están el estado económico de los productores de la región, pocas retribuciones y servicios para la comunidad asociativa y sus respectivas familias, líderes y representantes con escasas capacidades gerenciales y poco aprovechamiento de oportunidades a través de la gestión de proyectos (Ramírez et al., 2018, p.19). Se identifican otras debilidades en el contexto de la competitividad, en las cuales están limitantes en el manejo contable-financiero, la consolidación de la cadena de valor, la valoración del

recurso humano. Finalmente, en este estudio la propuesta para las organizaciones por parte es que “que deben fortalecerse a nivel interno, desde una integración estratégica en todas sus áreas, y construir un proyecto desde una planeación constante” (p.21).

Narvárez Rodríguez (2014), identifica factores internos y externos clave de organizaciones en el municipio colombiano de Viotá, y que “afectan su vocación de permanencia y eficiencia en el contexto rural nacional” (p.63). Según el autor, para dicho análisis se deben integrar dos componentes fundamentales; el primero correspondiente a elementos de la organización que contemplen la capacidad gerencial que incide directamente en la eficiencia relacionada con logros y metas empresariales, y la segunda, que incluye elementos externos de análisis, redes de cooperación, y capital social rural.

Como principales conclusiones de este estudio, Narvárez Rodríguez (2014), identifica el origen de las organizaciones rurales estudiadas, como un factor a favor, debido al progreso que facilita la cohesión de grupo, en comparación con la efectividad que se puede ejercer de manera individual. Asimismo, rescata la figura gerencial como promotor en la reducción de costos de transacción (como objetivo de la eficiencia), a través de la medición de elementos internos, tal como la productividad de la organización y externos, como la adecuada lectura del entorno, en comunidades con habilidad para la auto organización y la generación de cohesión de grupo (p.80).

Otros factores potenciales para las asociaciones comunitarias integradas al desarrollo de emprendimientos rurales, corresponde a la importancia de identificar procesos organizacionales fuertes, la capacidad para influir en las políticas públicas, así como que la experticia en el desarrollo de emprendimientos comunitarios, y la conformación de redes que incentiven la cooperación y canalización de recursos como financiamientos, tecnología, capacitación técnica y de gestión empresarial, entre otras (Giraldo Calderon, et al., 2020, p.219).

Terrazas, et al., (2019), definieron en una investigación documental, la identificación de aquellos factores que incidieron en la baja asociatividad de los productores rurales de San Buenaventura Coahuila, México.

En el caso de las organizaciones rurales que sí operan, la acción colectiva resulta débil porque: a) no se cuenta con reglas claras de la organización, lo cual resta efectividad para la consecución de logros comunes, b) no existen mecanismos formales al interior de las organizaciones para hacer cumplir las obligaciones a los miembros. Hay un débil liderazgo en la organización. Existe poco involucramiento de los socios. (p.293)

Además, concluyen que deben existir programas integrales que gubernamentales o no, integren estructuras de fortalecimiento en donde para Terrazas, et al., (2019), estos programas:

...podrían comenzar con una evaluación de las capacidades asociativas, y del capital social del grupo y que la integración sea organizada por factores tanto internos como externos, de los factores internos se podría pensar en líderes de la misma comunidad, los factores externos serían el gobierno y las organizaciones sociales no gubernamentales. Tratando de maximizar los valores que favorecen la asociatividad como es la confianza, el compromiso, la cooperación, la comunicación y el liderazgo, para esto es necesario en trabajos posteriores, evaluar las capacidades asociativas, previamente se deben determinar con exactitud (p.295)

Heredia (2018), en su trabajo final de graduación, determina una serie de factores de éxito en tres casos de estudio de organizaciones rurales, en donde se cuenta como principal elemento, la conformación asociativa a través de una cooperativa, la diversificación productiva, la conformación de sellos de origen, el acompañamiento técnico y la capacitación, alianzas con organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro como parte del fortalecimiento de las redes de cooperación, la agregación de valor, infraestructura, entre otros (p.150).

Por su parte, entre los estudios más recientes encontrados, Sobvio (2018), realiza una evaluación del impacto y grado de desarrollo a organizaciones rurales y el desarrollo rural, en el municipio guatemalteco, de Jalapa. Este estudio se realizó utilizando la metodología SAMCERT (Fortaleciendo el Acceso a Mercados de Pequeños Productores para Productos Sostenibles Certificados), que toma en cuenta cuatro variables correspondientes a la capacidad organizacional, avance institucional, gestiones de apoyo enfocadas en la producción y elementos del mercado y la comercialización.

Sobvio indica que esta metodología, “contribuye a la sistematización de información estratégica, para determinar el grado de desarrollo de las organizaciones, identifica aspectos que limitan su consolidación y sostenibilidad y unir esfuerzos entre las organizaciones productoras y los mercados potenciales” (p.1). Entre los principales resultados de esta investigación, resalta que las organizaciones con la puntuación más alta obtenida, son las que prestan servicios las personas miembros, así como la tenencia de certificaciones de producción y por ende son las que generan un mayor impacto en el desarrollo rural. Entre los principales servicios están: el acceso al crédito, capacitación y asistencia técnica, servicios de producción agrícola y accesos a mercado internacionales estables (p.8).

Otro variable analizada, corresponde a la gestión y ejecución de recursos para implementación de proyectos de desarrollo rural, en donde se han fortalecido la producción de rubros agrícolas de interés para la zona, creación de fondos de comercialización y facilitación de créditos, así como robustecimiento de la infraestructura y valor agregado. En este punto se evidencia la captación de recursos a través del apoyo de gestiones institucionales en donde “se han captado recursos para financiar iniciativas productivas y de desarrollo que tienen como fin mejorar la calidad de vida de sus socios, mostrando al final una mayor capacidad de la organización y crecimiento institucional” (p.10). Entre los factores que evidenciaron afectar a las organizaciones con puntuaciones bajas están” i) bajo nivel de estudios de los miembros de la junta directiva, ii) falta de una visión empresarial y iii) falta de fortalecimiento” (p.12).

En así, como la realización de un diagnóstico participativo organizacional que integre el enfoque de desarrollo rural territorial, debe implementar acciones para mejorar la situación base encontrada, motivo por el cual, una vez aplicados los instrumentos y herramientas de análisis y “una vez identificadas las variables que se deben fortalecer, elaborar un plan de acción detallado” (García Navarro, 2017, p.100).

Desde la experiencia de Republica Dominicana, existen dimensiones clave a incluir en un programa de fortalecimiento organizacional desde el enfoque rural sistémico, que debe cumplir con las siguientes características, de acuerdo a del Rosario, et al., (2017, p.102) son:

- Pretende alcanzar una serie de resultados en términos de desarrollo de capacidades institucionales y productivas de las organizaciones de productores;
- En la medida que estos resultados sean sostenibles se consiguen impactos a largo plazo, tanto a nivel socio-económico de las familias de productores como a nivel del conjunto de la comunidad y del territorio;
- Para alcanzar resultados en el fortalecimiento se ejecutan de manera simultánea y coordinada acciones orientadas al fortalecimiento institucional y acciones orientadas al fortalecimiento productivo de las organizaciones;
- La asistencia externa debe ser realizada por una estructura conformada por personas competentes. Su papel consiste en gestionar la aplicación del modelo de fortalecimiento para un determinado tipo de organizaciones de productores;
- La gestión competente de la asistencia requiere de recursos (financieros, humanos y técnicos) y sistemas de control de gestión. Se ejecutan procesos de asistencia a las organizaciones de productores, a través de las instituciones agropecuarias, relaciones con financiadores, universidades, etc.;

- El modelo de fortalecimiento está definido por un conjunto de elementos: la metodología de fortalecimiento, la tipología de objetivos e indicadores que precisan el fortalecimiento, las estrategias recomendadas y los recursos técnicos y herramientas que se utilizan para implementar las estrategias;

- Diferentes factores del contexto nacional y territorial influyen en todos los demás elementos del sistema;

- A su vez, la aplicación exitosa del modelo de fortalecimiento tiene potencial para repercutir en los factores del contexto. Es decir, para el tipo de organizaciones consideradas, diversos factores del contexto limitan enormemente las oportunidades y posibilidades de concluir con éxito los procesos de fortalecimiento. Es importante, pues, que tanto las organizaciones de productores como las estructuras interesadas en aplicar el modelo incidan en estos factores contextuales negativos.

Por lo tanto, una estrategia de fortalecimiento, debe incluir:

...una inserción de las asociaciones presentes en el corregimiento en las dinámicas propias del emprendimiento rural en sus diferentes componentes (financiación, asistencia técnica, fortalecimiento organizacional, etc.), de forma tal, que se potencien las experiencias ya existentes y no se debiliten los procesos. Estas políticas además deben pensarse en función de las dinámicas rurales, dicho de otra forma, una lectura desde la diversidad del territorio rural y sus asociaciones (Giraldo Calderon, et al., 2020, p.221).

Rueda (2009) indica además que, en el aparato del estado actual de conocimiento, se debe describir los elementos legales y jurídicos que han prevalecido de cara a la situación problemática que se está investigando (como se citó en Rojas, 2011), por lo tanto, es importante hacer de conocimiento que, desde el quehacer institucional, el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial (PNDRT) 2017-2022, tiene como objetivo el siguiente:

Promover el desarrollo integral de los territorios rurales mediante la orientación y priorización de los recursos asignados por las instituciones públicas, gobiernos locales, empresa privada a los territorios rurales para la reducción de brechas presentes en cada uno de ellos en función del mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, a partir de un modelo de gestión participativo y articulado. (INDER, 2017, p.23).

De igual forma y de acuerdo al marco de lo establecido en el artículo 1 de la Ley 9036 se indica que “le corresponderá al Ministerio de Agricultura (MAG), como rector del sector agropecuario nacional, la formulación de las políticas de desarrollo rural y al Instituto de Desarrollo Rural (INDER) su ejecución, en su condición de institución integrante del sector agropecuario”. (Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), 2012, Artículo 1).

Es así como según los párrafos anteriores, le corresponde al MAG, como parte de las instituciones que dan apoyo al sector agropecuario, la corresponsabilidad de 4 de los 5 ejes estratégicos que componen dicha política, los cuales son: equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial, gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural territorial, economía rural territorial y ecosistemas rurales, lo cual, ha llevado a esta institución a incluir dentro de sus planes operativos anuales, acciones de fortalecimiento a organizaciones de base comunitaria que se encuentren incidiendo en el desarrollo rural territorial.

Según SEPSA e INDER (2016), “diversas administraciones gubernamentales, mediante la creación de programas, leyes y decretos, respaldaron medidas para el fomento del desarrollo rural” (p.10). Sin embargo, este indica que los esfuerzos realizados por el Estado “no han brindado la respuesta adecuada para generar los empleos, servicios y procesos de dinamización socio-económica que se requerían” (p.10), propiciando múltiples consecuencias como la migración a las zonas urbanas, desigualdad y brechas sociales, generando la necesidad de ampliar el enfoque de desarrollo rural desde una perspectiva multidimensional y multisectorial.

Lo anterior, enfoca la mirada en la importancia de realizar investigaciones o estudios como el presente trabajo final de graduación, que incluya a las personas y organizaciones como APROCETU, en procesos participativos de investigación-acción que involucren temas de planeación, autoevaluación, autogestión y auto diligencia de sus propios procesos de crecimiento y desarrollo, con el fin de lograr la consecución de objetivos comunes, que tengan como resultado tangible una propuesta de acción y toma de decisiones oportunas, para la mejora de la calidad de vida de las personas, familias, organizaciones, comunidades, regiones y territorios. Sandoval Escudero (2014), indica que la participación:

...implica el rediseño de los modelos de planificación en sus bases metodológicas, considerando que no solo las decisiones de los objetivos deben ser priorizados, y recaen en las personas de los territorios, sino también la construcción de diagnósticos, la definición de objetivos, estrategias y el seguimiento y control. Esta situación genera la necesidad de redefinir los modelos institucionales en que la planificación se enmarca y funciona en la práctica. La modalidad de consulta a la comunidad no es suficiente, ya que es efectiva solo en el corto plazo, por lo que se plantean modelos de organización donde la participación se incorpora al proceso continuo de planificación (p.55).

Finalmente, la planificación participativa entre sus principales aspectos positivos y de acuerdo a Sandoval Escudero (2014), está en el generar:

...una propuesta orientada al desarrollo local basado en el enfoque endógeno, puesto que existe mayor probabilidad de que el grado de involucramiento de la comunidad genere un menor costo en la aplicación de las estrategias definidas, de igual modo que la detección de los problemas y las potencialidades del territorio están mejor definidas. Es importante señalar que esta modalidad, evidentemente, considera un mayor esfuerzo y costos asociados al proceso de planificación, tanto en recursos financieros necesarios para desarrollar el plan, como en recursos

humanos calificados que puedan guiar el proceso adecuadamente, y en materia de tiempo destinado a la elaboración del plan (p.56).

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Analizar los elementos de la gestión integral de APROCETU que han contribuido a la dinámica del desarrollo rural para el territorio de Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana.

Objetivos Específicos:

1. Determinar mediante una herramienta diagnóstica de autoevaluación, el puntaje de desempeño integral de APROCETU, de acuerdo al desarrollo rural territorial.
2. Identificar los elementos de la gestión integral de APROCETU que han contribuido a las dimensiones del desarrollo rural en el territorio Puriscal, Turrubares, Mora, Santana.
3. Caracterizar desde la perspectiva autoevaluativa del desempeño integral y ejercicio prospectivo, la posición estratégica de APROCETU, en el contexto del desarrollo rural territorial.
4. Realizar una propuesta que fortalezca la gestión organizacional de APROCETU en el Territorio Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana.

Capítulo II: Marco Teórico

Consiste en identificar y analizar los supuestos teóricos que sustentan la investigación. El marco teórico introduce y describe las teorías que explican por qué existe el problema de investigación en estudio. Son los fundamentos que explican el tratamiento de la situación que se estudia y su comportamiento. Profundiza el objeto de estudio, sus propiedades y características, significados e interpretaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico y de acuerdo a los establecido por Barrantes, este tiene la función de cimentar la investigación, es decir “darle sustento teórico, o sea, explicar las relaciones entre las variables que componen el problema” (Barrantes et al., 1999, p.125).

La Nueva Ruralidad y el enfoque de las Estrategias de Vida

El enfoque de la “Nueva Ruralidad” surge entre las décadas de los ochentas y noventas, como parte de la disminución del protagonismo del Estado en el sector económico-productivo, orientado hacia un desarrollo desde adentro con la sustitución de importaciones y el auge de un enfoque de desarrollo basado en un modelo neoliberal, el cual se basa en la diversificación productiva, el incremento de la exportaciones de productos no tradicionales, así como el liberalismo económico y la inversión de capital extranjero (Kay, 2009b).

Existen cuatro aspectos considerados como las principales transformaciones en la nueva ruralidad de Latinoamérica, las cuales van modelando una definición del concepto de desarrollo, entre las cuales se pueden mencionar los siguientes:

-Actividades rurales fuera de la granja, es decir, la generación no solo de productos agroindustriales, sino también de servicios como el turismo, transporte, entre otros. Kay, 2009b, p.614).

-Flexibilización del trabajo rural y participación de las mujeres, en donde a pesar de los efectos de los modelos neoliberales, en cuanto a mecanización del trabajo y la disminución del empleo, la

diversificación productiva, ha incrementado las oportunidades de trabajo principalmente para mujeres. Sin embargo, no en igualdad de condiciones, con inseguridad social y precariamente remunerados. La proporción de las mujeres con empleo dedicado a actividades no agrícolas ha variado, de un 65% a un 90% en los diferentes países de Latinoamérica (Reardon et al., 2001, como se citó en Kay, 2009a, p.27).

-Interacciones entre los medios rural y urbano, en donde se resalta un intercambio de personas del campo que trabajan en zonas urbanas y centros de población más cercano, o viceversa. Además, se genera el establecimiento de zonas rurales más industrializadas, con las plantas de procesamiento agrícola o generación de valor, que están cercanas a los pueblos y asentamientos rurales (Kay, 2009b, p.616).

-Migración, especialmente emigraciones del campo a otros países. Así como la transacción de remesas y dinamización de la economía rural fuera de los medios rurales, convirtiéndose en una importante fuente de ingreso para la mayoría de los campesinos en América Latina (Kay et al., 2008, como se citó en Kay, 2009b, p.618).

Es así, como el enfoque de la “Nueva Ruralidad” se refiere a:

...la caracterización de las nuevas transformaciones experimentadas por el sector rural en gran medida como consecuencia de la globalización y la implementación de políticas neoliberales.

Una de las transformaciones más significativas según la nueva ruralidad es la creciente multi- o pluriactividad de la economía campesina por su creciente empleo en actividades que no son agropecuarias tanto en el predio como fuera de éste, por ejemplo, artesanía, comercio, transporte, turismo rural y procesamiento de productos agropecuarios (Kay, 2009a, p28).

La Nueva Ruralidad también toma en cuenta la valoración de elementos ecológicos, al valorar aspectos del ecologismo, la recreación y las actividades relacionadas al turismo rural, así como cambios culturales y en los estilos de vida de la población rural como consecuencia de la mayor interacción rural-

urbana, tomando en cuenta cambios en los medios de comunicación” (Llambí, 1994, como se citó en Kay, 2009a p.29).

Lo anterior resalta lo que Kay (2009a) denomina como, el enfoque emergente de las “Estrategias de Vida Rural” (p.31), el cual consiste en analizar los recursos que las comunidades poseen y la manera en que estas accedan a dichos recursos, así como los , la combinación de los procesos productivos y la integración de diferentes capitales, que resultan en el mejoramiento de calidad de las personas del ecosistema rural, en donde no solo se producen bienes y servicios, sino que se generan también capacidades en torno a las dimensiones del desarrollo sostenible.

Por su parte, este enfoque también se centra en un cambio de políticas públicas (planeación) contextualizadas a las comunidades rurales y enfatiza la participación local en la elaboración de estas, dándose lugar a diferentes acciones de desarrollo, como lo son la formulación y gestión de proyectos para el desarrollo rural, desde la participación-acción local. Este modelo, se enfoca en la descentralización (autogestión), incentivando la asociatividad y organización comunitaria, la inclusión social y cultural, a través del intercambio de herramientas y experiencias que complementen la tecnología y el conocimiento local, desde sus propias historias, realidades y cotidianidades, como una respuesta de supervivencia de las mismas sociedades rurales ante el modelo de desarrollo capitalista (Barkin, 2001, como se citó en Kay, 2009a, p.30).

Desarrollo Rural Territorial

La Nueva Ruralidad está estrechamente entrelazada con un enfoque territorial. De acuerdo a López, et al., (2017):

Desde una visión territorial, la nueva ruralidad considera elementos centrales del desarrollo: la transformación institucional para fortalecer la democracia; la gobernanza territorial, vía la descentralización y coordinación de actores públicos y privados; la

competitividad territorial que maximice las potencialidades productivas mediante la utilización racional de los recursos (p.214).

Por su parte, la función complementaria e integrada del enfoque territorial para el desarrollo rural corresponde a:

...impulsa el desarrollo sostenible en sus distintas dimensiones: ambiental, económico-productiva, social, institucional, y cultural. Para ello, moviliza a los actores sociales e institucionales de los territorios rurales, impulsando cambios sistémicos, generando nuevas oportunidades y fortaleciendo capacidades para lograr la plena realización de su potencial, en función de un proyecto de futuro consensuado. Orienta, asimismo, la formulación y ejecución de políticas públicas de desarrollo rural territorial, así como la coordinación intersectorial y la territorialización del accionar de las instituciones públicas, en diálogo con los grupos gestores de cada territorio. También reconoce las transformaciones del mundo rural, la cambiante relación entre actividades agrícolas y no agrícolas y las dinámicas ruralurbanas, promoviendo interacciones positivas a la vez que se refuerza la identidad propia de cada territorio, su vocación y su propuesta de desarrollo (Consejo Agropecuario Centroamericano [CAC], 2010, p.15).

En este sentido, el enfoque territorial del desarrollo, trata de responder al reto de “garantizar e integrar competitividad económica, bienestar social, cohesión social, equilibrio territorial y sostenibilidad ambiental” (Echeverri, et al., 2003; Caravaca, et al., 2005, como se citaron en López, Castañeda y González, 2017, p214).

Se reconoce la capacidad de la sociedad para formularse proyectos colectivos, sobre la base de un aprovechamiento racional de recursos locales, la creación de espacios de participación y organización socio-institucional que permitan movilizar actores y organizaciones. Lo anterior refiere diversos recortes espaciales, así como la articulación de objetivos, recursos y

procesos (materiales e inmateriales), adoptando una perspectiva multisectorial e interterritorial para dar cuenta de la complejidad del desarrollo (López, Castañeda y González, 2017, p.214).

Lo anterior permite explicar de forma íntegra, las dimensiones del desarrollo rural territorial, que componen a un territorio, que en acuerdo con Sepúlveda (2008) son:

Dimensión sociocultural: Confiere al ser humanos como centro de su organización social, cultura, modos de producción y consumo; asume patrones de asociatividad y organización social. Esta dimensión involucra al capital humano, sus valores, creencias, formas de relacionarse y comunicarse (p.13). El autor incluye la dimensión cultura dentro de la dimensión social, sin embargo, según Ricardo Rodríguez, “se reconoce en estos tiempos, como una dimensión aparte del desarrollo rural integral, debido a sus particularidades. Esta dimensión incluye la identidad étnica y diferenciadora de otras sociedades, refuerza el desarrollo endógeno, el protagonismo local como motor y gestor del desarrollo” (R. Rodríguez, comunicación personal, 14 abril de 2019).

Dimensión económica: Comprende la capacidad de integrar acciones de trabajo conjunto con todos sectores de agro cadenas y clusters, sostenibles con el manejo de los recursos naturales (p.15). Ampliando la idea de Sepúlveda (2008), esta dimensión también involucra el capital empresarial y tecnológico, y de acuerdo a como lo indica Tomás (2008, p.77), el desarrollo económico conlleva procesos de cambio entre los cuales se puede mencionar, la acumulación de capital; la innovación de proceso, de producto, de organización y de sistema de comercialización y distribución, entre otras.

Dimensión ambiental: “Reconoce al ambiente como la base de la vida, y, por lo tanto, como fundamento del desarrollo” (Sepúlveda, 2008, p.18). Dentro de esta dimensión se encuentra el ambiente y los capitales naturales, los cuales representan la disposición, capacidad de carga y por ende el sostén y límite del desarrollo duradero (p.18).

Dimensión política e institucional: Incorpora elementos de gobernabilidad y gobernanza, participación ciudadana para la toma de decisiones, apoyo institucional, quienes regulan, a través de leyes, normas, políticas, el comportamiento de los actores sociales (p.20).

Es importante involucrar la dimensión infraestructura, la cual, según Ricardo Rodríguez, al igual que la dimensión cultural, esta corresponde a una “nueva dimensión del desarrollo integral que se analiza individualmente, pues es sumamente relevante en cuanto a la dinamización de los mercados y las operaciones logísticas. Como parte de estos elementos, desde los Planes de Desarrollo Rural Territorial que formuló el INDER (2012-2015), las dimensiones de desarrollo consideradas son la ambiental, social, cultural, económica y político-institucional”. (R. Rodríguez, comunicación personal, 24 mayo de 2019).

Organización y su rol en el desarrollo rural territorial

Las organizaciones, como actores locales inmersos en redes de trabajo territoriales juegan un papel indispensable, en las gestiones vinculadas al desarrollo local, comunitario y regional.

Las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros.

Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización, se caracterizan por ser grupos de personas que tienen por lo menos un objetivo común. Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros” (FAO, s.f, párr.1).

Por ende, las organizaciones están relacionadas directamente con los procesos del desarrollo, al buscar la mejora sustancial de la calidad de vida de sus integrantes.

Las organizaciones rurales, se consideran motores de la Nueva Ruralidad y del enfoque de Estrategias de Vida Rural, pues conglomeran agricultores, productores y trabajadores rurales desventajados, fortaleciendo a través de su unión, procesos de valor agregado y por ende mayores ingresos, poder de negociación, fortalecimiento del capital humano y social. Sin embargo, más allá de estos elementos, conforman un actor activo de la ruralidad en cuanto identificación de necesidades y problemáticas, generación de potenciales soluciones en distintas dimensiones de desarrollo, toma de decisiones, influencia ante autoridades y gestores de la política pública, conformación de estructuras sólidas de gobernanza, entre otras. De aquí, se rescata la importancia de asociarse y unir esfuerzos para formular y representar ante las instancias competentes, solicitudes que se transformen en acciones afirmativas de desarrollo para sus territorios.

Desde el análisis territorial, contemplando la teoría de la “Nueva Ruralidad” descrita anteriormente y aunado a lo que las investigaciones de Vázquez (2007), son “las iniciativas de desarrollo local, aquellas que se pueden considerar como las respuestas de los actores públicos y privados a los problemas y desafíos que plantea la integración de los mercados en la actualidad” (p.184).

Es así, que el desarrollo endógeno como eje central del enfoque de la Nueva Ruralidad, parte desde el crecimiento económico que puede gestarse en una comunidad como parte de la respuesta de los actores locales privados y/o públicos, ante las oportunidades de los mercados, o bien en respuesta a las necesidades o retos presentes. De acuerdo a esta premisa, ante las decisiones de inversión que gestionan estos actores, inicia un proceso evolutivo, partiendo desde los recursos del territorio y las propias capacidades.

Vázquez (2007), identifica un pilar fundamental en la teoría del desarrollo endógeno o de adentro hacia afuera, en el que especifica la integración y el crecimiento de la producción de la organización social e institucional del territorio, en donde se tiene una visión compartida de los procesos de desarrollo, en un actuar sinérgico y de apoyo, en donde se plantean políticas de desarrollo

económico, fomentando y fortaleciendo el papel protagónico de la sociedad civil en la ejecución de iniciativas y proyectos que dinamizan la economía local (p.186).

Tal es el caso de APROCETU, asociación inmersa en una comunidad que por iniciativa propia ha identificado fortalezas en sus asociados, que le han permitido a lo largo de los años, desarrollar ideas y gestionar proyectos con el fin de aprovechar y utilizar efectivamente los recursos, a fin de solucionar problemáticas locales.

Se debe mencionar, que se requiere no únicamente, la participación en el desarrollo de proyecto, sino también que la sociedad civil se vincule directamente en generación de políticas que impulsen dicha dinámica productiva local, “movilizando y canalizando los recursos y las capacidades existentes en el territorio, conduciendo al progreso económico, cuando los actores locales interactúan entre sí” (Stöhr, 1981, como se citó en Vázquez, 2007, p.188), organizándose coordinadamente hacia la consecución de metas comunes.

Por otra parte, se enfatiza el argumento de las economías sociales, precisamente buscando dar respuesta de la sociedad a las carencias sociales que limitan o disminuyen la calidad de vida de la población, en donde las organizaciones locales establecen emprendimientos orientados al bienestar social de forma integrada.

Las organizaciones, al estar conformadas por personas con diferentes capacidades, experiencias e intereses, conllevan procesos en torno a sus funciones y actividades en donde se impulsa el desarrollo económico. Es por ello, que las definiciones conceptuales del desarrollo:

...va más allá del crecimiento y de los niveles de la renta per cápita de un país o de un territorio, ya que son tan sólo un instrumento para que la población realice sus capacidades. Lo realmente importante es que las personas lleven a cabo aquellas funciones y actividades que desean y sean capaces de realizar (Sen, 2001, como se citó en Vázquez, 2007, p.191).

Complementando lo anterior, se compiló un listado de factores de éxito de organizaciones rurales, de acuerdo a Pretty como se citó en Machado, 2000, (p.5), los cuales son:

- Capacidad de crear organizaciones en el orden local y manejo de recursos para muchos pobladores en lugar de pocos.
- Ideas nuevas y valores comunitarios.
- El éxito nunca se debe a un solo factor sino a varios, no es suficiente tener un líder o un incentivo.
- Lo pequeño es bello pero lo grande es necesario: la pequeñez conduce a la debilidad, por ello los grupos deben ligarse y articularse
- Pensar globalmente, pero empezar pensando localmente.
- El factor personal es importante (personalidad, idealismo, perseverancia, energía, entusiasmo).
- Usar las capacidades locales para resolver un amplio rango de problemas.
- Las organizaciones de base pueden mantener la solidaridad y la disciplina, y controlar a los individuos que se salen de la red; esos grupos tienen bajos costos de transacción.
- Si las organizaciones pequeñas no se unen con las grandes su impacto es limitado.
- Hay fuerte evidencia de que pequeños grupos ligados horizontal y verticalmente contribuyen más al desarrollo rural que los grandes grupos.
- Los vínculos horizontales son más importantes que los verticales porque forman capital social.
- La predictibilidad y adaptabilidad es una forma importante de definir las características de una organización; si no se tiene se genera desorganización
- Lograr un alto grado de transparencia en el resultado final

- Adquirir status legal como parte necesaria del proceso de organización.

Machado (2000), además indica que, en el rol de las organizaciones en ruralidad, va más allá de crear las bases para crecimiento y preparación del capital social, sino que también:

... cumplen otras funciones relevantes como: facilitar la ejecución de proyectos; servir de instrumento de relacionamiento entre lo público y lo privado; reunir y transmitir conocimiento y saberes populares; defender intereses de la comunidad; prestar servicios a sus miembros; participar en emprendimientos innovadores para la generación de ingresos; asumir, en determinadas circunstancias, el suministro de bienes públicos a través de contratos con el Estado; facilita alianzas productivas entre actores; son un mecanismo importante de difusión de información; facilitar la concertación”
(Machado, 2000, p.6).

Definición de capacidades para el desarrollo rural

Para Tomás (2008), el desarrollo se encuentra inmerso en un proceso de cambio y aprendizaje constante, cuyas capacidades no se mueven con independencia, sino que interactúan entre sí y se impulsan mutuamente, generando diversos resultados. Para este autor, existen capacidades estratégicas base en el sistema de un modelo de desarrollo, las cuales se describen en los siguientes enunciados:

Capacidades humanas

Corresponde a la categoría principal y está compuesta por las personas, pues son estas la que contienen los conocimientos, habilidades, valores, actitudes, comportamientos que integran el sistema socio cultural. Comprende además elementos relacionados con códigos de ética y capacidad de elección de acuerdo a un objetivo, propósito, ideal o meta (p.78).

Para Tomás, “las capacidades humanas constituyen, en esencia, los transmisores y engranajes fundamentales del sistema económico y el entorno humano y social que lo hace funcionar” (p.79); esto

debido a que es una capacidad vinculada a la producción y las otras actividades de la vida de las personas, por lo que las acciones que generen desarrollo, requieren de decisiones atinadas en donde se debe coordinar con otros actores institucionales, relacionados a los procesos sociales.

Capacidades empresariales

Corresponden el motor de la dimensión económica para el desarrollo. Entre estas capacidades se identifican la estructura productiva y empresarial, competencia, gestión del negocio, incorporación de nuevas dinámicas de negociación, estrategias de mercado, la adopción tecnológica, y el apoyo institucional vinculado al fortalecimiento de estas capacidades (Tomás, 2008, p.79).

Capital infraestructura y logístico

A nivel territorial, constituye un capital clave que fortalece acciones afirmativas para el desarrollo integral, pues según Tomás, condiciona la efectividad de las anteriores capacidades, ya que acorta distancias y tiempo, facilita mecanismos de transporte, espacios de reunión y articulación local-regional-territorial, telecomunicaciones, entre otras (Tomás, 2008, p.81).

Capital social

El capital social, tiene las capacidades de adaptarse a los cambios, generar acuerdos y estrategias vinculadas a la conformación de coaliciones de desarrollo, que pueden incidir en todas las demás capacidades. Aquí interactúan elementos ligados a la proactividad y compromiso de las organizaciones incidentes en el territorio, que propicien comportamientos colectivos favorables para la cooperación y confianza, (Tomás, 2008, p.81).

Capital natural

El capital natural en el contexto territorial juega un papel clave, en aquellos contextos que involucran capacidades de carga superadas, pues limita el crecimiento duradero y por ende los recursos para el soporte de las actividades humanas (Tomás, 2008, p.81).

Capital institucional

Para Tomás (2008), este capital es un “catalizador de la transformación en momentos críticos del proceso de desarrollo” (p.81) y los sistemas que regulan los actores vinculados a las tomas de decisiones. Le corresponde al capital institucional, fortalecer la capacidad promotora, la adaptación y la propensión colectiva a los acuerdos.

Análisis prospectivo para el desarrollo rural territorial, desde la organización local

La prospectiva es una herramienta que aumenta la coherencia, pertinencia y el impacto de la acción, a través de una gestión basada en resultados y el manejo de riesgos previstos y no previstos, así como en las potenciales oportunidades que pueden afectar el entorno interno y externo inesperadamente. “La prospectiva muestra cómo una organización es capaz de desarrollar y difundir en su seno, en el terreno, su propia visión, lenguaje y referencias comunes incorporadas por todos los actores implicados – dirección, personal, donadores, accionistas o gobiernos nacionales o locales” (Godet y Durance, 2011, p.10).

Hernández (2005), indica que las definiciones de Nueva Ruralidad, se enfatizan en la “revalorización de la territorialidad del desarrollo” (p.5), en donde este se constituye como una estructura activa, que sistémicamente está compuesto por actores dinámicos y vivos. Debido a esto, la integración de los actores compone la estructura institucional que conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, y ello, consiste en la clave para comprender los cambios históricos.

Es así, como la concepción de estos territorios desde esta visión sistémica y dinámica, requiere que dicha institucionalidad sea proactiva e integre las iniciativas y esfuerzos rurales, desde técnicas y herramientas que incentiven la participación activa y efectiva. Otra relación importante, es que “no hay institucionalidad sin organizaciones, que un territorio es más rico, en la medida que sea más rico en organizaciones de calidad” (Machado y Samaca, como se citó en Hernandez, 2005, p.10), ya que estas inducen al cambio institucional.

El desarrollo puede ser modificado por cuatro factores a saber, el poder conformado por las entidades del Estado, el saber que corresponde a las instituciones de educación superior, la producción y sus gremios y finalmente la comunidad, integrada por las organizaciones.

Cada uno de estos actores tiene sus propios intereses, y en consecuencia un papel específico dentro de la búsqueda del desarrollo, lo cual dará lugar a alianzas y conflictos. Aun cuando el bienestar óptimo es inalcanzable, representa un objetivo para que los actores quienes construyen el desarrollo y el futuro, tienda hacia él (Mojica, 1991, a como se citó en Hernandez, 2006, párr.1).

Por lo tanto, las organizaciones inmersas en los sistemas rurales como parte de esta institucionalidad, propician que el desarrollo sea asumido, desde otra visión, con pensamiento prospectivo, pero con “plena vigencia y alta relevancia histórico-social. Esto, implicará cambios organizacionales, que respondan a los problemas actuales” (Hernández 2001, como se citó en Hernandez, 2006, p.9). Asimismo, el ejercicio prospectivo utilizado en la gestión empresarial, también puede ser aplicado a la prospectiva del desarrollo rural, territorial, esto debido a que, las organizaciones, de acuerdo a Gabiña (1995), que realizan “la evaluación del "gap" tecnológico, organizativo, comercial y financiero permitirá desarrollar una reflexión colectiva con mayor nivel de profundización a partir de la cual se podrá extraer un proyecto que pretenda dominar el futuro, en lugar de sufrirlo” (p.366).

Capítulo III: Metodología

En este apartado se describe la metodología, técnicas e instrumentos de la investigación, y su relación con el objeto de estudio; se plantean aspectos relevantes propios del desarrollo de la investigación considerando, la indagación de problemas que hayan surgido y formas en que se enfrentaron, así como también la inclusión de los respectivos alcances de la investigación.

El presente trabajo final de graduación, se elabora mediante un enfoque cualitativo, el cual “busca la comprensión de la realidad social, desde una perspectiva particular, histórica y desde la vida de sus protagonistas, es decir desde una perspectiva interna (subjetiva)” (Colas y Buendía, 2012, como se citó en Villalobos, 2017, p.235).

El tipo de investigación, consiste en el conocido como investigación-acción que de acuerdo a Martínez (2012), “tiende a producir cambios en la realidad estudiada, más que llegar a conclusiones de carácter teórico. Es una investigación aplicada, orientada a la toma de decisiones y de carácter práctico o sea investigación orientada a tomar decisiones” (p.16).

El diseño de esta investigación se basa en el método descriptivo con corte de estudio etnográfico. Según Restrepo (2016), este diseño busca “resaltar las singularidades de un contexto en el tiempo que debe establecer de qué manera esas singularidades aportan a la comprensión y conceptualización de lo que sucede en otros contextos” (p.17), por lo que estos estudios realizan una profunda comprensión contextual que pretende conectar y conceptualizar procesos más generales.

Para Villalobos (2017), este método pretende “conocer grupos humanos, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, de donde se generan categorías conceptuales y se descubren regularidades y asociaciones entre los hechos observados, que llevan a establecer hallazgos y posibles teorías explicativas de la realidad en estudio” (p.316). Según este mismo autor, el método etnográfico, entre sus principales características esta que demanda la presencia de un cuerpo de

investigación en campo, durante un tiempo prudencial, describe el modo de vida de un grupo de personas, brindado una visión amplia e integral del mismo, es económico y flexible (Villalobos, 2017, p.316).

Complementariamente, se trabaja con un perfil de método comprensivo, el cual “consiste en analizar el significado que tienen los fenómenos sociales, para los mismos protagonistas” (Martínez, 2012, p.92).

La modalidad del diseño etnográfico aplicado a este trabajo final de graduación, se reconoce como micro etnografía interpretativa, caracterizada por describir una situación social particular de un grupo humano pequeño y concreta, que por lo general no requiere prolongados tiempos de investigación (Villalobos, 2017, p.323).

Delimitación del objeto de estudio

En este apartado se delimita la unidad de análisis del presente trabajo final de graduación, incluyendo las características del grupo en estudio y de los informantes, que se determinan a continuación:

Características del grupo en estudio

La presente investigación se enfoca en el análisis de la Asociación de Productores de Turrubares en el período de análisis de 2018-2021. El proceso de recolección de información y aplicación de instrumentos se llevó a cabo con el cuerpo administrativo y gerencial de APROCETU, específicamente con el presidente-gerente de la organización y el personal de apoyo, entre estos la contadora y el operador del beneficio, que además son personas dedicadas al cultivo de café, afiliadas a la organización, así como a funcionarios del MAG que participaron directamente como apoyo institucional en los procesos de fortalecimiento organizacional, acompañamiento preparación, financiamiento y seguimiento de las acciones que emprendió la organización. Asimismo, como fuentes secundarias, se acudió a la revisión de fuentes bibliográficas, como informes, planes y otras fuentes estadísticas.

La selección del grupo de estudio se lleva a cabo mediante el muestreo intencionado, en donde se escogieron directamente personas involucradas con el fenómeno en estudio. En los diversos procesos de recolección de la información se entrevistaron personas afiliadas en la organización inclusive integradas en el contexto histórico y de la fundación de la organización. De igual manera para identificar los procesos de apoyo y la visualización desde una perspectiva institucional, se escogieron actores institucionales que participaron en diferentes etapas de la organización, en la siguiente tabla se indican los sujetos informantes:

Tabla 2. Distribución, sujetos de investigación por objetivo de estudio

Objetivo específico	Sujetos involucrados
1. Determinar mediante una herramienta diagnóstica de autoevaluación, el puntaje de desempeño integral de APROCETU, de acuerdo al desarrollo rural territorial.	Equipo administrativo-gerencial de la organización: -asociado_01, actual gerente y presidente de la organización -asociado_02, persona a cargo de la contabilidad de la organización, productora de café u asociada de APROCETU -asociado_03 y asociado_04, personal de apoyo operativo.
2. Identificar los elementos de la gestión integral de APROCETU que han contribuido a las dimensiones del desarrollo rural en el territorio Puriscal, Turrubares, Mora, Santana.	1 persona fundadora de la Asociación (asociado_01), socio fundador de la organización y parte de la comunidad de San Rafael de Turrubares. -asociado_02, persona a cargo de la contabilidad de la organización, productora de café u asociada de APROCETU -asociado_03 y asociado_04, personal de apoyo operativo 2 personas y actores institucionales que estuvieron en el proceso: de conformación de la organización, (actorapoyo_01), encargado de proyectos (1997-2019); (actorapoyo_02), jefe de extensión (2017-2020).
3. Caracterizar desde la perspectiva autoevaluativa del desempeño integral y ejercicio prospectivo, la posición estratégica de APROCETU, en el contexto del desarrollo rural territorial.	Equipo administrativo-gerencial de la organización: -asociado_01, actual gerente y presidente de la organización -asociado_02, persona a cargo de la contabilidad de la organización, productora de café u asociada de APROCETU

Objetivo específico	Sujetos involucrados
4. Realizar una estrategia que fortalezca la gestión organizacional de APROCETU en el Territorio Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana.	Equipo administrativo-gerencial de la organización: - asociado_01, actual gerente y presidente de la organización - asociado_02, persona a cargo de la contabilidad de la organización, productora de café u asociada de APROCETU

Definición y operacionalización de las variables

Estas categorías, consisten en los elementos sujetos al análisis y se derivan de los objetivos específicos de la investigación. Cada categoría está compuesta por subcategorías, estas están integradas por rubros y finalmente cada uno de ellos se explica brevemente en la columna de definición, estos elementos, se denotan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 3: Categorías de análisis y definición conceptual

Objetivo Específico	Categoría	Subcategorías	Rubro	Definición
1. Determinar mediante una herramienta diagnóstica de autoevaluación, el puntaje de desempeño integral de APROCETU, de acuerdo al desarrollo rural territorial.	Capacidad Estratégica	Relaciones Territoriales	Actores territoriales	Considera si se tiene identificados los diferentes actores territoriales y hay participación activa en plataformas territoriales de coordinación y cooperación.
			Vínculos y alianzas estratégicas del territorio	Responde a si existe conocimiento en la generación de alianzas y vínculos para favorecer el proyecto o negocio, así como los conocimientos para establecerlos. Se define si se tiene identificados potenciales vínculos y alianzas y si al menos tiene concretada una alianza estratégica.
		Planeación estratégica	Planeación	Diagnóstica la claridad en los objetivos, función, misión, visión, valores de la organización, así como la familiaridad de la comunidad asociativa con estos conceptos. Determina si se tiene la documentación básica de planeación.
			Gestión de riesgos	Determina la existencia de un documento con un plan, guía o ruta

Objetivo Específico	Categoría	Subcategorías	Rubro	Definición	
				para la identificación y caracterización de riesgos potenciales, así como su gestión.	
			Plan de acción en el corto plazo	Considera la familiaridad con respecto a un plan de acción en el corto plazo, así como su implementación, y los ajustes correspondientes, según seguimiento y monitoreo.	
		Entorno	Competencia territorial	Responde al conocimiento de organizaciones similares en el territorio que brindan bienes y/o servicios similares, así como si la existencia de conocimiento sobre recursos o servicios de apoyo para el buen desarrollo de su actividad	
			Recursos	Considera que la organización conozca las principales características económicas y sociales del territorio en el que se encuentre inmerso, así como posibles clientes a nivel territorial. Además, determina si se analizan los elementos territoriales que puede influenciar sobre el proyecto, cuando se necesita tomar una decisión y si esta información se encuentra por escrito.	
		Capacidad Organizativa	Formalización y legalidad	Aspectos de formalización y legalidad	Indaga el cumplimiento en los procesos de formalización en torno a la personería jurídica, estatutos, registros de actas de sesiones y contables actualizados, así como conocimiento sobre permisos que se deben cumplir para operar desde la legalidad, lugares de emisión de dichos permisos u oportuno cumplimiento.
			Organización	Estructura organizativa	Considera si se cuenta un organigrama formal, conformación oficial de una Junta Directiva, confianza de las personas afiliadas en la forma de dirigir y de actuar de la Junta Directiva. Atención por parte de la Junta Directiva en la escucha y atención de sugerencias y en la adaptación del

Objetivo Específico	Categoría	Subcategorías	Rubro	Definición
				<p>liderazgo en torno a diferentes situaciones.</p> <p>Consulta si las tareas y roles de trabajo de apoyo son claros, así como el apoyo de la comunidad asociativa en diversas tareas de la organización.</p> <p>Indaga si las tareas y roles de trabajo para apoyar a la organización, están claras y si se encuentra documentada esta información.</p>
			Motivación y liderazgo	<p>Responde a si los ideales establecidos logran inspirar a otras personas de su comunidad, familia, organización, así como la motivación generada con el ejemplo la atención ejercida por la Junta Directiva en la escucha y atención de sugerencias.</p>
			Talento Humano	<p>Consulta sobre la anuencia para mejorar las capacidades de cada persona colaboradora, así como el establecimiento de un plan de capacitación escrito para sus colaboradores y base asociativa.</p>
			Perfil del personal	<p>Diagnóstica si se tienen claro cuál es la persona ideal para realizar ciertos trabajos en la organización, así como la definición del perfil del personal que requiere.</p> <p>Indaga si hay contrataciones por afinidad de intereses personales, o bien por necesidades de la organización.</p> <p>Denota si se cuenta con el personal idóneo para la organización según las características requeridas para cada puesto y si se consideran en dicho perfil personas colaboradoras en situaciones vulnerables.</p>
			Relaciones inter-personales y resolución de conflictos	<p>Considera si la Junta Directiva tienen una buena relación entre sí y con los demás afiliados, así como la generación de vínculos duraderos con otras personas de su comunidad y</p>

Objetivo Específico	Categoría	Subcategorías	Rubro	Definición
				<p>agrupación. Incluye la consulta sobre el mantenimiento de vínculos mediante contacto constante y si se usa el diálogo y la cooperación como medio para obtener resultados en las cosas que la organización necesita. Identifica el desempeño en la resolución satisfactoria de conflictos y negociaciones para el beneficio integral.</p>
			Trabajo en equipo y delegación de funciones	<p>Consulta si los roles de trabajo específicos de la Junta Directiva, están claros y si se disfruta el trabajo en equipo, así como la vinculación de la comunidad asociativa en diferentes tareas.</p>
			Participación y sentido de pertenencia	<p>Determina si más del 60% de los integrantes de la organización han participado en las últimas tres asambleas, así como si la Junta Directiva se reúne al menos una vez al mes y la realización de asambleas con todos los afiliados, al menos dos por año. También califica si se realizan actividades para fomentar el ingreso de nuevos afiliados. Indaga si las comisiones de trabajo establecidas funcionan coordinadamente, si en la organización o actividades, por lo menos el 75% de los afiliados conoce de estos. Responde a si comisiones de trabajo establecidas cumplen con los objetivos propuestos y determina el nivel de compromiso de la comunidad asociativa con la organización.</p>
	Capacidad Empresarial	Operación	Espacio físico y servicios básicos	<p>Determina el estado de un espacio para la producción, la gestión administrativa, vehículo, servicio de agua potable, electricidad (entubada), planta y equipo básico necesario.</p>

Objetivo Específico	Categoría	Subcategorías	Rubro	Definición
				Pregunta si se tiene clara la dimensión del espacio físico necesario para operar.
			Tecnologías información	Consulta si se cuenta y utilizan efectivamente el equipo de computación, internet, redes sociales.
			Procedimientos y procesos de trabajo	Considera si se tiene claridad en los pasos para producir y si estos pasos se encuentran documentados.
			Situación de la materia prima, de los proveedores y las compras	Determina la claridad en la disposición de materia prima y materiales en general y por productor en función de la capacidad instalada de la planta u otros productos para diversificación. Indaga si esta información se tiene un sistema computarizado o escrito, tipo inventario y si este satisface las necesidades del negocio.
		Finanzas	Estructuras de costos, precios y presupuesto	Responde a los análisis de precio del producto, estructuras de costos de los bienes y servicios brindados, planillas en función de tiempos, incorporación de gastos y sistemas de cálculo con proyecciones.
			Resultados financieros	Determina si la organización opera en condiciones de rentabilidad, si se registra en las entradas (ingresos) y salidas (egresos) que se producen en un libro o cuaderno. También incluye el registro de activos, tenencia de archivos en la organización, capacidad del cuerpo directivo para interpretar información financiera y su influencia en la toma de las decisiones basándose en esta información.
			Financiamiento	Consulta sobre las oportunidades de financiamiento, la experiencia generada en este rubro, la gestión de créditos y la liquidación eficiente, así como el aprovechamiento de recursos financieros.

Objetivo Específico	Categoría	Subcategorías	Rubro	Definición	
		Mercado	Segmentación del mercado	Responde a si los productos son elaborados pensando en las necesidades, gustos y preferencias de los clientes. Además, si se tiene la capacidad de modificar sus productos pensando en el gusto de las personas compradoras, así como la diversificación de los bienes y servicios analizando diferentes tipos de clientela potencial, basándose en la consulta y registro de las opiniones.	
			Estrategia de promoción	Determina si se cuenta con una estrategia de promoción, así como material de promoción y su respectiva gestión.	
			Gestión de clientes y ventas	Consulta sobre las dinámicas para la gestión de clientes y ventas, y posibles oportunidades a futuro.	
		Sistema de gestión de la calidad	Sistema de mejora continua	Describe si se cuenta con un manual de procesos, metodologías para medir el desempeño de los procesos, conocimiento de las características de calidad mínima que debe tener el bien o servicio, desde la perspectiva operativa y de mercadotecnia. Consulta además sobre la implementación de un sistema de control de calidad del bien o servicio y la incorporación de acciones de mejora.	
			Elementos de Comunicación	Denota si se posee algún mecanismo de comunicación para divulgar a la comunidad asociativa, así como mecanismo de sistematización y documentación de aprendizajes, recomendaciones y su efectividad.	
		Económica	Capacidad de generar valor	Riqueza directa	Consulta la generación de empleos de forma directa, la capacidad de generar capital propio y generar excedentes.
				Riqueza en el entorno	Consulta si la organización genera actividades, acciones que tenga un

Objetivo Específico	Categoría	Subcategorías	Rubro	Definición
				impacto a nivel comunitario, regional, territorial y si integra su actividad al desarrollo de la cadena de valor del territorio.
		Social	Responsabilidad social	Responde al conocimiento del concepto de RS (Responsabilidad Social), si hay algunas acciones ya identificadas para implementar la RS en el entorno, o bien la involucración de alguna actividad de RS que se desarrolle
		Social	Beneficios Sociales	Califica si se considera que la organización nace desde el seno de la organización, así como el nivel general de compromiso por parte de los afiliados y el apoyo de la comunidad. Indaga si se generan aportes económicos y no económicos en beneficio de la comunidad y el territorio, si se encuentra al día con las cargas sociales y obligaciones tributarias. Además, se consulta sobre la integración de grupos vulnerables dentro la acción, si se tiene contemplado la mejora de las capacidades de cada colaborador/asociado, así como la incidencia a nivel comunitario y territorial.
		Cultural	Valores y Cultura	Hace referencia a la calificación de la organización en el rescate de valores familiares, productivos y participación en actividades que promuevan la cultura.
		Ambiental	Gestión ambiental	Consulta sobre la promoción de acciones relacionadas con la gestión de residuos y energía y promoción de acciones de educación ambiental.

Fuente: Variables con adaptación propia. Datos de cuestionarios diagnósticos MEIC 2020, e INDER 2021.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Como parte del método etnográfico, se utilizaron diferentes técnicas de investigación entre las cuales está la entrevista no estructurada, que permitió conocer aspectos inmersos en la memoria colectiva, tales como percepciones y valoraciones sobre situaciones, hechos y personajes, así como el conocimiento de acontecimientos del pasado y/o la historia local.

Por otra parte, se realizaron grupos focales, para la aplicación de un instrumento específico para la descripción de elementos esenciales y concretos de acuerdo a los objetivos del estudio. La propuesta de investigación en torno a la recolección de datos y en función de los objetivos propuestos, consta de las siguientes etapas:

Tabla 4. Metodologías y técnicas por objetivo específico

Objetivo específico	Técnicas	Instrumentos
1. Determinar mediante una herramienta diagnóstica de autoevaluación, el puntaje de desempeño integral de APROCETU, de acuerdo al desarrollo rural territorial.	-Grupos focales -Análisis bibliográficas	-Entrevistas a profundidad -Cuestionario con escala Likert
2. Identificar los elementos de la gestión integral de APROCETU que han contribuido a las dimensiones del desarrollo rural en el territorio Puriscal, Turrubares, Mora, Santana.	Comunicación personal	Entrevistas abiertas a profundidad
3. Caracterizar desde la perspectiva autoevaluativa del desempeño integral y ejercicio prospectivo, la posición estratégica de APROCETU, en el contexto del desarrollo rural territorial.	-Grupos focales -Método Delphi	-FODA matemático con escenario prospectivo -Matriz PEYEA

Objetivo específico	Técnicas	Instrumentos
4. Realizar una estrategia que fortalezca la gestión organizacional de APROCETU en el Territorio Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana.	- Consulta telefónica	-Matriz de acciones de mejora

Entrevistas semiestructuradas a profundidad.

Corresponde a un instrumento para la recolección de datos principalmente, para lograr que el investigador se contextualice, en tema históricos y vivenciales. Según Barrantes (1999), entre los tipos de entrevistas en profundidad se encuentra el tipo de las historias de vida o autobiografías, en las cuales, “el entrevistador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de las personas y las definiciones que ésta explica a tales experiencias” (p.210).

Estas entrevistas, se aplicaron a el actual presidente de la Asociación, el cual tiene la figura de gerente y es socio fundador de la organización. Por otro lado, se entrevistaron a dos funcionarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería que participaron como apoyo institucional en los procesos de conformación y gestión de los primeros proyectos en lo que se incursionó.

Cuestionario grupal

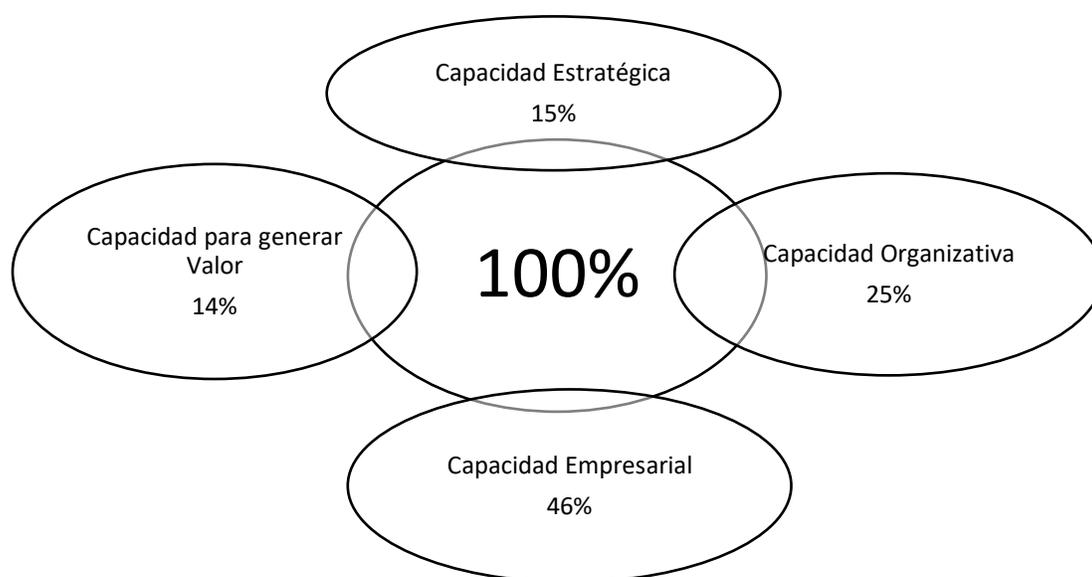
Como una de las herramientas de recolección de información en el proceso del diagnóstico de APROCETU y desde la orientación de su auto desempeño en la gestión integral inmersa en el contexto rural territorial, se utilizaron dos instrumentos, el primero del MEIC y un Modelo para la caracterización de grupos formales o no formales de base comunitaria, elaborado por INDER, a través de la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (SETEDER), denominado Proceso de Orientación y Gestión del Servicio.

El cuestionario utilizado recoge insumos de los modelos antes citados, lo que permitió la construcción de herramienta que conforman preguntas de respuesta cerradas en el esquema de escala Likert de puntuación, con el fin de facilitar, a través de datos numéricos la comprensión del nivel de

desempeño integral, así como la conexión o análisis de la cultura organizacional-administrativa que se encuentra implícita en la asociación en estudio.

Cabe indicar, que el proceso de recolección de esta información se realizó mediante los denominados grupos focales, para indagación mediante el consenso. En la siguiente figura se denota la composición de la información consultada en el cuestionario en términos porcentuales:

Figura 4: Composición porcentual de la herramienta de desempeño según categorías de autoevaluación



Del cuestionario aplicado al equipo de trabajo gerencial de la Asociación, a través de la realización de grupos focales virtuales y presenciales (3 en total), se determinaron calificaciones, ponderadas del desempeño, las cuales se agruparon en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Según el análisis realizado y para efectos de una interpretación comprensible y sencilla se identifica el siguiente esquema de puntuación, asociado a la autoevaluación del desempeño:

Tabla 5. Puntuación asociada a la autoevaluación del desempeño

Clasificación obtenida	Indicación del desempeño	Interpretación
0-65	Deficiente	Indica que la gestión de la organización con respecto al rubro analizado, no es clara, efectiva o simplemente no se realiza. Requiere de inmediatas incorporaciones de acciones de mejora en cuanto a su gestión en el plazo inmediato.
66-75	Regular	Indica algún grado de gestión en su desempeño, sin embargo, se requiere mejorar, actualizar o complementar con acciones de mejora, en el corto plazo
76-85	Bueno	Evidencia la gestión adecuada de diferentes rubros que se pueden mejorar. Requiere de acciones de fortalecimiento en el mediano plazo
86-100	Excelente	Plasma efectivas y sólidas acciones de gestión. Inclusive pueden representar elementos importantes en el accionar estratégicos de la organización. Acciones de mantenimiento, actualización

Nota. Adaptado de "FODA Matemático mediante Método Delphi" (p.16), por A. Rentería López y A. Montero Baena, 2015, Universidad Nacional Autónoma de México.

A continuación, se explicará el procedimiento de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) desde la aplicación matemática, en donde Rentería y Montero (2015), indican que esta herramienta "permite determinar el diagnóstico situacional de la organización, refiriéndose a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que tiene en un momento determinado, generalmente en el presente" (p.12). Asimismo, para Kootz, Weihrich y Cannice (2008), la matriz FODA identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización para generar la base que integre elementos para la planeación estratégica.

Sin embargo, el FODA matemático se utilizó para asignar una nota ponderada, según la asignación de pesos otorgada por los mismos participantes de los grupos focales, con el fin de determinar un valor ponderado de las calificaciones en la autoevaluación del desempeño integral de la organización. Además, este ejercicio se complementó con un análisis prospectivo a fin de determinar posibles eventos en el corto plazo.

Asimismo, estos autores proponen los siguientes pasos para elaborar el FODA matemático, de acuerdo a Rentería y Montero 2015, p.14-22):

i. Identificación de variables endógenas y exógenas. En el caso de este trabajo final de graduación, corresponden a los mismos rubros consultados en la herramienta diagnóstica, solo que luego se distribuyeron en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

ii. Se les brinda una ponderación, es decir, un valor proporcional según prioridad, en donde cada una de ellas suma 100%.

iii. Calificación prospectiva. En este paso las mismas personas participantes de los grupos focales, brindaran una probabilidad de ocurrencia de las amenazas y oportunidades en dos grados de libertad, es decir, 2,4,6,8, 10. Para el caso de fortalezas y debilidades, es la misma calificación, 2,4,6,8,10, pero se interpreta como grado de presencia o arraigo. Se presenta el significado de cada puntaje en la siguiente tabla:

Tabla 6. Calificación de probabilidad

Definición	Probabilidad de ocurrencia	Probabilidad de solidez, presencia o arraigo
Muy improbable	2	Muy débil
Improbable	4	Débil

Definición	Probabilidad de ocurrencia	Probabilidad de solidez, presencia o arraigo
Probable	6	Fuerte
Muy probable	8	Muy fuerte
Totalmente probable	10	Extremadamente probable

Nota. Adaptado de “FODA Matemático mediante Método Delphi” (p.14), por A. Rentería López y A. Montero Baena, 2015, Universidad Nacional Autónoma de México.

Cálculo del valor ponderado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Consiste en la multiplicación de valor del peso ponderado asignado por la calificación asociada a las probabilidades de ocurrencia y arraigo.

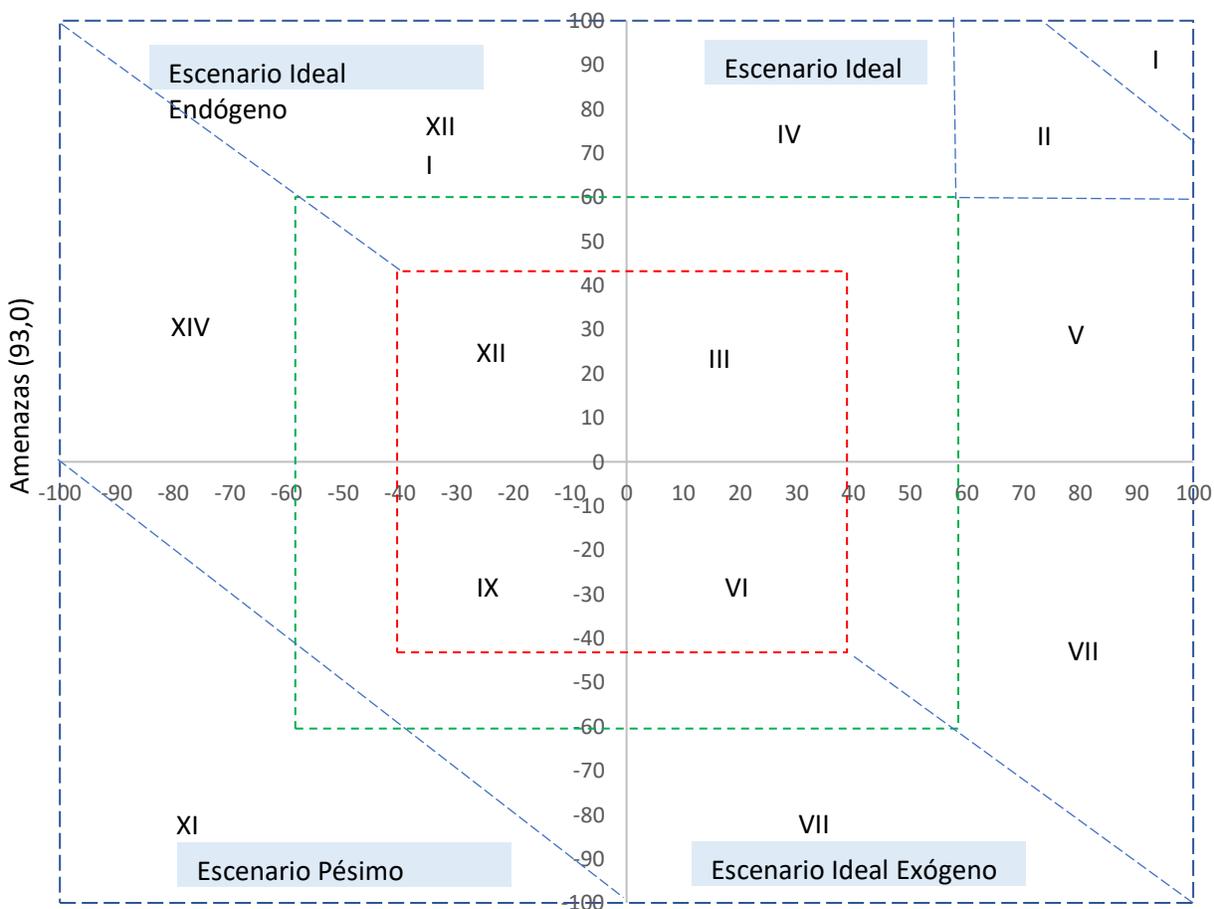
iv.Cálculo de la balanza exógena (eje de las x) = total de fortalezas – total de debilidades

v.Cálculo de la balanza endógena (eje de las y) = total de oportunidades- total de amenazas

vi.Cálculo de la intersección (diferencia de la balanza exógena, diferencia de la balanza endógena)

vii.Graficade los resultados. De acuerdo con la ubicación de la intersección, así el resultado obtenido del diagnóstico organizacional, desde el análisis prospectivo. En la siguiente figura se demuestra lo indicado:

Figura 5: Mapa de posiciones estratégicas desde el análisis prospectivo



Nota. Adaptado de “FODA Matemático mediante Método Delphi” (p.14), por A. Rentería López y A. Montero Baena, 2015, Universidad Nacional Autónoma de México.

Adaptado de “Licenciaturas a distancia del área de las ciencias sociales en Instituto Politécnico Nacional: Escenarios futuros 2040” (p.195). Por A. Rentería López, 2016. Instituto Politécnico Nacional.

En el contexto de este análisis y de acuerdo a Rentería (2016), se tienen 4 escenarios posibles para el diagnóstico situacional de la organización a prospectar, los cuales son:

- Escenario ideal: Compuesto por la clase mundial (I), mejores prácticas (II), estabilidad (III), crecimiento por fortalezas (IV) y crecimiento por oportunidades (V).
- Escenario ideal exógeno: Integrado por la clase crisis endógena (VI), crisis por construcción de oportunidad (VII) y crisis por falta de capacidad (VIII).

- Escenario pésimo: Donde se incluye el diagnóstico de crisis coyuntural (IX), crisis estructura (x) y crisis profunda (XI).
- Escenario ideal endógeno: Compuesto por crisis exógena (XII), crisis de resistencia (XIII) y crisis de supervivencia (XIV)

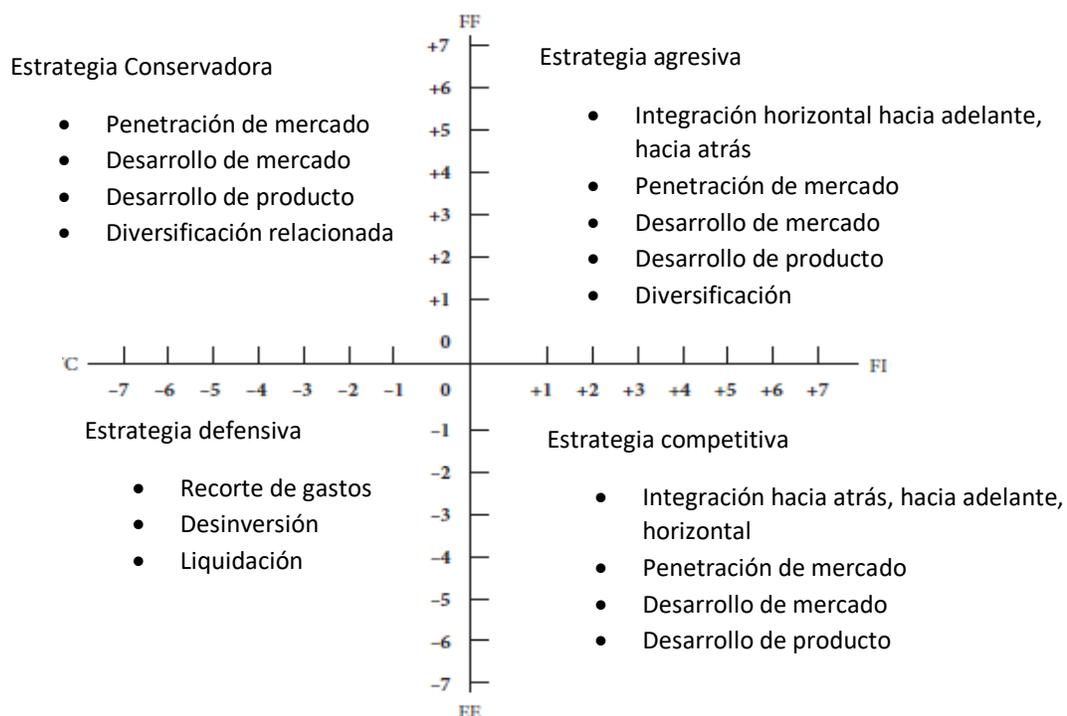
En este mismo análisis se identifican tres cuadrantes, señalados con colores, el pequeño de color rojo, representa una zona de duda, en la que cualquier cambio inesperado puede modificar drásticamente la posición estratégica de la organización. El cuadrante mediano, en color verde, representa la zona de desarrollo, que indica cierta flexibilidad en la que, dependiendo de las situaciones a futuro, se requerirán acciones importantes para responder ante las mismas. Finalmente, el cuadrante más grande, representado con color azul, indica una zona de certidumbre, la cual se refiere a un fuerte posicionamiento de la organización en el cuadrante ubicado. Si es una posición positiva para la organización se deben mantener las acciones en el corto plazo que dieron origen a tal resultado; contrariamente si la situación es negativa, se requieren acciones de mejora profundas, drásticas que reviertan esa posición.

Matriz PEYEA

La matriz PEYEA, es una herramienta que permite ubicar la posición estratégica de una empresa u organización, y genera el insumo para identificar las estrategias respuesta o la posición más asertiva para el caso en estudio, ya sea una posición agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (David, 2013, p.179). Este análisis está compuesto cuatro cuadrantes que conforman dos dimensiones internas, la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) que conforma la organización y dos dimensiones externas, correspondientes a la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Ambas dimensiones, están compuestas por diversas variables de análisis, que de acuerdo a David (2013), "igual

que la matriz FODA, la matriz PEYEA debe adaptarse a la organización que se está estudiando y, en la medida de lo posible, estar basada en información objetiva” (p.179). En la siguiente figura, se muestran los cuatro cuadrantes de cada dimensión y una propuesta de variables a utilizar:

Figura 6. Matriz PEYEA



Fuente: David, 2013, (p.178)

Para APROCETU, en análisis de la matriz PEYEA, generó un insumo clave para identificar la posición actual en la que se encuentra. Los pasos a seguir para su construcción se detallan a continuación y de acuerdo a David, 2013, (p.179):

- Una vez realizado el análisis FODA, se identificaron potenciales variables que pudiesen ser ubicados en los diferentes cuadrantes, según la figura anterior.
- Para cada variable, se asignó un valor numérico de +1 (la peor) a +10 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Y de -1 (la mejor) a -10 (la peor) a cada

una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación

- Seguidamente se calculó una puntuación promedio para FF, VC, FI y EE.
- Finalmente se graficaron las puntuaciones promedio, y al igual que el análisis del FODA matemático, se determinan las balanzas, sumando las puntuaciones del eje x y las del eje y, las cuales dieron como resultado un par ordenado.
- Esta información se gráfica, y se traza un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección, el cual indicará tipo de estrategias recomendadas para la organización.

De acuerdo a la posición del vector, este se asocia a la sugerencia de una estrategia que debería implementarse, las cuales son:

Cuando el vector direccional de una empresa se ubica en el *cuadrante agresivo* (el cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

Cuando examina una empresa en particular, el analista debe ser muy específico en términos de las estrategias recomendadas. El vector direccional también podría aparecer en el *cuadrante conservador* (el cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, lo cual indicaría la conveniencia de apegarse a las competencias básicas de la empresa y no asumir riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras casi siempre se encuentran la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación relacionada.

Cuando el vector direccional se presenta en el extremo inferior izquierdo de la matriz PEYEA, es decir, en el *cuadrante defensivo*, la empresa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. El recorte de gastos, la desinversión, la liquidación y la diversificación relacionada son ejemplos de estrategias defensivas. Por último, cuando el vector direccional se encuentra en el extremo inferior derecho o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, está indicando la implementación de estrategias competitivas. Ejemplos de estrategias competitivas son la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto. (David, 2013, p.184).

Por otra parte, debido a la pandemia de por el virus SARS-COV2, que provoca la enfermedad conocida popularmente como COVID 19, se realizaron ajustes para la ejecución de esta investigación. Si bien, no se generaron cambios de profundidad metodológica, se provocaron algunas modificaciones en los procesos de recolección de la información, que limitaron la presencialidad en la aplicación de herramientas y técnicas para su recolección.

Con el fin de cumplir con los planteamientos en medidas sanitarias emitidas por el Ministerio de Salud de Costa Rica, durante los años 2020 y 2021, las actividades de investigación como talleres, entrevistas presenciales, se realizaron a través del uso de herramientas tecnológicas y plataformas virtuales que facilitaron la comunicación, esto debido a la lejanía de la organización a centros urbanos y clasificados en alerta naranja en varias ocasiones.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el proceso de trabajo de campo de esta investigación. El capítulo está integrado por 4 secciones; primeramente, una etapa diagnóstica de la investigación relacionada con el primer objetivo de determinar mediante la autoevaluación, el nivel de desempeño integral de APROCETU, desde elementos vinculantes al desarrollo rural territorial. La segunda etapa de la investigación, pretende caracterizar desde la perspectiva autoevaluativa del desempeño y ejercicio prospectivo, la posición estratégica de APROCETU de cara al contexto del desarrollo rural territorial.

Luego, una tercera etapa identifica los elementos de la gestión integral de APROCETU y su incidencia en las dimensiones del desarrollo rural en el territorio Puriscal, Turrubares, Mora, Santa Ana, para finalmente realizar una estrategia que fortalezca la gestión integral de APROCETU en el territorio. A continuación, se presenta cada sección:

Diagnóstico de autoevaluación del desempeño integral de APROCETU, en el contexto del desarrollo rural territorial

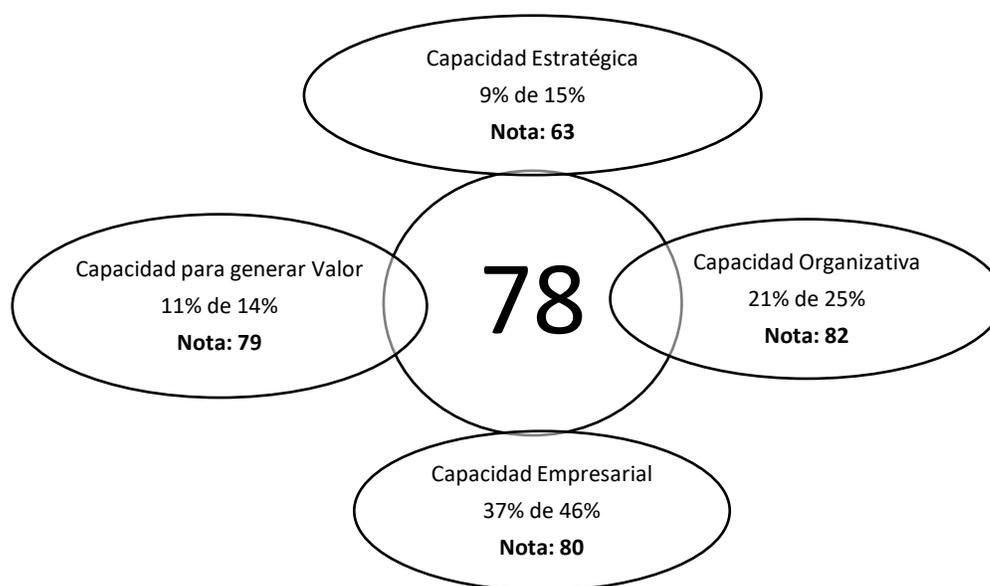
Este apartado describe los resultados generados en el primer objetivo del trabajo final de graduación, correspondiente a la realización de un diagnóstico de autoevaluación del desempeño integral de APROCETU. Este diagnóstico está compuesto por cuatro capacidades estratégicas básicas, en donde de acuerdo a Paola Mora, asesora territorial del INDER, indica que para el desarrollo rural territorial se debe contemplar el análisis de las siguientes:

- **Capacidad Estratégica:** capacidad de una organización para implementar exitosamente estrategias que le provean una ventaja competitiva para su sobrevivir y aumentar su valor con el tiempo.

- Capacidad Organizativa: capacidad de una organización para desarrollar su potencial y cultura organizacional acorde a los recursos disponibles para mejorar los procesos que generan bienestar.
- Capacidad Empresarial y de autoaprendizaja: capacidad conformada por las cualidades y actitudes técnicas que posee una organización para el desarrollo de proyectos. Así como, la capacidad que tiene una organización de ejercer las actividades orientadas al control de los procesos y conocimientos del entorno para luego, a través de la experiencia, desarrollar de forma autónoma las habilidades y destrezas para mejorar su eficiencia.
- Capacidad para generar valor: capacidad que posee una organización para aportar valor a todos los grupos de interés y al entorno donde desarrolla su actividad. (P. Mora, comunicación personal, 5 de mayo de 2021).

En la siguiente figura, se describe la composición de este diagnóstico, distribuido en los puntajes generados por capacidades para el desarrollo rural en el caso específico de APROCETU.

Figura 7. Composición porcentual de la calificación del diagnóstico de autoevaluación integral del desempeño APROCETU, 2021.

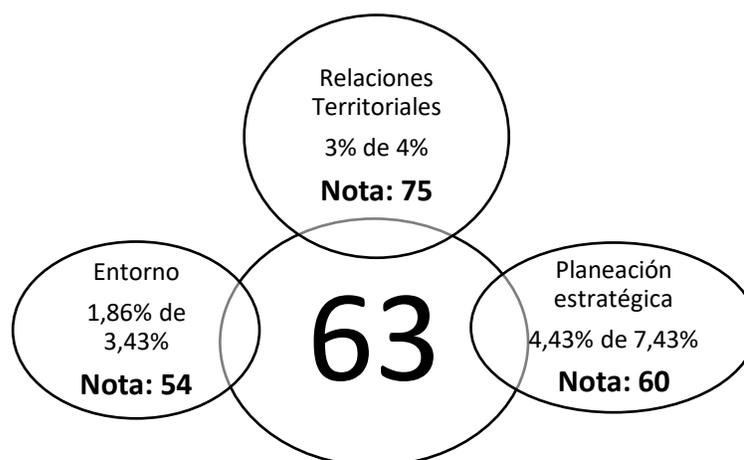


Según la metodología utilizada, una nota entre los 76 y 85 puntos, se clasifica como un resultado diagnóstico bueno, que, sin embargo, requiere de acciones de fortalecimiento en diferentes rubros. Cabe mencionar que un puntaje como el obtenido, si bien no compromete las diferentes capacidades de la organización, si evidencia necesidades o limitantes que podrían resultar en el mediano y largo plazo, retrocesos o desaprovechamiento de oportunidades, así como posiciones de vulnerabilidad ante los retos y cambios futuros. A continuación, se analizan los resultados obtenidos por capacidad:

Capacidad Estratégica

Esta categoría describe la contextualización interna de APROCETU mediante la asignación de un puntaje de desempeño, que incluye el análisis de tres categorías a saber: relaciones territoriales, planeación estratégica y el entorno. En este análisis la nota de desempeño obtenida es de 63, aportando 9 de 15 puntos porcentuales a la nota final de desempeño integral y resultando la calificación ponderada por capacidad analizada, más baja del análisis diagnóstico; a continuación, se presentan los puntajes obtenidos según composición de la capacidad estratégica:

Figura 8. Composición porcentual del puntaje en la autoevaluación de desempeño de obtenido para la Capacidad Estratégica de APROCETU.



Como se puede observar, la nota integral obtenida para la capacidad gerencial es de 63 puntos, en donde el resultado de la autoevaluación realizada, indica un deficiente ejercicio en el desempeño de esta capacidad, que requiere acciones inmediatas de mejora y gestión, en especial en las categorías de entorno y planeación estratégica.

Relaciones Territoriales

Esta subcategoría obtiene una nota de desempeño de 75 puntos y se integra por los rubros de análisis correspondientes a los actores territoriales, los vínculos y alianzas estratégicas en el territorio gestionados desde lo interno de la organización. Aporta 3 de 4 puntos porcentuales a la nota integral del desempeño de APROCETU, resultando un desempeño de la gestión de relaciones territoriales, regular, lo que indica que requiere acciones de mejora en el corto plazo, que contribuyan a mejorar la dinámica de la organización en el contexto de redes y alianzas con otros actores territoriales.

Actores territoriales.

Se obtiene una puntuación de 62,5, y aporta 0,71 de 1,14 puntos porcentuales a la nota de desempeño integral obtenida. Lo que indica este resultado, desde el ejercicio del diagnóstico de autoevaluación del desempeño deficiente, en donde se requieren acciones inmediatas de mejora y gestión.

Desde la organización, asociado_01, asociado_02, asociado_03 y asociado_04 indican que “se tienen identificados los diferentes actores territoriales inmersos en el Territorio Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana, participando regularmente en estos espacios, pues es activa, únicamente en reuniones y sesiones de trabajo para la presentación de proyectos con el fin de hacerlos de conocimiento al Consejo Territorial y su posterior visto bueno para continuar con los procesos de solicitud de financiamiento, así como en la Asamblea General de Consejo Territorial.

Cabe mencionar en este punto, que APROCETU en la actualidad gestiona dos proyectos como parte del Plan de Desarrollo Territorial del Consejo Territorial de Desarrollo Rural, que además de ser proyectos que impulsan objetivos de desarrollo y valor agregado, apoyan las agro cadena del sector cafetalero y a la comunidad en general, contando apoyos por parte de actores principalmente institucionales presentes en la zona, como los son MAG, INDER, IMAS y Municipalidad de Turrubares.

De igual forma, complementando el proceso de presentación de proyectos ante el Consejo Territorial, también se participa en los espacios locales de presentación de estos, como parte del Procedimiento para la presentación de proyectos oficializados por el Sector Agropecuario, los cuales son correspondientes al de Comité Sectorial Local (COSEL) de Turrubares y Comité Sectorial Regional Agropecuario (CSAR).

Vínculos y alianzas estratégicas del territorio.

Se obtiene una nota de desempeño de 80, aportando 2,29 de 2,86 puntos porcentuales a la nota de desempeño integral, indicando una nota de autoevaluación de desempeño, buena, ya que la organización manifiesta conocer los conceptos, elementos y vínculos que conllevan las alianzas estratégicas para desarrollar la actividad que se lleva a cabo.

A pesar de ello y a como se indicó en el párrafo anterior, desde la puesta en marcha del proyecto del beneficio, la organización ha venido fortaleciendo enlaces y procesos de coordinación y articulación constante con instituciones públicas en primera instancia, empresa privada incluyendo representaciones de clientes y proveedores y últimamente de cooperación internacional y organizaciones no gubernamentales.

Lo anteriormente descrito se debe a una acción de fortalecimiento que ha venido llevando a APROCETU, la cual consiste en la generación de una base de datos con posibles actores del Territorio y otras figuras de apoyo, con los que se puedan generar vínculos y alianzas en pro de la consecución de objetivos y metas comunes.

Las relaciones territoriales son clave en la gestión administrativa de la Asociación porque se ligan directamente a las estructuras de gobernanza locales y territoriales. Es precisamente donde se llevan a cabo los procesos de coordinación, articulación y cooperación, en donde representantes de APROCETU no solo deben participar activamente, sino de forma estratégica en el ejercicio de su voz y voto para la consecución de objetivos organizacionales y locales.

Planeación estratégica

En esta subcategoría se analizarán los rubros de planeación, gestión de riesgos y plan de acción en el corto plazo. Se obtiene una nota de desempeño de 60, aportando 4,43 de 7,43 puntos porcentuales a la nota puntuación integral obtenida, lo que indica según el puntaje de autoevaluación, un desempeño deficiente.

Planeación.

Se obtiene una calificación de 54, en donde se aportan 2,14 de 4 puntos porcentuales a la nota final del desempeño integral, indicando un deficiente desempeño de este rubro, desde el análisis autoevaluativo de la gestión integral. Se logra identificar en APROCETU, claridad en la función, objetivo y norte de la organización, específicamente en su misión y visión, esto desde el seno directivo y la comunidad asociativa.

APROCETU, es una organización que se creó para desarrollar la caficultura de manera integral, con una visión de articulación de los actores y el encadenamiento de los eslabones, para garantizar la estabilidad social, económica y ambiental de la actividad y una distribución equitativa de los ingresos entre la comunidad asociativa. A continuación, se denota la misión y visión de esta organización:

Misión: *“Promover el desarrollo de la caficultura para mejorar su competitividad, mediante la transferencia de tecnologías, los sistemas de producción y comercialización que procure el mayor bienestar de los afiliados”* (A. Guerrero. comunicación personal. 6 febrero del 2021).

Visión: *“APROCETU será una organización que contribuya a mejorar los sistemas de producción, el desarrollo agroindustrial y la comercialización del café de sus afiliados, mediante la adopción de tecnologías que favorecen el uso racional y sostenible de los recursos”* (A. Guerrero. comunicación personal. 6 febrero del 2021).

Entre los principales valores se identifican la solidaridad, lealtad, honradez, transparencia, responsabilidad, compromiso, tolerancia y equidad, innovación, desarrollo personal y profesional. Sin embargo, se indica que existe una debilidad en cuanto a la identificación de estos conceptos en la operación cotidiana del trabajo de APROCETU, además la organización no cuenta documento que haga referencia al plan estratégico de la organización.

Esto evidencia un punto a mejorar, no únicamente en la capacidad estratégica de la organización, sino en su gestión integral, debido a que la planeación estratégica, corresponde de acuerdo a Evans (2015), *“a un plan terrestre de ataque”* (p.17), que además *“parece un plan de implementación de la estrategia y proyectos, pero que es un resumen por lo menos anual, talvez trimestral, de lo que requiere para poner en práctica una estrategia”* (p.17).

Por lo que APROCETU no tiene conocimiento de los conceptos básicos de planeación estratégica, asimismo no evidencia un documento oficializado con las problemáticas, limitantes y puntos prioritarios de abordaje, así como los respectivos ejes estratégicos de la organización. Al mismo tiempo, no se tiene un plan operativo que acompañe el plan estratégico y que faciliten los procesos de seguimiento correspondientes.

Gestión de riesgos.

Se obtiene una puntuación de 0 sobre el 100, aportando cero puntos porcentuales de 1,14 por lo que no se ha realizado una acción en la gestión integral de APROCETU, orientada a la gestión de riesgos. No se cuenta con un documento que denote la gestión de riesgos, desde su identificación, caracterización y el grado de afectación para la organización, así como su respectivo plan de manejo.

Estos elementos son de importancia en especial en el entorno rural y en la connotación de un territorio, en donde existen gran cantidad de variables que interactúan entre sí y se encuentran en constante transformación tales como accesos y rutas, elementos climatológicos, aspecto de mercado y otras variables macroeconómicas, que deben contemplarse en el modelo de negocio para su análisis.

Cabe destacar que desde el análisis de este diagnóstico y más allá de contar con un documento, se identifica la debilidad en el conocimiento y la gestión de una herramienta vinculada con la sistematización y abordaje de los riesgos, tanto naturales como de la vulnerabilidad propia del modelo de negocios de APROCETU. De igual manera, desde la acción interinstitucional que apoya a APROCETU, no se identifican acciones de apoyo en esta dirección.

Plan de acción en el corto plazo.

Se obtiene una puntuación total del 100, sumando el total de los puntos porcentuales de este rubro, correspondientes a 2,29, esto que quiere decir, un desempeño excelente en la gestión de un insumo que permite dictar por lo menos en un plazo anual, la priorización de acciones y pasos a seguir para la ejecución de acciones concretas en torno al proyecto.

Entorno

Se obtiene una nota de desempeño de 54, la cual suma 1,86 de 3,43 puntos porcentuales. Esta subcategoría está compuesta por la competencia territorial y los recursos presentes en el Territorio. El puntaje obtenido indica, un deficiente desempeño en la gestión del entorno, subcategoría compuesta por competencia territorial y los recursos, rubros que se analizan a continuación:

Competencia territorial.

Se obtiene una calificación de 88, aportando una puntuación porcentual de 1 punto de 1,14, lo que indica un resultado, en la autoevaluación del desempeño de APROCETU en este rubro, como excelente. Las personas entrevistadas y participantes de las actividades de diagnóstico perciben como un

autodesempeño eficiente en el conocimiento de organizaciones similares y presentes en el territorio, que brindan bienes o servicios similares. Además, se identifican con un desempeño excelente en el reconocimiento de recursos o servicios de apoyo territoriales para el desarrollo de su actividad, tales como acompañamiento, asistencia técnica, acompañamiento por parte de empresa privada y fuentes de recursos financieros.

Cabe mencionar, que como acción de mejora se puede fortalecer la documentación y el conocimiento existente sobre organizaciones similares, con un documento o base de datos que registre y analice tendencias, operación, estrategias, entre otros elementos de la competencia que permita generar información para fortalecer la toma de decisiones estratégicas internas, en respuesta a la competencia presente.

Recursos territoriales.

Se obtiene una calificación de 38, sumando 0,86 de 2,29 puntos porcentuales a la nota final de desempeño y se determina como la gestión en el desempeño de los recursos territoriales, deficiente. La organización no reconoce las principales características sociales y económicas del territorio, no se identifica el contexto, ni los elementos que pueden influenciar en el quehacer de la organización, ni se tiene una sistematización sobre los mismos, que permita la identificación de oportunidades y generación de ventajas comparativas. claros

En síntesis, en el análisis general de la subcategoría de planeación estratégica, APROCETU ha demostrado escoger el camino más apropiado para el logro de objetivos y metas comunes, operando estratégicamente en la generación de vínculos y alianzas, así como el aprovechamiento de oportunidades que surgen de manera espontánea. Sin embargo, carece de la estructura que une el plan estratégico, con los programas y comisiones de trabajo, los presupuestos y los planes operativos que cultiven el equipo colaborador y a nivel de la comunidad asociativa, en el valor real de este sistema para su comprensión, interiorización y ejecución, a través de un exhaustivo ejercicio de lectura y análisis del

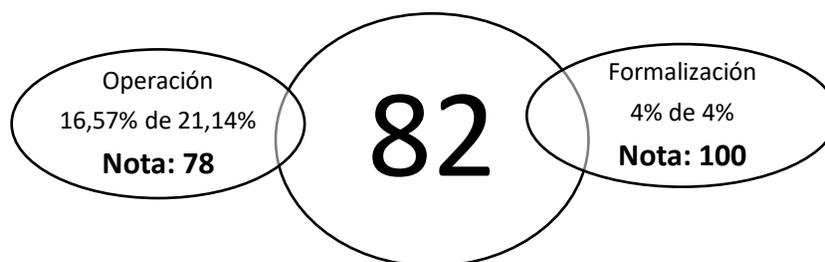
entorno y contexto territorial. Se requiere una lectura y análisis exhaustivo del territorio, las variables que interactúan entre sí, los recursos, así como los riesgos y efectos que pueden incidir en la organización.

Desde el enfoque rural territorial y dada la posición empresarial y social que ejerce APROCETU en estos momentos, la percepción comunitaria como promotor de la gestión de proyectos y acciones que han incidido resultado en bienestar para muchos, conlleva a la organización a analizar integradamente, desde sus potencialidades internas y el entorno, acciones atinadas y estratégicas que fortalezcan su misión y visión.

Capacidad Organizativa

Esta subcategoría obtiene una nota de 82, y suma a la puntuación integral de desempeño, 21 puntos porcentuales de 25, lo que indica un desempeño bueno en la gestión de esta capacidad. Esta categoría está conformada por los elementos de formalización en la constitución de la empresa/negocio, y la organización propia de APROCETU.

Figura 9. Composición porcentual de la calificación obtenida para la Capacidad Organizativa de APROCETU.



Como se puede observar en la figura anterior, esta capacidad está compuesta por las subcategorías de operación y formalización jurídica de la organización. A continuación, se hace una descripción de cada una de ellas:

Formalización de la organización

En cuanto a los elementos de formalización, la subcategoría está constituida por los elementos relacionados al cumplimiento del marco jurídico competente a la organización. El puntaje obtenido la puntuación del diagnóstico, indica un 100, es decir una gestión excelente. En las siguientes secciones se analizará cada rubro.

Aspectos de formalización y legalidad de la organización.

Estos aspectos obtienen la puntuación total de 100, aportando 4 puntos porcentuales, correspondientes al total de este rubro. La organización cuenta a cabalidad, con los aspectos básicos de jurisdicción y legalidad tales como personería jurídica, estatutos actualizados, registros de actas de asambleas y registros contables al día. Además, se manifiesta el conocimiento y cumplimiento con respecto a las legislaciones vinculadas a los elementos jurídicas, ambientales y operativos con una actitud dinámica, comprometida y responsable; asimismo, están claros en el seguimiento para la actualización de estos requisitos y las entidades correspondientes para gestionarlos.

Organización

Esta subcategoría obtiene una nota de desempeño de 78, indicando una autogestión del desempeño buena; suma 16,57% de 21,14%, y está integrada por las subcategorías de estructura organizativa, motivación y liderazgo, talento humano, perfil del personal, relaciones interpersonales y resolución de conflictos, trabajo en equipo y delegación de funciones, participación y sentido de pertinencia.

En el modelo de desarrollo rural con enfoque territorial y de cara a la nueva ruralidad, la capacidad organizativa representa la riqueza del capital social pues recluta personas con capacidades y conocimiento que se convierten en el primer motor propulsor para la planeación y ejecución de acciones

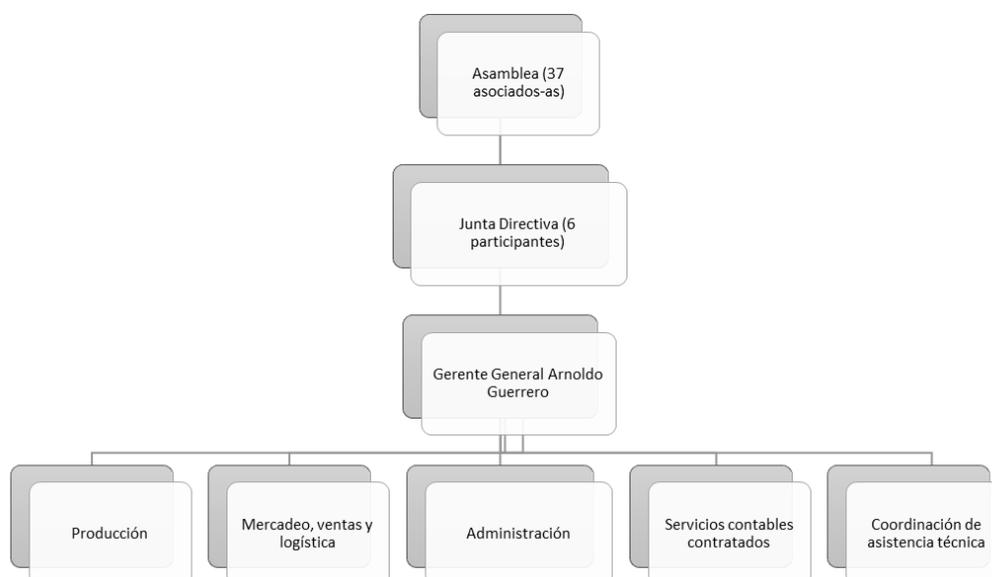
que mejoren la calidad del entorno para mejorar la calidad de vida de la comunidad asociativa y sus vecinos.

De acuerdo a asociado_01, “APROCETU nace de los productores para los productores”, por lo que, desde la fundación de la organización, se han gestionado acciones que velen por el fortalecimiento de capacidades de los socios en cuanto a conocimientos técnicos, disposición de material vegetativo mejorado, disposición de insumos a mejores precios, mejores precios, entre otros. Del mismo modo, se ha fortalecido a la organización desde la capacitación técnica, mejora de la infraestructura para disponer una mejora calidad del servicio del beneficiado al productor y por ende un producto de mayor calidad.

Estructura organizativa.

Este rubro, obtiene una nota de desempeño de 72, indicando una gestión en el desempeño de esta estructura, clasificada como regular, sumando 3,29 de 4,57 puntos porcentuales, pues la organización cuenta con un organigrama formal, así como con una estructuración establecida de la Junta Directiva de la Asociación. En la siguiente figura se muestra el organigrama de la organización:

Figura 10. Organigrama de APROCETU

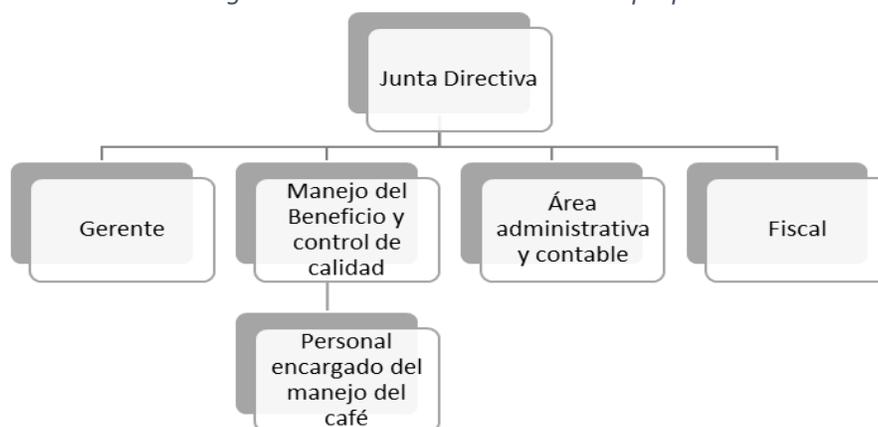


Fuente: APROCETU, 2019.

La estructura organizativa que sigue la Asociación de Productores del Cerro de Turrubares, APROCETU, se basa en la Asamblea de Asociados como órgano máximo, tal y como lo estipula la ley 2181, en donde se elige una Junta Directiva, la cual debe estar compuesta por cinco miembros y un fiscal. El objetivo de esta figura es desarrollar y dar seguimiento al plan de trabajo de la organización cedula jurídica 3-002-324201 Tomo 504, asiento 580, en donde no se tenga como único y exclusivo fin el lucro.

La administración de la organización recae sobre la Junta Directiva, principalmente el presidente, que además ejerce la función de Gerente dentro de la organización, además el secretario vela por el buen funcionamiento de las actividades de producción, verifica la calidad del producto y colabora en temas de ventas y otros asuntos relacionados con el beneficio. Los demás miembros de Junta Directiva colaboran en temas de toma de decisiones y apoyan en el desarrollo de proyectos en beneficio de la organización; también la organización cuenta con los servicios de una contadora privada que apoya diferentes temas relacionados con el crecimiento y desarrollo del Beneficio. Esto se resume en la siguiente figura:

Figura 11. Estructura administrativa propuesta



Fuente: APROCETU, 2017

Dentro de esta estructura se cataloga como positivo el grado de confianza de la comunidad asociativa en la Junta Directiva, así como la atención a las sugerencias, la definición de tareas y roles de trabajo. Sin embargo, asociado_01 y asociado_02 indican que se han venido identificando la debilidad de agrupar a personas asociadas para apoyar diversas tareas y la forma de la organización de adaptarse y responder a eventuales situaciones que puedan presentarse. Además, no se tiene por escrito la estructura organizativa por áreas de trabajo, como potencial punto de mejora, sin embargo, cada participante de la Junta Directiva y del cuerpo gerencial-administrativo, tiene claro el rol de trabajo que debe ejecutar, así como las funciones y responsabilidades que le competen.

Motivación y liderazgo.

Este rubro obtiene una puntuación en el desempeño de 83, sumando 1,43 de 1,71 puntos asignados en esta subcategoría, clasificándolo desde el ejercicio autoevaluativo como un desempeño bueno. El cuerpo administrativo, conformado por asociado_01, asociado_02, asociado_03 y asociado_04, autoevalúan a este equipo de trabajo como un grupo de personas con motivación y liderazgo. Explican que, “no solo escuchan, sino que atienden las sugerencias de las demás personas afiliadas, consolidando acciones concretas en torno a la solicitud o recomendación de la comunidad asociativa”. Además, se califica como buena la capacidad de lograr inspirar a las personas de sus propias familias, organización y comunidad, además del reconocimiento de la organización como referente a nivel comunitario y territorial, en la gestión de acciones, proyectos o iniciativas promotoras de beneficios positivos

En cuanto a liderazgo y según asociado_01, se identifica en el cuerpo gerencial de la Asociación, “un don especial para escuchar, motivar e inspirar al equipo de trabajo, a los socios y a la comunidad”. Cabe indicar, que este estilo de liderazgo si bien puede manifestarse individualmente en líderes del equipo de trabajo, o bien en miembros de la Junta Directiva, también responden a un liderazgo que

trasciende a nivel organizacional, en función del compromiso y la unión de esfuerzos para generar su propio crecimiento a través de una misión, visión o proyecto compartido.

Complementariamente, se reconoce en el asociado_01, gerente de la Asociación, características del liderazgo transformacional como, la creación de confianza en el entorno interno y con otros actores de trabajo, conocimiento del ámbito interno en cuanto orígenes y fines de la organización, así como conocimiento del contexto externo, capacidad de trabajar en equipo, buenas relaciones interpersonales, resiliencia, simpatía y orientación al logro.

Por otra parte, se identifican oportunidades de crecimiento, pues asociado_02 indica que “se ha venido incrementando el interés por los jóvenes, pues son los hijos de personas asociadas dedicadas al cultivo, que han decidido incorporarse por cuenta propia como nuevos afiliados a APROCETU”.

Talento Humano.

En cuanto al talento humano, la puntuación de desempeño es de 50, sumando 0,57 puntos porcentuales de 1,14, indicando un deficiente desempeño en el ejercicio diagnóstico. Esto responde, a que, en la actualidad, no se han planificado procesos de capacitación para la formación y especialización del equipo gerencial de APROCETU. Sin embargo, asociado_02, indica “que los procesos de capacitación son cambiantes en función de las oportunidades y los procesos de apoyo, que surjan durante el año”.

Desde el análisis de este rubro y de cara a los procesos y gestiones orientadas al desarrollo rural, es relevante contemplar el fortalecimiento de capacidades de los individuos, tanto personas colaboradoras, como asociadas, o bien entregadoras de café, para el enriquecimiento del capital social que participa en los procesos de gestión.

Como punto de mejora, la conformación de un plan de capacitación anual tanto para el equipo de trabajo organizacional-administrativo y la comunidad asociativa, en función de la respuesta estratégica a necesidades identificadas y priorizadas, corresponde a una posible acción afirmativa.

Perfil del personal.

Con respecto al perfil de personal, la puntuación de este rubro es del 80, indicando un buen desempeño, desde la gestión de APROCETI, aportando 2,29 puntos porcentuales de 2,86. Se cuenta con la puntuación máxima en cuanto a la claridad del personal idóneo para realizar las tareas y trabajos de la organización y de cada puesto, independientemente de la cercanía o intereses que tengan con la organización, considerando en condiciones de igualdad y equidad a mujeres, personas jóvenes, adultos mayores, siempre y cuando cumplan con las características establecidas para los puestos vacantes. Sin embargo, se carece de la estructura administrativa oficial para la definición de estos perfiles en un documento por escrito, que permita sistematizar y gestionar estos procesos administrativos.

Relaciones interpersonales y resolución de conflictos.

En este rubro se obtiene puntuación 100, clasificado como un desempeño excelente desde el ejercicio de autoevaluación, aportando el total de la puntuación porcentual a la nota final de desempeño, la cual corresponde a 3,43 puntos porcentuales. Se reconoce como excelente la relación de la Junta Directiva con el cuerpo administrativo de la organización, así como con la comunidad asociativa, que se caracteriza por una actitud proactiva en el manejo de conflictos, problemas y situaciones que requieran atención.

También se califica con la puntuación máxima de desempeño la generación de vínculos duraderos con la agrupación y con la comunidad, mediante contacto y comunicación constante, a través de aplicaciones telefónicas, siempre utilizando el diálogo y la cooperación como medio para obtener resultados positivos en cuanto a la consecución de objetivos y metas comunes.

Asociado_01 indica que, “la organización ha tenido experiencias de alta satisfacción en resolución de problemas, con la convicción y buena fe, de generar resultados beneficiosos para toda la organización y la comunidad”.

Trabajo en equipo y delegación de funciones.

Se obtiene una nota de desempeño del 85, clasificado como bueno y representa un 2,43% de 2,86% del total de la puntuación del rubro. En este apartado y de acuerdo al ejercicio de autoevaluación, se identifica como entre regular y excelente, los aspectos relacionados con la claridad del equipo administrativo y la Junta Directiva de la organización, en los roles de trabajo, así como por parte de la comunidad asociativa y entregadores de producto. Cabe mencionar, la necesidad manifiesta por el equipo administrativo de fortalecer la participación de la comunidad asociativa, en la reactivación de comisiones o actividades puntuales que impulsen la cohesión de grupo y su eficiente participación activa como miembros de APROCETU.

Participación y sentido de pertenencia.

En este rubro se obtiene una nota de 69, indicando un desempeño regular, que aporta 3,14 de 4,57 puntos porcentuales al total de la calificación final. Se establece como entre regular y excelente el cumplimiento de reuniones por parte del cuerpo directivo y administrativo al menos una vez al mes, celebración de asambleas generales al menos dos veces al año, cumpliendo con los estándares legales básicos, según lo estipulado en la Ley de Asociaciones, 218.

En cuanto al el conocimiento de los proyectos o actividades que gestiona la organización, asociado_02, indica que “al menos el 75% de la organización conoce estos con profundidad”.

Se califica como deficiente el compromiso de la comunidad asociativa con la organización, en la participación y funcionamiento de comisiones de trabajo auxiliares establecidas. En este sentido, y en acuerdo con Hernandez (2007), en que la “organización es sinónimo de personas decididas a trabajar juntas” (p.93), se requiere tomar acciones de mejora que mantenga o incremente el esfuerzo del grupo en un sistema unido, compenetrado y con una misma misión, visión y guía.

Desde el análisis histórico, la organización inició en el año 2002, con 19 asociados fundadores, de los cuales, el 68% aún se mantienen unidos. Hoy en día la organización cuenta con 37 personas afiliadas,

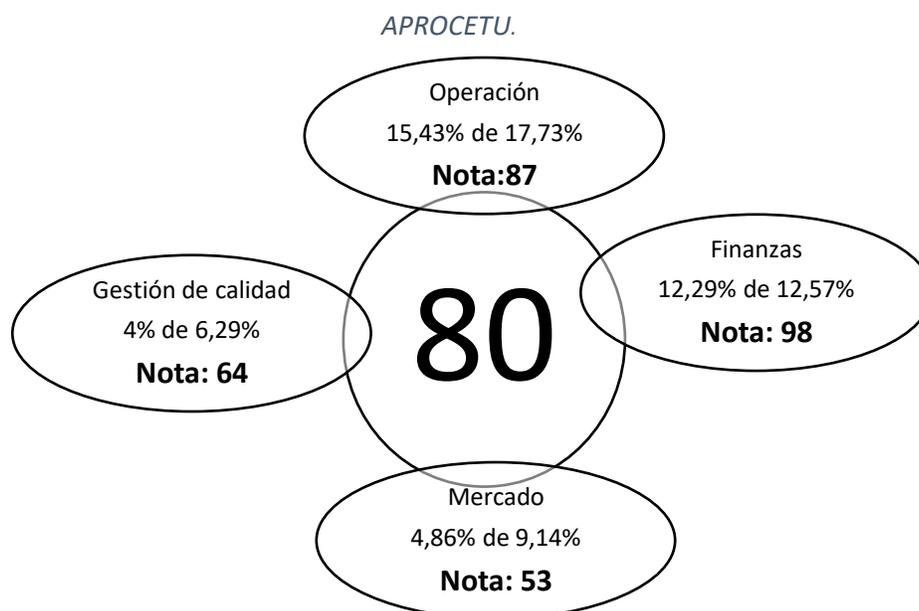
entre ellas hijos e hijas de asociados fundadores que han heredado las fincas y continúan con la actividad cafetalera, desde la comunidad, evidenciándose solo en la comunidad asociativa, un crecimiento de 94% desde la fundación de APROCETU.

Los elementos incluidos en la capacidad organizativa inciden directamente en el desarrollo humano y por ende en el capital social del territorio. Parte de tener claras las líneas de trabajo en los procesos de la participación-acción de la organización su quehacer diario, insta a generar entre la comunidad asociativa y la comunidad local, sensibilidad y conciencia plena de sus propias necesidades, así como de la autodiligencia de su desarrollo, fomentando el liderazgo, la clarificación de roles, especialización del trabajo y capacitación atinada.

Capacidad Empresarial

Esta categoría obtiene una puntuación de 76, aportando 37 puntos porcentuales de 46 en la nota final, indicando un buen desempeño de esta capacidad. Esta categoría se encuentra compuesta por el análisis de las siguientes subcategorías: operación, finanzas, mercado y gestión de la calidad, que se presentan en la siguiente figura, con su respectivo puntaje obtenido:

Figura 12. Composición porcentual de la calificación obtenida para la Capacidad Empresarial de



Operación

La subcategoría de operación obtiene una nota del desempeño de 80, suma 1,14 de 2,86 puntos porcentuales a la nota, final, indicándose un desempeño excelente de esta subcategoría. Está compuesta por espacio físico y servicios básicos, tecnologías de la información, procedimientos y procesos de trabajo, situación de la materia prima y compras; a continuación, se detallan cada una de ellas:

Espacio físico y servicios básicos.

Este rubro obtiene la puntuación máxima de 100 puntos, indicando un desempeño excelente, que aporta 6,29 puntos porcentuales a la nota final de desempeño organizacional. Según asociado_01, y asociado_02, APROCETU, “cuenta con espacio para la producción, gestión administrativa, servicios de agua potable, electricidad, planta y equipo destinados a la producción, teniendo claridad en el espacio requerido para el desempeño de las labores y funciones, cumpliendo a cabalidad con los permisos correspondientes de funcionamiento; se cuenta también con vehículos, maquinaria y equipo tanto productivo como para la operación administrativa.”. Además, asociado_02 menciona que, “el espacio requiere ampliarse”, sin embargo, se cuenta con la disposición de terreno para el crecimiento de la infraestructura y del negocio.

Figura 13 Vista lateral de las instalaciones físicas de APROCETU y su entorno



Nota. [Fotografía], por Cristina Rodríguez Román, 2021.

Tecnologías de información.

En este rubro se obtiene una nota de desempeño del 40, sumando 1,14 de 2,86 puntos porcentuales a la nota final, autoevaluándose como un deficiente desempeño. En cuanto a las tecnologías de la información se identifican problemas de conectividad a internet y debilidades en cuanto al uso y gestión de redes sociales para la promoción y divulgación de información relacionada con diferentes temas de la organización.

Asociado_02, indica que “se cuenta con equipo de cómputo en excelentes condiciones y a nivel personal, se utiliza internet para informarse y actualizarse sobre elementos complementarios a su negocio y organización, como una actividad aislada personal y no una práctica empresarial”.

La conectividad a internet se tiene resuelto de manera temporal, pues para solventar el problema, se instaló el servicio en la casa de habitación de unos de los asociados, integrantes del Cuerpo Directivo.

Procedimientos y procesos de trabajo.

En este rubro se obtiene una nota de 50, indicando un deficiente desempeño, desde el ejercicio diagnóstico de autoevaluación, sumando 0,57 puntos porcentuales, de 1,14 que conforma este rubro. En este punto, asociado 01 y asociado 02, indican que “la organización tiene capacidad y claridad en los pasos a seguir para la gestión del negocio de forma integral, pero estos no se tienen documentados, en una estructura formal y oficial”, lo que representa una debilidad pues limita la gestión del conocimiento al centralizar la experticia técnica en solo equipo de trabajo o persona.

Situación de la materia prima, de los proveedores y las compras.

Este rubro obtiene la puntuación máxima de 100 puntos, aportando 7,43 puntos porcentuales. Se indica un desempeño clasificado como excelente en la claridad de la organización de gestionar los registros de la materia prima disponible, así como, la cantidad de producto disponible por productor

anualmente (afiliados y externos), la capacidad instalada de la planta, cantidad necesaria de materias primas y materiales para los procesos de beneficiado, sistema computarizado para el registro de compras de materiales y un respectivo control de inventario en funcionamiento, computarizado y efectivo.

Además, asociado_01 y asociado_02, indican que “se tienen identificadas otras oportunidades de negocios, e incluso servicios, vinculados con el sector turismo”, sin embargo, se debe procesar esta información y sistematizarla en un plan de acción a corto plazo, o bien, como parte de las acciones estratégicas de la organización.

Finanzas

La subcategoría de operación obtiene una nota de desempeño de 86, autoevaluándose con un desempeño excelente que aporta 12,29 puntos porcentuales de 12,57 asignados a esta subcategoría. Asociado_02, indica que “APROCETU cuenta con estructuras de costos, precios y presupuestos, resultados financieros y oportunidades de financiamiento debidamente registrados y que se utilizan estos insumos para la toma de decisiones”.

Estructuras de costos, precios y presupuestos.

En este rubro se obtiene una nota de desempeño excelente, con 97 puntos, sumando 4,43 de 4,57 puntos porcentuales. Se identifica como entre excelente la identificación del precio de producto, las estructuras de costos de los bienes y servicios brindados, así como de los respectivos precios de los mismos, basados en los precios de mercado de productos similares, análisis de la competencia y costos de materias primas y mano de obra. Asimismo, se cuenta con hojas de cálculo para tales efectos, así como las proyecciones y el respectivo análisis a cargo de personal propio de la empresa, especialista en el área contable y administrativa.

Resultados financieros.

En este rubro al igual que en el caso anterior, se obtiene una nota de desempeño de excelente, con una nota de 97, sumando 4,43 de 4,57 puntos porcentuales. Se califica como excelente los resultados en cuanto a la rentabilidad de la organización, su respectivo registro y análisis de los ingresos y egresos, en un sistema para tal efecto. Según asociado_02, se gestionan efectivamente los activos, las planillas y proyecciones financieras, procesando la información en los archivos digitalizados de la APROCETU, evidenciando la generación de capital económico.

Cabe mencionar, que se califica como entre regular y excelente la experticia y capacidad para la interpretación de información financiera y la toma de decisiones basados en esta información, por la Junta Directiva y la comunidad asociativa, identificando un potencial punto de mejora que debe incluirse en un plan de acción.

Financiamiento.

Este rubro obtiene la puntuación máxima de 100 (excelente desempeño), aportando 3.43 puntos porcentuales a la nota final de desempeño. Se identifica como excelentes los procesos organizacionales, en la identificación de fuentes financieras y en la actualidad, se cuenta con garantías propias para la solicitud de créditos futuros.

Se ha identificado y acudido a instituciones para financiar las compras de equipo, materia prima y maquinaria, por lo que se cuenta con experiencia en la gestión de fondos públicos; de igual forma se han liquidado de forma eficiente y oportuna recursos obtenidos por medio del beneficio con fondos no reembolsables. A continuación, se presenta una tabla de los aporte solicitados y ejecutados por la organización a través de concursos de fondos no reembolsables:

Tabla 7. Aportes ya ejecutados Institucionales y Organizacionales para el desarrollo del Proyecto

Institución u Organización	Aporte Económico	Asistencia Técnica	Otro tipo de aporte
Mideplan-Programa PL 480	¢45.000.000		
IMAS	¢25.000.000 Área húmeda. \$50.000 vagoneta ¢33.000.000 secadora y cambio de horno. ¢75.000.000 capital semilla. Total, del aporte ¢158.000.000		
MAG-PFPAS	¢9.000.000 Secadora pequeña y horno pequeño ¢33.000.000 Área de alistado por fondo de transferencias. Total, de aporte ¢42.000.000	Apoyo del MAG en cuanto a asistencia	
Ministerio de Trabajo			Financió la mano de obra para construcción- subsidio temporal, con un aproximado de ¢8.000.000
Municipalidad de Turrubares			Declaratoria de calle pública
CNP		Asistencia Técnica Diseño y asistencia en las etiquetas y logos. Asesoría Técnica a los productores en la cosecha de café	
INA		Capacitación y asistencia Técnica en el tema de café.	
ICAFÉ		Capacitaciones y asistencia técnica en el tema de café.	
APROCETU			Compra de terreno ¢34.300.000 Ampliación de capacidad de área húmeda. ¢15.000.000 Construcción de área de secado ¢4.000.000 Construcción de bodega de cascarilla y leña ¢3.000.000 Remodelación de la actual área de oficina ¢2.000.000 Construcción de invernadero ¢11.000.000 Compra de tostador ¢10.000.000 Compra de Molino para café ¢2.000.000 Compra de secadora con capacidad de 45 quintales ¢8.000.000 Compra de peladora tipo bellotera con capacidad de 15 quintales por hora. ¢9.000.000 Compra de bellotera con capacidad de 3 quintales por hora. ¢3.000.000

Institución u Organización	Aporte Económico	Asistencia Técnica	Otro tipo de aporte
			Compra de romanas. ₡500.000 Compra de máquinas de coser sacos ₡600.000 Compra de selladora de empaques ₡900.000 Ampliación del secado ₡1.000.000 Compra de montacargas ₡1.500.000 Compra de vehículo ₡7.500.000 Compra de peladora de muestras ₡2.500.000 Aporte para los gastos de implementación de la construcción la instalación del equipo FASE I, ₡8.000.000 Total ₡127.500.000
MOPT			Materiales: Cemento Varilla Planos de construcción en el área de edificaciones Nacionales, por medio de ayudas comunales
ICE		Cometida para el proyecto	Por definir en fases posteriores.
INDER	Compra de maquinaria y equipo (tractor agrícola, pala, carreta, secadora de 60 fanegas, cambio de horno, y materiales para la instalación y la compra del equipo de Laboratorio, FASE I) en ejecución ₡98.889.202 colones Construcción de un centro de agronegocios con proyección comunitaria. FASE II), en ejecución de ₡93.941.290 colones		
Total, de inversiones realizadas		₡645 380 492*	

Fuente: APROCETU, 2020.

Actor de apoyo_02, indica “que debido a los resultados que ha generado la asociación a lo largo de 20 años, las instituciones públicas y entidades privadas, han brindado amplias oportunidades de apoyo económicos a APROCETU, por eficientes procesos de liquidación y el cumplimiento de metas y objetivos comunes entre APROCETU y las diferentes entidades o programas que han apoyado”.

Mercado

Obtiene una puntuación de 53, indicando un deficiente desempeño de APROCETU en la gestión de este elemento de análisis y suma 4,86 de 9,14 puntos porcentuales a la calificación integral del

desempeño. Esta subcategoría la compone el rubro de segmentación de mercado, estrategia de promoción y gestión de clientes y ventas, las cuales se denotan a continuación:

Segmentación del mercado.

Con respecto a la segmentación del mercado, este rubro obtiene se auto identifica con un desempeño regular, con una nota de desempeño de 67, que suma 2,29 de 3,43 puntos porcentuales. Asociado_01, asociado_02, asociado_03 y asociado_04, califican como excelente la elaboración de productos de forma específica y personalizada, en función de la solicitud de los clientes y consumidores. Sin embargo, se identifica una debilidad en el registro de información relacionada con el cliente, la sistematización de observaciones, comentarios y recomendaciones, para su respectivo abordaje.

Estrategia de promoción.

Este rubro obtiene una puntuación de 39, indicando un deficiente desempeño, que aporta 1,57 puntos porcentuales de 4, al total de la calificación final del desempeño. APROCETU no posee una estrategia de promoción y asociado_02, indica “que existen necesidades de conocimiento sobre la gestión correspondiente para promocionar sus bienes o servicios, tanto los actuales como los nuevos”.

No se cuenta con un plan de promoción, ni presupuesto para su ejecución. Sin embargo, asociado_01, menciona que “sí se participa en espacios que brindan la oportunidad de llevar muestras físicas del producto, así como la realización de visitas a clientes para su respectivo seguimiento”.

Gestión de clientes y ventas.

Este rubro obtiene una deficiente calificación de desempeño con una nota de 58, sumando 1 de 1,71 puntos porcentuales a la nota final del desempeño. El cuerpo gerencial, califica como entre bueno y excelente el ofrecimiento de su producto a clientes potenciales a través de visitas y la gestión de una agenda manual, para el registro de eventos que incentiven las ventas. Sin embargo, no se cuenta con una

base de datos y medición de la satisfacción de clientes y potenciales clientes como oportunidades a futuro.

Dentro de la información obtenida, asociado_02, indica que “del 100% de los clientes de APROCETU, el 66% corresponde a clientes de café tostado y molidos, por lo general pequeños intermediarios o comercializadores que no sobrepasan el 5% de la cosecha. El otro 20% de los clientes corresponde a clientes nacionales, industrializadores de café, que abarcan no más del 1% de la cosecha y finalmente un 14% de clientes, exportadores, que abarcan aproximadamente el 94% de la cosecha”.

De acuerdo a los datos anteriores datos se denota que, sobre un porcentaje pequeño de clientes, recae prácticamente la totalidad de la cosecha anual, representada por el mercado de exportación., caracterizada por mercado de exportación.

Sistema de gestión de la calidad

Esta categoría obtiene una puntuación de 64, indicando un deficiente desempeño de este elemento, que aporta 4 puntos porcentuales de 6,29. a la totalidad de este rubro. Se compone por los rubros de sistema de mejora continua y elementos de comunicación, que se detallan a continuación:

Sistema de mejora continua.

Este rubro obtiene una nota de desempeño de 54, clasificado como deficiente y suma 1,86 de 3,43 puntos porcentuales a la calificación general de desempeño. El cuerpo directivo se autocalifica como excelente en la gestión del conocimiento sobre las características de calidad mínima que debe tener el producto, según las expectativas de su público meta. Además, se han incorporado mejoras en los productos con base en lo indicado por clientes potenciales o personas que emiten recomendaciones sobre la calidad del café.

Sin embargo, no se cuenta con un sistema de control de calidad del producto o servicio, manual de procesos, ni con una metodología específica para determinar el desempeño y la satisfacción de los mismos.

Elementos de Comunicación.

Este rubro obtiene una calificación del desempeño de 75 clasificado como regular, que aporta 2,14 puntos porcentuales de 2,68 al total de la calificación integral de desempeño. El cuerpo gerencial identifica que posee un mecanismo eficiente de comunicación para la divulgación de información a la comunidad asociativa, pues cumple con el objetivo para el que fue creado.

Por otra parte, se analiza la debilidad de carecer de un mecanismo de sistematización y documentación de aprendizajes, y recomendaciones a lo interno de la organización, así como de consultas a la comunidad asociativa, sobre mejoras en los sistemas de comunicación u otra información en general.

En resumen, la capacidad empresarial de APROCETU, tiene un músculo operativo que respalda la actividad principal de recolección y comercialización de café oro, convirtiéndolo en una actividad con resultados positivos en términos de rentabilidad. Sin embargo, se requiere con urgencia, acciones estratégicas dirigidas al análisis del mercado actual y potencial que vinculen fortalezas de organización con la identificación y aprovechamiento de oportunidades para el robustecimiento de la actividad empresarial.

Lo anterior debe integrarse con un sistema de gestión integral de la calidad de la organización, que ejerza un control en el desempeño, principalmente sobre los procesos productivos y la gestión del mercado con miras a la realimentación para la mejora continua.

Cabe mencionar que la capacidad empresarial está e influenciada por el capital institucional que promueva e incentive esta capacidad. Se insiste a lo largo de la investigación que APROCETU ha sido

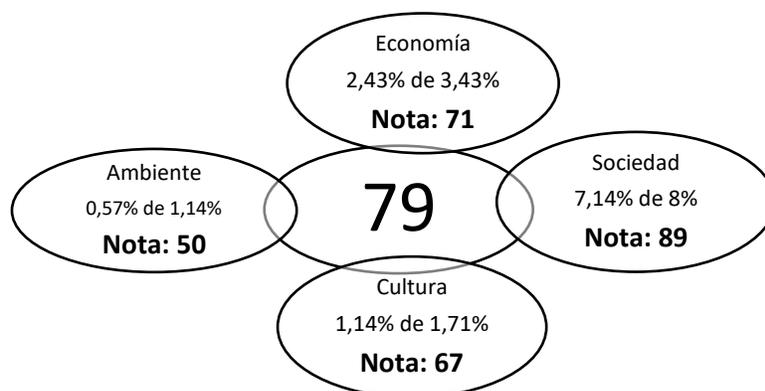
protagonista en la catálisis de fondos no reembolsables por parte de instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales.

La capacidad empresarial, fomenta en APROCETU el conocimiento y las herramientas básicas para el análisis del entorno macro y microeconómico, así como las nuevas tendencias del mercado y la tecnológica, fomenta la especialización del trabajo, el conocimiento del modelo negocio y fortalece las bases para la competitividad de la organización a nivel territorial

Elementos de la gestión integral de APROCETU y sus aportes al desarrollo rural del territorio Puriscal, Turrubares, Mora, Santana.

En el análisis de autoevaluación del desempeño, se considera como parte de las capacidades de una organización, la generación de valor en el contexto del desarrollo rural territorial en el que se encuentra inmersa. La capacidad para generar valor, hace referencia a la capacidad de APROCETU, desde su gestión integral, de incidir positivamente entre las personas asociadas, la comunidad, la región y el territorio. Se encuentra compuesta por dimensiones del desarrollo rural, entre las cuales están la económica, social, cultural, ambiental, que se explican en la siguiente figura y de acuerdo a la calificación obtenida en los pro procesos autoevaluativos del desempeño:

Figura 14. Composición porcentual de la calificación obtenida para la capacidad de generar valor.



Como se denota en la figura anterior, en esta capacidad, se determina una nota de 79 puntos, indicando un desempeño bueno en la gestión, identificándose algunas acciones de mejora; a continuación, se analiza cada una de las subcategorías, y las respectivas puntuaciones obtenidas:

Subcategoría Económica

De acuerdo a la autoevaluación del desempeño, se determinó una nota de 71 puntos, indicando un desempeño regular, en la generación de valor a esta dimensión. Esta subcategoría está compuesta por dos rubros de análisis, los cuales son riqueza directa generada y la riqueza generada en el entorno, que se detallan a continuación:

Riqueza directa

La riqueza directa generada, obtuvo una nota de desempeño regular, obteniendo 75 puntos. En este componente, se detallan algunos resultados generados por APROCETU, desde el análisis de la población beneficiaria, la generación de empleos directos, generación de excedentes y la contratación de nuevo personal, a como se denota en los siguientes párrafos:

Tabla 8. Población Beneficiaria directa

Beneficiarios (as) directos	
Beneficiarios directos	Cantidad de personas
Mujeres	23%
Hombres	22%
Jóvenes	34%
Niños(as)	19%
Personas adultas mayores	0,9%
Personas con discapacidad	0,2%
Otros (Actores claves, comunidades indígenas)	0,9%
Total, beneficiarios directos:	100%

Fuente: APROCETU, 2021.

En total se benefician aproximadamente y de forma directa unas 749 personas, desglosadas de la siguiente forma: 23% corresponde a mujeres, de las cuales 7% son esposas de productores y el resto se categorizan como mujeres recolectoras. Complementariamente, se cuantifican 22% del total como hombres beneficiarios directos, integrando 7% como productores asociados y 15% recolectores temporales.

En cuanto a población joven, entre los 18 y 35 años de edad, se identifica un 34%, contabilizado por hijos e hijas de asociados y entregadores. En cuanto a la niñez se identifican 19%, hijos e hijas de personas asociadas y entregadoras. Se identifican 0,9% personas adultas mayores, superiores a los 65 años de edad, en donde 0,5% son parte del total de productores, mientras que 0,4% son beneficiarios directos no productores, pero dependen de los ingresos de la actividad. Además, se identifican, 0,2% de personas con discapacidad beneficiadas y 0,9% de personas beneficiadas en la categoría denominada como “otros”, correspondientes a representantes de proveedores y clientes, más el catador.

Para asociado_02, APROCETU, “es una organización que, desde sus inicios, ha promovido la integración de productores y productoras, de café, así como de otras iniciativas con el fin de mejorar los ingresos de las familias de la comunidad”. Por otra parte, realizando la cuantificación de la generación de empleo directa en la organización se identifican de la siguiente manera:

Tabla 9. Empleo generado en cantidad de personas

Empleos Directos	
Calificados	No calificados
7% – servicios contables	64% (todo el año) 29% (tiempo de cosecha)
Empleos Indirectos	
Calificados	No calificados
**2% representantes de empresas o instituciones + catador	82% (recolectores) 16% (manejo agronómico)

**Icafe, MAG, Namacafe, Insumos, vendedor de empaques y otros GIZ.

Fuente: APROCETU, 2021.

Se contabilizan en total 380 empleos generados, de los cuales el 4% corresponden a empleos directos y el 96% a empleos indirectos. Es así, como en el cuadro anterior, se presentan 14 empleos directos. Del 100%, 29% corresponden a no calificados permanentes, 64% no calificados temporales (específicamente en tiempos de cosecha y un 7% calificados permanentes).

Con respecto a los empleos indirectos, se identifican 366 personas desglosadas en 82% empleos no calificados, correspondientes a personas entregadoras de materia prima, 16% personas colaboradoras en el manejo agronómico y la labranza del cultivo del café y 2% correspondiente a empleos indirectos calificados, representando al sector de apoyo y asesoría.

En esta sección se debe destacar, que, si bien en la actualidad la organización no se encuentra pensando en la contratación de personal permanente, asociado_01 expresa que “conforme se aumenta la producción, se aumentaría el equipo de trabajo. Los requerimientos de trabajo específicos serían, la integración una persona colaboradora temporalmente en el área de beneficiado”.

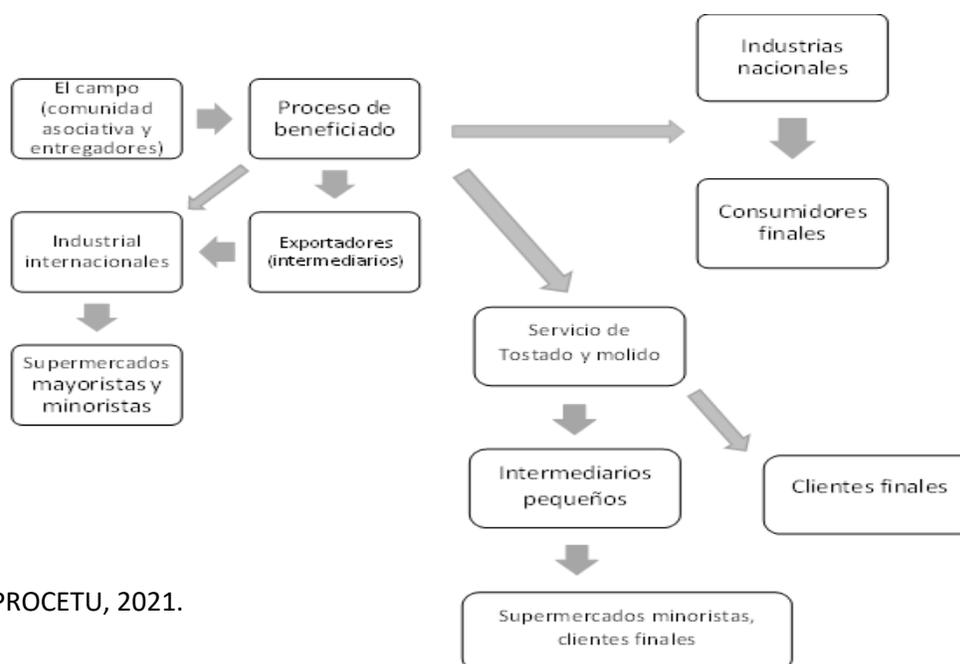
Es así como la organización demuestra la capacidad general de producir capital propio y excedentes. Se generan fuentes de empleo, precios y justa distribución de la riqueza, dando lugar a una organización que hoy día, incursiona en el aprovechamiento de nuevas oportunidades que fortalecen los procesos de diversificación. De acuerdo a asociado_02, “la Asociación evidencia ser fiel y leal a los principios de organizaciones sin fines de lucro y ha generado diferentes políticas de liquidación y compensación a las personas productoras. De los ingresos generados por venta de café oro, APROCETU designa un porcentaje para cubrir los costos por la operación del beneficio, la administración, comercialización y transporte y lo demás es retribuido al productor, aproximadamente un 70% del monto de la venta, en función de la participación de fanegas entregadas; desde el inicio del proyecto de beneficio, se ha logrado aumentar el pago por fanega de café en un 43%”. Además, se tiene políticas para productores que posee micro lotes con variedades exóticas de café, altamente cotizadas en el mercado, en donde el producto percibe hasta más del 50% del monto de la venta.

Riqueza en el entorno

Como parte del ejercicio de autoevaluación, este rubro obtiene una calificación de 63 puntos, clasificado como deficiente desempeño. En este rubro se identifican acciones que tengan un impacto comunitario, regional o territorial, así como la integración de acciones dentro de la cadena de valor del territorio.

El micro beneficio de APROCETU procura el desarrollo social, económico y ambiental de las comunidades de San Luis, Pital, San Rafael, El Caite y Potenciana que se caracterizan por la producción y comercialización de café; condición fundamental para abastecer de materia prima el proyecto y garantizar su sostenibilidad. De acuerdo a entrevistas realizadas, desde el análisis de la **dimensión económica**, la dinámica gira en torno a un producto como lo es el cultivo de café grano oro, con un amplio y extenso mercado, en donde se da una integración de los procesos productivos y comerciales que mejoraron notoriamente las condiciones de vida de las personas productoras, asociadas y otras personas entregadoras que fueron integrándose a la organización.

Figura 15. Flujo de la Agro cadena en la que participa APROCETU



Fuente: APROCETU, 2021.

Como se muestra en la figura anterior, APROCETU tiene amplia participación en los diferentes canales que conforman la agrocadena cafetalera, el principal y más fuerte conformado por los intermediarios exportadores quienes comercializan el café grano oro a las empresas industrializadoras extranjeras, quienes se encargan de la respectiva colocación mayorista y minorista; el segundo lugar la venta a empresa industriales nacionales que procesan, comercializan en supermercados mayoristas y minoristas; en tercer lugar la venta directamente a agroindustrias internacionales, en las que se ha hecho un esfuerzo por incrementar las negociaciones de venta directa y en cuarto lugar, una pequeña proporción de los ingresos de café tostado y molido, ya sea a otros pequeños intermediarios o bien la venta propiamente de este servicio. Caba aclarar que la capacidad de tostado y molido de APROCETU es a pequeña escala.

Además, de acuerdo a asociado_01 y asociado_02, “se están iniciando algunas gestiones para incurrir en el sector turismo a través de encadenamientos con otras organizaciones e iniciativas a nivel local y territorial, ampliando nuevas actividades para las familias y su Asociación, la comunidad y el territorio”.

Desde el análisis, se pudo identificar elementos clave organizaciones y administrativos del APROCETU, para el desarrollo rural territorial de la dimensión económica; en primera instancia un proyecto en ejecución por parte de la organización y orientado principalmente al mejoramiento de las instalaciones, maquinaria y equipo para el micro beneficio de café, integra a las comunidades vecinas que brindan su mano de obra para la recolección, generando mayor beneficio económico de las personas productoras de otras áreas circunvecinas, así como esfuerzos en el fortalecimiento de mejores oportunidades de negociación directa, encadenamientos productivos y potencial para el desarrollo de otras actividades y servicios complementarios. Es así, como se contabilizan desde la perspectiva económica los siguientes elementos clave, potenciadores del desarrollo rural territorial en el contexto de APROCETU:

- Desarrollo de una actividad económica en torno al cultivo del café, que genera un producto de calidad con reconocimiento nacional e internacional, cotizado en un mercado estable, con potencial de crecimiento en el corto y mediano plazo.
- Establecimiento de contactos que fomentan la participación activa de APROCETU en diferentes eslabones de la agrocadena, así como en espacios de discusión, negociación y referencia sobre el tema, generando estatus y renombre conocido.
- Generación de conocimiento y experiencia en la actividad principal, incrementándose la calidad y disponibilidad de capacidades humanas que fortalezcan el capital social, con base en la especialización de la mano de obra local.
- Oportunidades para el fortalecimiento de otras actividades productivas a nivel territorial, en el esquema de la integración con otras organizaciones, en especial el sector turístico.
- Generación de fuentes de empleo directas e indirectas continuamente.
- Fortalecimiento de la cultura empresarial e innovación con capacidad tecnológica
- Presencia y acción activa por parte de instituciones y entidades dispuestas a brindar fondos no reembolsables y otras acciones de apoyo.
- Disminución de las condiciones de pobreza de asociados y entregadores
- Aumento de la riqueza familiar a través de la integración generacional y la transferencia de conocimiento.
- Promoción de sellos y certificaciones de calidad

Subcategoría Sociedad

Esta subcategoría obtiene una puntuación de 89 puntos, clasificada como de desempeño excelente y está integrada por conceptos de responsabilidad social y beneficios sociales que desde la

autoevaluación de APROCETU, se pudieron identificar y que se detallan con mayor profundidad a continuación:

Responsabilidad Social

El rubro obtiene una calificación de 94 puntos, en donde se determina un desempeño excelente en el conocimiento y la aplicación de procesos básicos de responsabilidad social y la identificación de acciones de responsabilidad social para ser ejecutadas en el corto y mediano plazo.

Debido a la participación plural en el que se encuentra inmerso el territorio, se identifica en APROCETU, una figura de liderazgo organizacional sensible a las necesidades comunes de su comunidad asociativa y una responsabilidad activa en función de los efectos que se generen a la sociedad. Entre las principales acciones de responsabilidad social se tienen:

- Atención y agilidad en la resolución de conflictos de la comunidad asociativa y comunidad local.
- Gestión de fondos rotativos y revolutivos para el fomento a la producción local.
- Fomento y apoyo a proyectos de emprendimiento, en especial de sustento ambiental.
- Apoyo a productores que desean incurrir en actividades experimentales para la diversificación productiva, en especial mujeres.
- Donaciones de producto (café) a la Cruz Roja Costarricense, damnificados en épocas de emergencias nacionales y al Hospital para indigentes Sagrado Corazón de Jesús.
- Funge como tienda y distribuidor patrocinador de otros productos generados a nivel local.

Beneficios Sociales

El rubro de beneficios sociales, obtiene una puntuación en la autoevaluación del desempeño de 88 puntos, indicando también un desempeño excelente. Este factor se integra por elementos relacionados con los principios y razones del surgimiento de la organización, el nivel de compromiso y

apoyo por parte de la comunidad asociativa, cumplimiento de responsabilidades sociales de la organización, integración de grupos vulnerables en el giro de negocio y principales cambios generados a nivel comunitario, regional, territorial.

En el aspecto social se reconoce un gran aporte de la Asociación en el mantenimiento de la familia como base del tejido social. A como lo menciona asociado_01, fundador e integrante del actual cuerpo gerencial de APROCETU, “uno de los motivos principales por los cuales se buscó desarrollar alguna alternativa de proyecto en la zona, fue para evitar la desintegración familiar, producto de las migraciones de jóvenes, padres de familia y familias completas en búsqueda de mejores fuentes de empleo e ingresos para el bienestar del hogar, lo que producía una desintegración de las familias”.

Asociado_02 y 03, indican que, “hoy en día, la Asociación, incluso, ha venido logrando que los terrenos y tierras productivas sean heredadas a los hijos y nietos de los asociados fortaleciendo el arraigo, la cultura cafetalera y los valores de la estructura familiar característica del pueblo”.

Cabe destacar el compromiso y aporte económico de la comunidad asociativa, en momentos de crisis, que dieron lugar al fortalecimiento de una actividad reconocida como propia para garantizar su continuidad y salir a flote. Esto ha logrado un estímulo en la valoración del negocio establecido, la fidelidad en las entregas de materia prima y la sostenibilidad de la organización, así como robustez en la confianza, compromiso y cohesión de grupo.

Asimismo, la conformación de una comunidad compuesta por familias establecidas en la zona presionó a mejorar las condiciones de servicios básicos, específicamente salud y educación. Comienzan a crecer y formarse en la zona personas con fuertes habilidades para el liderazgo, arraigo, experiencia, y valores sólidos con la experticia en la actividad agrícola y una fuerte conciencia de bienestar común.

Según lo especifica actordeapoyo_01, funcionario del MAG, que apoyó las iniciativas de APROCETU desde su inicio, “la generación de fuentes de empleo, a través de la conformación de una Asociación que fortaleció el arraigo de los productores en la comunidad, ha brindado fuentes de

autoempleo y empleo y a otras familias de comunidades de aledaños durante las épocas de cosecha, incluyendo hoy en día a otras poblaciones “vulnerables” como lo son inmigrantes recolectores”.

APROCETU recibe aproximadamente, 200 personas migrantes de manera anual para los procesos de recolección de cosechas de café, facilitando las condiciones para recibirlos, mantenerlos y emplearlos de acuerdo, a los protocolos de aforo de cara a la crisis sanitaria por el virus Covid 19.

Desde la perspectiva legal y de condiciones laborales éticas, los 9 colaboradores fijos de la organización, cuentan con cargas sociales y seguros al día.

En este análisis se lograron reconocer como principales resultados en la sociedad, los siguientes aspectos:

- Como primer resultado, se indica que, si bien la organización no ha generado un conteo de los registros de los impactos económico-sociales de cada una de las personas integrantes a la organización, los cambios en 20 años han sido evidentes, en especial en la disminución de la migración de la comunidad asociativa del campo a la ciudad y la disminución de la pobreza, tras la adquisición de activos propios para fortalecer la actividad cafetalera.
- Contribución a la generación de una identidad comunitaria-regional con proyección internacional, fortaleciendo el capital social.
- Preparación de un equipo de trabajo intergeneracional, profesional y con sentido de pertenencia, no solo para con la organización, sino también de cara a la comunidad, incentivando el arraigo y la cohesión de grupo.
- Se mantiene una línea de trabajo clara entre el equipo administrativo, la comunidad asociativa, que dirige los procesos de acuerdo a la solución de las necesidades comunitarias, conformando una organización con conciencia comunitaria y responsabilidad social, orientada al logro de resultados, en donde las instituciones y otros actores territoriales fungen como apoyo para las familias productoras.

- Se disminuyó la migración del campo a la ciudad y por ende menor desintegración familiar, y mayor arraigo de familias completas.
- Se incluyen en los procesos poblaciones en condiciones de vulnerabilidad como personas inmigrantes, mujeres y jóvenes. A nivel interno de brindan fuentes de empleo fijas, fuentes de autoempleo estables a asociados y entregadores, y empleo temporal a 200 migrantes de manera anual, durante al menos 3 meses.
- De acuerdo a la línea anterior, se incentivan y apoyan emprendimientos o proyectos que integren a otras personas. Se tiene un proyecto ambiental de elaboración de bioinsumos, en donde, de las participantes, 80% corresponde a mujeres, parejas de hombres asociados a la cooperativa, y el 20% restante a son mujeres no asociadas de comunidades aledañas.
- Mejoramiento del acceso a servicios públicos, especialmente el internet y la electricidad. El mejoramiento de caminos y vías de acceso has sido uno de los elementos para el avance, clave de esta comunidad, pues el desarrollo del proyecto que ha gestionado APROCETU durante estos años, propició la apertura, mejora y mantenimiento de las principales vías de comunicación. En estas gestiones participaron entidades como el ICE y la Municipalidad, quienes siguen brindado su apoyo constante.
- Facilitación de espacios de capacitación en temas relacionados con el negocio del café y otros de interés comunitario donde participan todas las personas interesadas.
- Gestión de proyectos para el mejoramiento del espacio físico.

Complementando lo anterior, se debe hacer hincapié en el fortalecimiento de las capacidades de infraestructura que ha sido producto de la gestión de la Asociación. Debido a las alianzas interinstitucionales generadas, actualmente APROCETU se encuentra gestionado un proyecto denominado “Centro de Agronegocios” el cual tiene como objetivo fortalecer la infraestructura administrativa y los procesos de negociación internos de la organización, mediante un espacio equipado

como centro de catación, para la recepción de delegaciones de visitantes y potenciales clientes directos. Sin embargo, se ha contemplado como una infraestructura de proyección social donde la comunidad de San Rafael de Turrubares, la Potenciana y otras aledañas, dispongan de un espacio debidamente acondicionado y equipado para realizar reuniones y sesiones de trabajo, así como eventos y actividades de interés comunitario. Adicionalmente, se contempla este espacio como laboratorio de computación con internet para que niños, niñas y jóvenes estudiantes puedan acceder a los servicios indicados, en función de las necesidades presentes en la comunidad, con potencial de articulación, coordinación con potencial turístico.

Subcategoría Cultura

La subcategoría de cultura, hace referencia a la autoevaluación del desempeño de la organización, en cuanto al rescate de valores, valores productivos, y la promoción de la cultura local. Esta obtiene una calificación de 67 puntos, clasificándose como un desempeño regular, en los procesos diagnósticos.

La organización reconoce no realizar acciones concretas para el fortalecimiento del tejido cultural. Sin embargo, se hace mención sobre el rescate de valores familiares y productivos en torno a la misión y visión de la organización y su razón de ser y el cultivo del café, al evitar las migraciones del campo a la ciudad. Entre estos valores se reconocen como principales los siguientes la solidaridad, unidad familiar y el sentido de cooperación.

Subcategoría Ambiente

Las acciones de gestión ambiental autoevaluadas por la organización, indican una calificación de 50 puntos, clasificándose como un desempeño deficiente. Si bien la organización no cuenta con documentos escritos relacionados a un plan de gestión ambiental o manejo que incluya procesos de

educación, se ha incursionado en proyectos y acciones concretas, que incentiven la responsabilidad ambiental de la organización. Entre estas acciones se tienen:

- Certificación Carbono Neutralidad, NAMA CAFÉ.
- Fábrica de bioinsumos, como parte de un emprendimiento de mujeres.
- Biodigestor como parte de un plan de manejo de desechos proveniente del proceso de beneficiado.
- Procesos de capacitación técnica-productiva para el manejo sostenible del cultivo.

Se identifican entonces rubros vinculados a la gestión y componentes organizacionales de APROCETU que han incidido en la dinamización del desarrollo rural territorial de Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana los siguientes:

- Cohesión de grupo y compromiso con un ideal común que dio origen a la organización, buscando un bienestar en torno a la consecución de un objetivo social; disminuir la migración del campo a la ciudad de familias y jóvenes.
- Una estructura organizativa de asociación bajo la ley 218, consiente de sus necesidades, así como de sus posibles soluciones, en la línea de una participación activa y proactiva de protagonismo y autogestión de sus propios procesos, enfocados en el fortalecimiento del capital social y base asociativa.
- Conformación de un grupo con conocimiento en la actividad cafetalera, que propició la inversión en el capital social eficiente, para la puesta en marcha de un proyecto exitoso, desde el estudio de aspectos de viabilidad técnica, de mercado, financiera y organizacional.
- Liderazgos independientes que conformaron una cultura organizacional, con afinidad al personal y comunidad asociativa, caracterizado principalmente por la ética, la honestidad y la solidaridad.

- Generación de vínculos y alianzas de articulación, coordinación y cooperación en procesos de trabajo que han facilitado, la generación de oportunidades para el aprovechamiento de recursos financieros, capacitaciones y otros procesos en tendencia.
- Gestiones asociadas a la actividad productiva del proyecto inicial que generaron resultados en la mejora de la calidad de vida de la localidad y la región, relacionados a accesos, y mejora de vías de comunicación.
- Capacidad para la gestión de fondos públicos de carácter no reembolsable, para el levantamiento de infraestructura y tecnología especializada, y fondos revolutivos de apoyo a los productores independientes.
- Sentido de pertenencia comunitaria y proyección social, con el fin de buscar el mayor y mejor bienestar común de la comunidad asociativa, las personas de la comunidad y otra población vinculada, a través de acciones de respuesta estratégica orientadas al aprovechamiento de oportunidades, con afinidad al logro.

Resumiendo, los resultados de esta sección, uno de los principales aciertos de APROCETU, identificados como elementos positivos, que han influenciado en el desarrollo rural del Territorio Turrubares, Puriscal, Mora, Santa Ana, desde la organización de base comunitaria, está en función de la capacidad y disposición de ésta, de aportar, invertir, apoyar y motivar al grupo de personas productoras que integran esa organización. Como lo menciona el ingeniero, Olger Benavides, agente de extensión del MAG de la Agencia de Pejibaye de Pérez Zeledón, “productores fuertes, crean organizaciones fuertes”.

Para el caso de APROCETU, asociado_01 indica “que la organización siempre ha buscado el beneficio de sus socios, desde la producción, buenos precios, así como beneficiar a las más personas posibles”.

Asimismo, se identifica una organización comprometida con la comunidad, al gestionar procesos que busquen la integración de otras personas, inclusive aquellas en condiciones de vulnerabilidad, como grupos de mujeres, personas migrantes, estudiantes, entre otras. Esto denota la ejecución operativa de uno de los principales objetivos del desarrollo rural territorial, promover el bienestar integral y mejorar la calidad de vida de las personas habitantes o pertenecientes a un territorio, buscando la sostenibilidad de acciones, de acuerdo a los estándares ambientales, el mejoramiento de las habilidades y capacidades de la comunidad asociativa e interrelaciones de articulación-coordinación-cooperación, con las instituciones y otros actores de apoyo.

Caracterización de la posición estratégica de APROCETU en el contexto del desarrollo rural territorial

En esta sección, se presenta la caracterización de la posición estratégica integral de APROCETU en el contexto del desarrollo rural territorial, mediante la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y su respectivo análisis.

Análisis FODA de APROCETU

En esta sección, se utiliza la herramienta del análisis FODA para la sistematización y análisis de las categorías diagnóstico y sus interrelaciones desde la autoevaluación del desempeño y desde desarrollo rural territorial de la organización.

Análisis interno

De cara al diagnóstico de los rubros de las categorías estudiadas, se determina una nota general o valor ponderado de desempeño de APROCETU al gestionar dichas fortalezas. A continuación, se muestra la tabla resumen:

Tabla 10. Identificación de fortalezas y nota de desempeño general

Fortalezas	Nivel de importancia	Ponderación importancia	Probabilidad de presencia y/o arraigo	Calificación del Desempeño organizacional ante gestión de fortalezas	Valor ponderado prospectivo	Valor ponderado desempeño
F1 Estructura organizativa	1	15	10	72	18	10,8
F2 Vínculos y alianzas estratégicas	1	15	10	80	12	12
F3 Perfil del personal	2	10,0	4	80	5	8
F4 Trabajo en equipo y delegación de funciones	2	10,0	8	85	8	9
F5 Relaciones interpersonales y resolución de conflictos	2	10,0	10	100	10	10
F6 Plan de acción en el corto plazo	3	10,0	10	100	10	10
F7 Motivación y liderazgo	4	8,0	10	83	8	7
F8 Responsabilidad social	5	5,0	8	94	4	5
F9 Riqueza directa generada	5	5,0	10	75	4,5	4
F10 Beneficios Sociales	5	5,0	8	88	4	4
F11 Elementos de Comunicación	6	3,0	8	75	2,4	2
F12 Aspectos de formalización y legalidad	7	1,0	10	100	1	1
F13 Espacio físico y servicios básicos	8	1,0	10	100	1	1
F14 Resultados financieros	9	1,0	10	97	1	1
F15 Estructuras de costos, precios y presupuestos	9	1,0	10	97	1	1
Totales		100,0		88,41	89,4	85

Como se muestra en la tabla anterior, la organización obtiene una calificación ponderada de 85 sobre 100, en la gestión de las fortalezas. Se puede observar que los rubros de mayor importancia son vínculos y alianzas estratégicas y estructura organizativa. En esta misma línea, la fortaleza de vínculos y alianzas estratégicas obtienen el mayor valor ponderado en la gestión de desempeño, seguido por la fortaleza de estructura organizativa y definido entre este rubro por APROCETU, sin embargo, esta última

es también la correspondiente a la que tiene la menor calificación en la autoevaluación de desempeño debido a la disminución de la participación de la comunidad asociativa en comisiones de trabajo y otras tareas asignadas.

Otras como perfil del personal, trabajo en equipo y delegación de funciones, relaciones interpersonales y resolución de conflictos, corresponden a la capacidad organizativa, por lo que se infiere, que las capacidades humanas y el capital social son consideradas como motor clave de la gestión de APROCETU. Esta información, respalda lo indicado por el cuerpo gerencial de la organización, en que una de sus mayores fortalezas son los vínculos de cooperación y compromiso que como organización ha logrado mantener, así como su gran proactividad al momento de solucionar conflictos y fortalecer los vínculos entre las personas colaboradoras de la organización y las personas asociadas.

Cabe mencionar que la asociatividad corresponde a la base del capital social, en donde a través de la cultura organizativa, o bien en la cotidianidad de sus prácticas ejecutivas y operativas, se plasman los intereses individuales y luchas personales en objetivos comunes y fines colectivos en donde interactúan conocimientos, valores y principios, cooperación, redes y alianzas, entre otros elementos que conforman un sistema, el cual se proyecta en una comunidad, una localidad, una región y un territorio.

En cuanto a la capacidad para genera valor, se identifican como fortalezas elementos de responsabilidad social, riqueza directa generada y beneficios sociales, sin embargo, llama la atención que en la ponderación de importancia, se ubica entre los puestos medios de prioridad, incluso sobre otras fortalezas relacionadas a la capacidad operativa como los son los rubros de elementos de comunicación, aspectos de formalización y legalidad, espacio físico y servicios básicos, resultados financieros y estructuras de costos, precios y presupuestos, dejando en claro que la organización es consciente de que el motor principal de su desempeño, es el capital humano y sus capacidades de gestionar los efectos de valor económico-social que se puedan generar y la capacidad operativa como medio de ejecución.

Desde el análisis prospectivo, se obtiene un valor ponderado de probabilidad de ocurrencia del cuadro de fortalezas de casi un 90%, siendo los rubros Estrategia organizativa, Vínculos y alianzas estratégicas, Relaciones interpersonales y resolución de conflictos, Plan de acción en el corto plazo, Motivación y liderazgo, Aspectos de formalización y legalidad, espacio físico y servicios básicos, Resultados financieros, Estructuras de costos, precios y presupuestos como fortalezas con la máxima probabilidad de presencia o arraigo en el corto plazo, por lo que se indica una base estable para estos.

Por otra parte, y de acuerdo al diagnóstico de las debilidades y la nota de desempeño general obtenida por APROCETU en la gestión de dichas debilidades, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 11. Identificación de debilidades y calificación de desempeño en su gestión

Debilidades	Nivel importancia	Ponderación de importancia	Probabilidad de presencia y/o arraigo	Calificación del Desempeño organizacional ante gestión de debilidades	Valor ponderado prospectivo	Valor ponderado desempeño
D1 Planeación	1	18	10	54	18	9,72
D2 Gestión de riesgos	2	15	10	0	15	0
D3 Procedimientos y procesos de trabajo	3	13	10	50	13	6,5
D4 Estrategia de promoción	4	10	10	39	10	3,9
D5 Segmentación del mercado	5	10	8	67	8	6,7
D6 Gestión de clientes y ventas	6	10	10	58	10	5,8
D7 Tecnologías de información	7	7	6	40	4,2	2,8
D8 Actores territoriales	8	5	10	63	5	3,15
D9 Talento Humano	9	4	6	50	2,4	2
D10 Riqueza en el entorno	10	2	8	63	1,6	1,26
D11 Sistema de mejora continua	11	5	10	54	5	2,7
D12 Valores y Cultura	12	0,5	6	67	0,3	0,335
D13 Gestión ambiental	13	0,5	4	50	0,2	0,25
Totales		100,0		50	93	45,12

La organización obtiene una auto calificación del desempeño de sus de 45 puntos sobre 100, con respecto a la gestión de sus debilidades. La debilidad prioritaria para la organización corresponde al rubro planeación, seguido por la gestión de riesgos, procedimiento y procesos de trabajo y lo correspondiente a la estrategia de promoción.

Cabe mencionar que tanto el rubro de planeación como la gestión de los riesgos, y si bien la estrategia de mercado es contemplada en el análisis de esa subcategoría, las tres debilidades esta relacionadas con la capacidad estratégica, evidenciando nuevamente la necesidad de APROCETU, de emprender procesos de planeación.

Además, se identifican bajos puntajes en rubros relacionados con la capacidad empresarial y operativa, especialmente relacionados con aspectos de mercado, como lo son insuficiencias en la gestión de clientes y ventas, segmentación del mercado, tecnológicas de la información, sistema de gestión de la calidad.

En temas de generación de valor, se identifica como debilidad, la capacidad de la organización de participar en actividades orientadas al rescate de la cultura y valores, sin embargo, la asociación, refuerza el legado cafetalero y el rescate de valores familiares a nivel local. En cuanto a temas ambientales, se identifica como debilidad la facilitación de procesos en temas de educación ambiental general, pero se rescata que a este año logran la certificación carbono neutralidad.

En general la calificación promedio obtenida en la autoevaluación del desempeño para la gestión de las debilidades es de 50 puntos. Se podría decir, que es una calificación promedio baja y se requiere de acciones de mejora inmediatas en algunos rubros.

Desde el análisis prospectivo, se obtiene un valor ponderado de 93% de la probabilidad de arraigo del escenario de las debilidades de la tabla anterior, ahondado en el compromiso de la organización es incurrir en acciones de mejora en el inmediato y corto plazo.

Análisis externo

En cuanto al análisis externo que contempla oportunidades y amenazas, a continuación, se presentan los resultados correspondientes:

Tabla 12. Identificación de oportunidades calificación de desempeño en su gestión

Oportunidades (Positivo)	Nivel de importancia	Ponderación importancia	Probabilidad ocurrencia	Calificación del Desempeño organizacional aprovechamiento oportunidades	Valor ponderado prospectivo	Valor ponderado desempeño
O1 Situación de la materia prima, de los proveedores y las compras	1	30	10	100	30	30
O2 Disponibilidad de apoyo institucional	2	25	10	100	25	25
O3 Financiamiento	3	15	10	100	15	15
O4 Mercado estable	4	10	10	100	10	10
O5 Oportunidades de crecimiento	5	10	10	100	10	10
O6 Recursos	6	5	8	38	4	1,9
O7 Potencial turístico de la comunidad (apoyo local y territorial)	7	5	10	60	5	3
Totales		100,0		85	99	95

La principal oportunidad que identifica la organización, con una excelente calificación del desempeño en la gestión de la misma, corresponde a la situación de la materia prima, proveedores y las compras, seguido por la disponibilidad de apoyo institucional y fuentes de financiamiento. Esto ratifica que parte de la estrategia de abordaje del cuerpo directivo y organizacional de APROCETU, se orienta hacia el aprovechamiento de oportunidades, evidenciándose con una nota de 95 en el valor ponderado de desempeño organizacional. Esta situación es respaldada por un mercado estable y recursos territoriales a disposición que incentivan y promueven la actividad.

A futuro en el corto plazo, se visualiza un escenario prospectivo con una probabilidad ponderada de 99%, por lo que se infiere que estas oportunidades para la organización se mantendrán estables y es deber de APROCETU mantener su posición proactiva en el aprovechamiento de las mismas, sin dejar de

lado las acciones que fortalezcan su capacidad estratégica para un mayor asertividad en la gestión de oportunidades.

Tabla 13. Identificación de amenazas y análisis prospectivo

Amenazas (Negativo)	Nivel importancia	Ponderación importancia	Probabilidad ocurrencia	Calificación del Desempeño organizacional ante defensa de amenazas	Valor ponderado prospectivo	Valor ponderado desempeño
A1 Participación y sentido de pertenencia	1	25	8	69	20	17,25
A2 Competencia territorial	2	20	10	88	20	17,6
A3 Cambio climático	3	17	10	100	17	17
A4 Efectos de la Pandemia por Covid 19	4	13	10	70	13	9,1
A5 Intermediación de la actividad cafetalera	5	10	10	90	10	9
A6 Comportamiento cambiante de variables macroeconómicas	6	7	8	100	5,6	7
A7 Vías de telecomunicación (Internet deficiente)	7	5	10	60	5	3
A8 Acceso	8	3	6	75	1,8	2,25
Totales		100,0		82	93	82

En el análisis de las amenazas se determina un valor ponderado en la autoevaluación del desempeño de 82 y una probabilidad de ocurrencia del cuadro integral de amenazas de 93%.

La amenaza que conlleva el gran peso por parte de la gestión estratégica de APROCETU, es la Participación y sentido de pertenencia en la comunidad asociativa; si bien este rubro obtiene una auto calificación de 69, se contempla una probabilidad de ocurrencia en la salida de personas, de 80%. Lo anteriormente descrito se debe a aspectos de mercado como la competencia territorial y gran intermediación en la cadena cafetalera.

Otras amenazas identificadas, que surgen como parte de los grupos focales para la elaboración diagnóstica fueron, el cambio climático ligado a la gestión de las plantaciones, los efectos de la pandemia COVID19, producto del virus SARS-COV2, y algunas otras por incidencias de cambios a nivel macroeconómico, vías de telecomunicación y acceso.

De acuerdo a asociado_02, la experiencia que se tuvo durante el año 2020, de cara a la situación de la pandemia, “fue bastante provechosa para la organización, debido a que los puestos de recepción del producto no se cerraron”, más sí, propiamente los procesos de exportación. Frente a esta situación, cabe mencionar que APROCETU tenía su cosecha 2019 negociada por año adelantado y a ese momento, se tenía el 70% de ella pactada en contratos de venta. De igual manera, durante el año 2020, catalogado como año de abundante producción o cosecha buena, se logró negociar por adelantado el 50% de la cosecha

Lo indicado anteriormente, afirma que hubo una saturación de café por temas de exportación y no de venta, sin embargo, el cuerpo administrativo afirma que se logró vender, por las características de la calidad del producto, la lealtad en las negociaciones y el cumplimiento de contratos previos. Cabe mencionar, que en el caso de que él no se lograra colocar el 100% de la cosecha anual al exportador, la organización tiene la oportunidad de vender en el mercado nacional, donde existen oportunidades de negociación.

Por otra parte, en cuanto al gestión del cambio climático, se reconocen algunas acciones como la producción de almacígaes resistentes a plagas y enfermedades, de bajo costo, que se complican por las inclemencias del clima. Por otro lado, en canto a la actividad ganadera característica de la zona, se reconoce la actividad cafetalera como una opción que funge como fijador de carbono, amarra el suelo, evitando la erosión y genera menos efectos de gases de invernadero que la ganadería, indicándose que, a nivel local, aún hay disponibilidad de tierras para incentivar la actividad.

Posición estratégica del desempeño integral de APROCETU de cara al desarrollo rural territorial

(análisis de matriz PEYEA)

Como bien lo determina David (2013), la matriz PEYEA bajo el análisis de sus cuatro cuadrantes genera un insumo para la organización pen cuanto a la conformación de estrategias, sin embargo, para efectos de la caracterización de APROCETU, genera una contextualización de la posición estratégica integral que debe tomar la organización, en torno a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

Tabla 14. Matriz PEYEA

Análisis Interno			Análisis externo		
Fuerza Financiera (FF)			Estabilidad del entorno (EE)		
1	Situación de la materia prima, de los proveedores y las compras	7	1	Competencia territorial	-1,84
2	Disponibilidad de apoyo institucional	7	2	Cambio climático	-1
3	Financiamiento	7	3	Efectos de la Pandemia por Covid 19	-3,1
4	Riqueza directa generada	5,25	4	Intermediación de la actividad cafetalera	-1,7
5	Beneficios Sociales	6,16	5	Comportamiento cambiante de variables macroeconómicas	-1
6	Resultados financieros	6,79	6	Vías de telecomunicación (Internet deficiente)	-3,8
7	Estructuras de costos, precios y presupuestos	6,79	7	Acceso	-2,75
	Fuerza Financiera Promedio	6,57		Estabilidad del entorno promedio	-2,17

Análisis Interno			Análisis externo		
Ventaja competitiva (VC)			Fuerza de la industria (FI)		
1	Estructura organizativa	-2,96	1	Mercado estable	7,00
2	Vínculos y alianzas estratégicas	-2,4	2	Recursos	7,00
3	Perfil del personal	-2,4	3	Oportunidades de crecimiento	2,66
4	Trabajo en equipo y delegación de funciones	-2,05	4	Poder del cliente	1,75
5	Relaciones interpersonales y resolución de conflictos	-1	5	Poder de los proveedores	4,90
6	Plan de acción en el corto plazo	-1	6	Riqueza en el entorno	4,41
7	Motivación y liderazgo	-2,16		Fuerza de la industria promedio	4,62
8	Responsabilidad social	-1,42			
9	Elementos de Comunicación	-2,75			
10	Aspectos de formalización y legalidad	-1			

11	Espacio físico y servicios básicos	-1
12	Planeación	-4,22
13	Procedimientos y procesos de trabajo	-4,5
14	Estrategia de promoción	-5,27
15	Segmentación del mercado	-3,31
16	Gestión de clientes y ventas	-3,94
17	Tecnologías de información	-5,2
18	Actores territoriales	-3,59
19	Talento Humano	-4,5
20	Sistema de mejora continua	-4,22
21	Valores y Cultura	-3,31
22	Gestión ambiental	-4,5
23	Sistema de mejora continua	-4,22
24	Gestión de riesgos	-7
	Fuerza Ventaja Competitiva promedio	-3,25

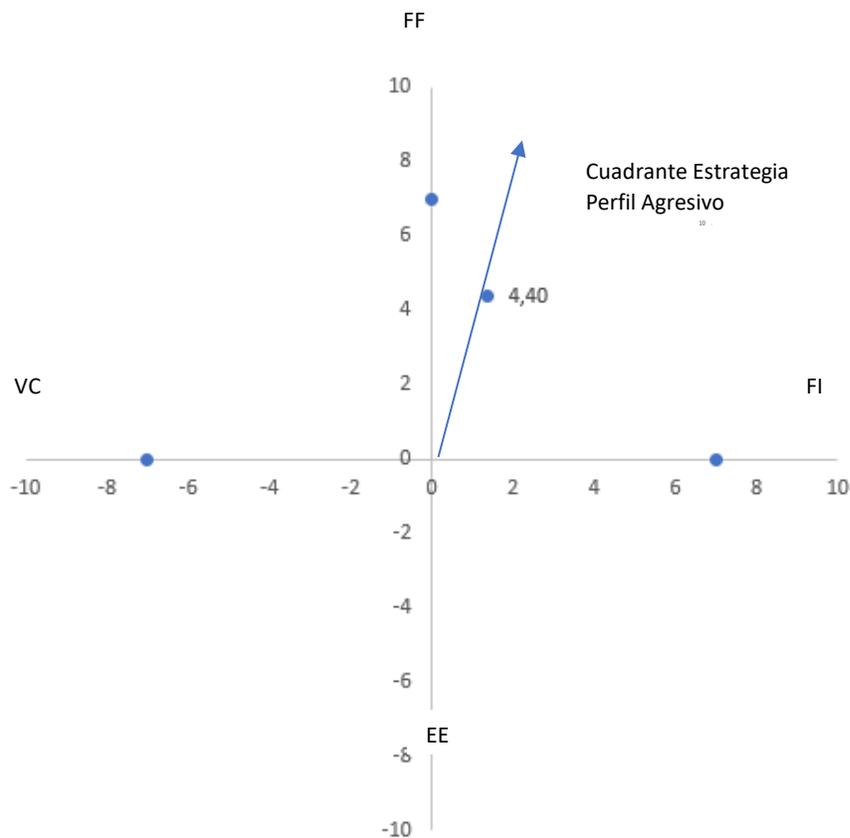
Como se aprecia en la tabla presentada anteriormente, esta matriz se establece bajo el análisis de cuatro fuerzas, correspondientes a la financiera, estabilidad del entorno, industria y ventaja competitiva. Para el caso de APROCETU, se identifica como factores internos robustos, su fuerza financiera, en todos aquellos rubros que son igual o superiores a +7, como la incidencia en el control y la estabilidad de la materia prima, de los proveedores y las compras del café de sus asociados y otros entregadores, la disponibilidad de apoyo institucional principalmente a través del beneficio de fondos no reembolsables, operaciones rentables y beneficios sociales y riqueza generada en el territorio.

En la misma línea de factores interno y como parte de las ventajas competitivas, se resaltan con buenos puntajes todas aquellas iguales a -1, orientadas principalmente al desempeño de la capacidad organizativa, empresarial, como lo son manejo de las relaciones interpersonales y resolución de conflictos, plan de acción en el corto plazo, aspectos de formalización y legalidad, espacio físico y servicios básicos.

En cuanto a la estabilidad del entorno, se rescatan acciones relacionadas con la gestión del cambio climático, y el comportamiento de variables macroeconómicas. Finalmente, en las variables que

se incluyen en la fuerza de la industria, resalta la estabilidad del mercado y la gestión de los recursos con notas cercanas al máximo puntaje de +7.

Figura 16 Posición estratégica integral de APRCETU, mediante Matriz PEYEA



La información presentada en la gráfica anterior, sitúa a APROCETU en el cuadrante competitivo superior derecho, con un perfil agresivo, en donde para David (2013), esto;

significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas, y 3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación (p.178).

Análisis Prospectivo de la Posición Estratégica de APROCETU

A través de los insumos generados en el FODA matemático, se analiza la posición estratégica de la organización, de cara al futuro en el corto plazo, con el fin de realizar un ejercicio de apoyo a APROCETU, en la identificación de posibles rubros que gestionados adecuadamente pueden hacerles frente a otros que propician una amenaza o debilidad, con la finalidad de estrategias proactivas de respuesta.

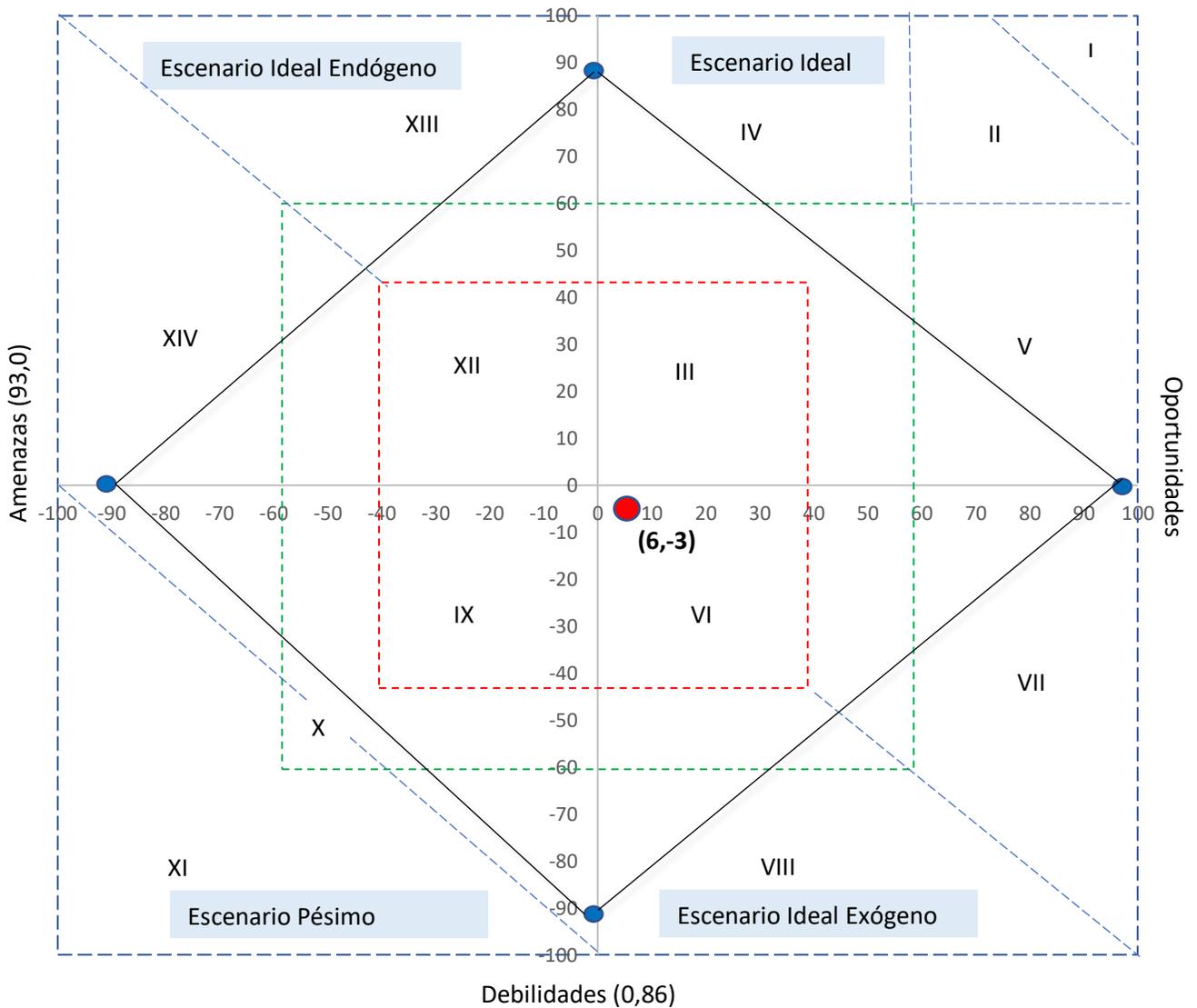
Tabla 15. Matriz de Resumen Ejecutivo de Factores Preponderantes de APROCETU

Balanza Exógena	
Oportunidad preponderante	Amenaza preponderante
Situación de la materia prima, de los proveedores y las compras	Participación y sentido de pertenencia. Competencia territorial
30	20
Total, de oportunidades	Total, de amenazas
99	93
Total, de la balanza exógena	6
Balanza Endógena	
Fortaleza preponderante	Debilidad preponderante
Estructura organizativa Vínculos y alianzas estratégicas	Procedimientos y procesos de trabajo
15	18
Total, de fortalezas	Total, de debilidades
89	93
Total, de la balanza endógena	-3

Figura 17. Posición estratégica del diagnóstico situacional de la autoevaluación del desempeño

de APROCETU

Fortalezas (0,99)



Según Rentería y Montero (2015), la posición del cuadrante VIII, en donde se ubica el escenario diagnóstico de la posición estratégica, prospectiva de APROCETU representa el escenario ideal exógeno, en donde la organización evidencia resiliencia, disciplina y óptima gestión de sus fortalezas para el

aprovechamiento de oportunidades. Sin embargo, la clase VI, ubica a la organización en el escenario de crisis endógena, es decir en el futuro a corto plazo, APROCETU debe fortalecer sus debilidades. La intersección (6,-3) se ubica en el cuadrante rojo, correspondiente a zona de duda. En este punto, y de acuerdo a la teoría de Rentería (2016), al estar tan cerca del origen, independientemente del cuadrante en el que se ubique, cambios drásticos tanto en la balanza tanto endógena, como exógena, pueden provocar cambios abruptos de la posición estratégica, que pueden ser tanto beneficiosos, como peligrosos, en función de la respuesta estratégica generada por la organización, por lo que es importante evitar las improvisaciones y tomar las decisiones basadas en análisis objetivos.

Los resultados demuestran que, para la organización, es oportuno la adecuada gestión de sus dos fortalezas principales estructura organizativa y los vínculos y alianzas que posee, para solventar la debilidad de la planeación y subsanación de la capacidad estratégica en general. Asimismo, aprovechar oportunidades generadas propiamente en el seno de la comunidad asociativa como lo es la entrega y disposición de materias primas, un reforzamiento de la participación y sentido de pertenencia del capital humano y social con el fin de enfrentar la competencia territorial, fortaleciendo procesos de motivación y liderazgo.

Estrategia de fortalecimiento para la gestión integral de APROCETU en el territorio

En función de los resultados del diagnóstico de autoevaluación descritos anteriormente, se ubican en presentación tipo semáforo, los diferentes rubros analizados, asociados a su respectiva probabilidad y ubicación en el análisis FODA. Se resalta con color rojo, aquellos rubros que requieren atención y mejora inmediata, con amarillo los que pueden subsanarse en el corto plazo y con verde los que corresponden a acciones de mantenimiento actualización orientados al 100% de la efectividad y eficiencia. A continuación, se denota cada uno de ellos:

Tabla 16. Matriz con propuesta de abordaje, APROCETU 2021.

Categoría	Sub Categorías	Rubro	Calificación obtenida	Probabilidad	FODA	Plazo abordaje	Acciones de mejora	Producto concreto
Capacidad Estratégica	Relaciones Territoriales	Actores territoriales	63	10	Debilidad	Corto	-Actualizar la base de datos de los principales contactos de espacios de articulación y coordinación local-territorial. -Fortalecer la participación activa de la organización en instancias de coordinación local-territorial.	-Bases de datos con actores -Roles activos en espacios de articulación territorial como el Comité Territorial.
		Vínculos y alianzas estratégicas del territorio	80	10	Fortaleza	Mediano	-Realizar actividades de formación: Identificación y establecimiento de aliados estratégicos -Mantener los vínculos con los actores territoriales, incentivando la consolidación de alianzas estratégicas. -Inclusión de voluntariados a través del Cuerpo de Paz, Colegios Técnicos, otras ONG.	-Actividad de formación -Convenios
	Planeación estratégica	Planeación	54	10	Debilidad	Inmediato	-Gestionar actividad de conocimiento sobre Planeación estratégica. -Establecer un proceso orientado a la generación participativa de un proceso de planeación estratégica, la generación, ejecución y seguimiento.	-Actividad de conocimiento: Planeación estratégica -Plan estratégico -Plan de trabajo
		Gestión de riesgos	0	10	Debilidad	Inmediato	-Gestionar actividad de conocimiento sobre gestión de riesgos -Identificar los riesgos en materia productiva, organizativa, empresarial, ambiental que podrían afectar a la organización. -Plasmear una estrategia para la gestión de los riesgos identificados.	- Actividad de conocimiento: Gestión de riesgos -Matriz gestión de riesgos
		Plan de acción en el corto plazo	100	10	Fortaleza	Conforme	Conforme	Actualización del plan anual de acuerdo a acciones estratégicas
	Entorno	Competencia territorial	88	10	Amenaza	Mediano	-Documentar los potenciales recursos y servicios de apoyo a nivel territorial que podrían ser aprovechados por la organización	- Técnica del Benchmarking
		Recursos	38	10	Oportunidad	Inmediato	-Documentar y analizar las principales características económicas, sociales, ambientales y políticas del	-Documento con caracterización del territorio

Categoría	Sub Categorías	Rubro	Calificación obtenida	Probabilidad	FODA	Plazo abordaje	Acciones de mejora	Producto concreto
							territorio que pueden beneficiar a la organización.	-Análisis de oportunidades y vínculos
Capacidad Organizativa	Formalización	Aspectos de formalización y legalidad	100	10	Fortaleza	Conforme	Conforme	Actualización de trámites
	Organización	Estructura organizativa	72	10	Fortaleza	Corto	-Incentivar la participación de la comunidad asociativa en la gestión de la organización y su giro de negocio. -Incentivar la participación de personas jóvenes -Plasmear en un documento, la estructura de la organización por áreas de trabajo.	-Actividades informales con asociados, entregadores, jóvenes y mujeres, propiciando la integración generacional. -Documento con estructura organizacional por áreas de trabajo
		Motivación y liderazgo	83	10	Fortaleza	Corto	-Realizar actividades de reflexión y concientización que fomenten la inspiración, confianza y compromiso de la comunidad asociativa, mediante actividades informales. -Mantener las estrategias de motivación actuales para la participación	-Actividades de intercambio social -Actividades de divulgación sobre proyección a nivel local y territorial -Realización de capacitaciones sobre uso básico del celular, redes sociales y liderazgo. -Integración de mujeres y personas jóvenes en puestos de Junta Directiva
		Talento Humano	50	4	Debilidades	Inmediato	-Priorización de necesidades e intereses de capacitación -Documentar una propuesta de plan de capacitación programática por escrito para los colaboradores y base asociativa, en función de las necesidades.	-Documento con plan de capacitación del equipo de trabajo y comunidad asociativa -Capacitación sobre marketing digital, usos de redes sociales y plataformas virtuales de reunión, idiomas.
		Perfil del personal	80	4	Fortalezas	Mediano	-Definir el perfil de puesto, según el personal que requiere la organización.	Documento con perfil de puestos
		Relaciones interpersonales y resolución de conflictos	100	10	Fortalezas	Conforme	Conforme	Sistematización de experiencias y aprendizajes
		Trabajo en equipo y delegación de funciones	85	8	Fortalezas	Mediano	-Propiciar espacios para el involucramiento de la comunidad asociativa en donde se apoye la gestión de	Actividades formativas, reflexivas

Categoría	Sub Categorías	Rubro	Calificación obtenida	Probabilidad	FODA	Plazo abordaje	Acciones de mejora	Producto concreto
							la organización en diversas tareas.	
		Participación y sentido de pertenencia	69	8	Amenazas	Corto	-Fiscalizar y activar comisiones de trabajo que operen eficientemente	Reactivación de comisiones según afinidad e intereses de colaboración
Capacidad Empresarial	Operación	Espacio físico y servicios básicos	100	10	Fortaleza	Conforme	Conforme	Actualización de la información
		Tecnologías de información	40	8	Debilidad	Inmediato	-Establecer un proyecto para mejorar el acceso al internet -Diseñar e implementar un plan para la gestión de redes sociales	-Proyecto para la instalación de internet en las instalaciones de la organización. -Gestión de redes sociales
		Procedimientos y procesos de trabajo	50	10	Debilidad	Inmediato	-Registrar los procedimientos y procesos de la operación del beneficiado en documento oficiales	Manual de procedimientos operativos
		Situación de la materia prima, de los proveedores y las compras	100	10	Oportunidad	Conforme	Conforme	Actividades para concientización sobre nuevas siembras involucrando otros rubros productivos y servicios según intereses de asociados
	Finanzas	Estructuras de costos, precios y presupuestos	97	10	Fortaleza	Conforme	Conforme	Actualización de la información
		Resultados financieros	97	10	Fortaleza	Conforme	Conforme -Fortalecer la toma de decisiones a través del entendimiento y análisis de los documentos financieros	Charla por la contadora de la organización para la lectura y análisis de estados financieros
		Financiamiento	100	10	Oportunidad	Conforme	Conforme -Continuar con la gestión de concursos	-Bases de datos de posibles fuentes -Charlas sobre educación financiera
	Mercado	Segmentación del mercado	67	10	Debilidad	Mediano	-Diseñar y aplicar herramientas de sondeo para el diseño de nuevos productos, servicios y potenciales clientes, a través de formularios en línea. -Registrar opiniones, sugerencias y recomendaciones -Velar por el cumplimiento de la satisfacción del cliente	Conformación de una hoja digital para el registro y análisis de esta información
		Estrategia de promoción	39	10	Debilidad	Inmediato	-Diseñar e implementar una estrategia de promoción -Disponer de presupuesto para tal efecto	Estrategia de promoción, fortaleciendo un rol de comercialización

Categoría	Sub Categorías	Rubro	Calificación obtenida	Probabilidad	FODA	Plazo abordaje	Acciones de mejora	Producto concreto
Capacidad de generar valor	Sistema de gestión de la calidad	Gestión de clientes y ventas	58	10	Debilidad	Inmediato	-Enlistar en una base de datos, con espacios potenciales para la venta -Generar una base de datos con posibles nichos de mercado nacionales e internacionales	comunitaria, regional y territorial -Base de datos con información de clientela actual y potencial -Método para la evaluación de la satisfacción del cliente, comentarios y recomendaciones
		Sistema de mejora continua	54	10	Debilidad	Inmediato	-Iniciar un sistema para la gestión de calidad, como prioridad operativa y de producto. -Diseñar e implementar un método para la evaluación del desempeño.	-Sistema de gestión de la calidad basado en norma de certificaciones -Método para la evaluación del desempeño.
		Elementos de Comunicación	75	8	Fortaleza	Mediano	-Documentar vivencias, experiencias, aprendizajes dentro de la trayectoria del negocio, así como desde el ámbito organizativo y su proyección social.	Archivo semanal de información para el envío a las personas parte y vinculadas con la organización.
	Económica	Riqueza directa	75	10	Fortaleza	Mediano	-Documentar, analizar y divulgar los logros de la organización que han tenido resultados en la dimensión económica. -Generar puestos de empleo -Documentar otros intereses y oportunidades de negocio, (sector turismo)	-Documentos (afiches, infografías) y actividades de sensibilización-socialización -Documento con ideas de proyectos, nuevos negocios -Estudio de viabilidad para proyecto turístico
		Riqueza en el entorno	63	8	Oportunidad	Mediano	-Registrar, documentar y divulgar los principales resultados de riqueza generada por APROCETU	Documentos (afiches, infografías) y actividades de sensibilización-socialización
	Social	Responsabilidad social	94	10	Fortaleza	Conforme	- Identificar y canalizar programas de inversión y donación para maximizar la eficiencia -Vincular otros emprendedores o iniciativas de la zona, a través de join ventures.	Vínculos y alianzas Convenios con voluntarios, o estudiantes de colegios para integrarlos en diversos procesos de incidencia social
Beneficios Sociales		88	8	Fortaleza	Mediano	- Documentar, analizar y divulgar los logros de la organización que han tenido resultados en la dimensión social	Vínculos y alianzas Documentos (afiches, infografías) y actividades de sensibilización-socialización	

Categoría	Sub Categorías	Rubro	Calificación obtenida	Probabilidad	FODA	Plazo abordaje	Acciones de mejora	Producto concreto
							-Integrar otros emprendimientos comunales, regionales y territoriales -Involucrar actividades con jóvenes y mujeres	
	Cultural	Valores y Cultura	67	6	Debilidad	Mediano	-Promover el fortalecimiento de la cultura local a través de proyectos orientados al rescate de la historia que dio origen a la organización, comidas típicas, prácticas rústicas de agricultura, variedades de semillas y la cultura cafetalera en general. -Incluir a la niñez y juventud en actividades con población adulta mayor	-Actividades que promuevan la cultura, como encuentros, ferias e intercambios -Sistematizaciones y divulgación.
	Ambiental	Gestión ambiental	50	4	Debilidad	Corto plazo	-Incentivar la diversificación agrícola no extensiva -Fomentar espacios integrales para la educación ambiental, local, comunitaria.	-Actividad de educación ambiental integral -Incorporar procesos del Programa de Bandera Azul Ecológica Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas

Como se muestra en el cuadro anterior, la matriz generada representa una propuesta de abordaje para APROCETU. Se identifica la capacidad estratégica como prioridad a fortalecer, específicamente los rubros de planeación, gestión de riesgos e identificación de recursos.

En la capacidad organizativa, se determina como prioridad inmediata, el fortalecimiento del capital humano a través de un plan de capacitación anual dirigido a los colaboradores de la organización, así como a su comunidad asociativa, de acuerdo a prioridades e intereses que fortalezcan el capital social.

Como parte de la capacidad empresarial, incursionar en acciones de mejora en los rubros de tecnologías de información, confección de procedimientos y procesos de trabajo operativos, así como en los rubros orientados a la gestión del mercado, en torno a la generación de una estrategia de promoción, gestión de clientes y ventas e implementación de un sistema de mejora continua, como parte del fortalecimiento de la capacidad de autoaprendizaje.

En la capacidad para generar valor, a pesar de que la calificación en el rubro ambiental se indicó bajo, la organización durante el año 2020 se certificó carbono neutral; sin embargo, en el mediano plazo, se indica en la propuesta de mejora, incursionar en actividades que integren holísticamente a la organización, en procesos de educación ambiental con miras a una cultura de sustentabilidad, con sellos o bien, certificaciones gratuitas como el Programa de Bandera Azul Ecológica en sus categorías Agropecuaria para la parte productiva, y Cambio Climático para el Beneficio. Además, existe la certificación gratuita de Buenas Prácticas Agrícolas, proceso facilitado por el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE).

De forma integral y de cara al desarrollo rural territorial, se identifica la necesidad de iniciar procesos de formación y capacitación en planeación estratégica comunitaria, conceptos y terminologías básicas sobre el desarrollo rural territorial, pensamiento y prácticas prospectivas, así como cultura de sistematización, documentación y análisis de las experiencias organizativas. Paralelamente, de acuerdo a los proyectos actuales y futuros, se recomienda la integración de idiomas.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo final del documento que plasma este trabajo final de graduación se determinan las conclusiones, hallazgos, ajustes metodológicos y recomendaciones.

Conclusiones

Primeramente, se concluye que APROCETU obtiene una nota de 78 puntos sobre 100, evidenciando una autoevaluación del desempeño integral categorizada como buena, que incide en el desarrollo rural del Territorio Puriscal-Turrubares -Mora Santa.

Se concluye dentro de los principales rubros, que evidenciaron calificaciones en la evaluación de desempeño integral no satisfactorias están: desde el análisis de la capacidad estratégica, las subcategorías, gestión de riesgos, planeación estratégica, análisis del entorno para el aprovechamiento de recursos; en función de la capacidad organizativa se encuentran la gestión del talento humano a través de fortalecimiento del capital social, tanto equipo de trabajo corporativo de APROCETU, como la comunidad asociativa.

Desde la capacidad operativa, se concluye que elementos de la operación como la gestión de tecnologías de información y gestión de procedimientos de trabajo, requieren gestión inmediata; asimismo, elementos de mercado como el establecimiento de una estrategia de promoción, la gestión de clientes y ventas y la generación de un sistema de mejora continua, deben incorporarse en los procesos de gestión gerencial de APROCETU.

Se concluye que APROCETU, tienen dificultades en torno a la gestión de la lectura del contexto externo, a nivel territorial, conocimiento y bases formativas en temas de desarrollo comunitario y rural, planeación estratégica, riesgos, establecimiento de vínculos, alianzas y convenios formales de cooperación, claridad en la conformación de roles de trabajo, su respectiva ejecución y la inclusión de la

comunidad asociativa en dichos roles, temas de mercadeo, estrategia comercial, marketing digital, y sistema de gestión de la calidad.

Por otra parte, además de manifestar varios rubros a mejorar en temas de gestión integral descritos anteriormente, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación establecida en este estudio y correspondiente a: ¿Cuáles son elementos característicos de la gestión integral de APROCETU que aportan al desarrollo rural del territorio Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana, San José, Costa Rica, ¿2020-2021?, se concluye lo siguiente:

Como elementos claves de la gestión integral para el desarrollo rural, APROCETU ha desempeñado un rol promotor y ejecutivo con el fin de generar soluciones asertivas a problemáticas comunes y a la consecución efectiva de objetivos y metas a nivel de organización y comunidad. Se identifican como fortaleza temas de cohesión de grupo, resolución de conflictos, trabajo en equipo, evidenciando procesos satisfactorios de liquidación, rendición de cuentas y gestión de proyectos que han generado resultados satisfactorios.

En la misma línea del párrafo anterior, se concluye que APROCETU ha tomado un rol activo en el mantenimiento de relaciones cercanas de articulación-cooperación con instituciones públicas y privadas, así como la promoción de otros vínculos, manifestando el aprovechamiento de oportunidades y alianzas estratégicas en cortos plazo de respuesta y gestión.

La capacidad de generar valor, obtiene una calificación de 79 puntos categorizado también como un puntaje bueno, según la autoevaluación de desempeño integral. Se concluye que acciones organizacionales y administrativas de APROCETU, en torno al establecimiento del proyecto del Proyecto del Beneficio, han acarreado otros beneficios complementarios que han incidido en las diferentes

dimensiones del desarrollo rural territorial incluidas en este estudio, en especial en la económica, pues ha fortalecido la generación de fuentes empleo sostenible, en torno a la actividad cafetalera.

Cabe sumar que otro componente esencial de APROCETU, el cual ha contribuido al desarrollo rural territorial, consiste en la integración de la organización a la solvencia de necesidades que han beneficiado directamente a la comunidad, como la gestión de proyectos de infraestructura, mejora de caminos y servicios básicos, y el interés de mantener una comunidad activa y dinámica.

Se concluye que como principal característica de APROCETU, que ha generado resultados en el desarrollo rural territorial, ha sido no perder de vista, que el enfoque de las gestiones administrativas y organizacionales deben propiciar siempre un beneficio para la persona productora, tanto la asociada como la entregadora, fortaleciendo así el capital social. De igual manera, se concluye que APROCETU es una organización comprometida con la comunidad, pues ha propiciado la integración de otras personas como mujeres y jóvenes en la actividad cafetalera, así como de otros proyectos o emprendimientos complementarios inmersos a nivel local y territorial.

Se concluye que la base de una organización para que incida en el desarrollo rural territorial, debe promover el bienestar integral y mejorar la calidad de vida de las personas participantes activas en la organización como de otros habitantes cercanos la organización. La clave de APROCETU en este punto ha sido desde sus orígenes, el buscar dar respuesta a la problemática que dio origen a esta organización, la desintegración familiar y la necesidad de generar empleo, así como la misión y visión compartida de fortalecer las habilidades y capacidades de las personas asociadas para robustecer una organización en pro del bienestar general.

Siguiendo las anteriores líneas, se concluye que APROCETU, es un actor dinámico con potencial para la gestión de otros proyectos de oportunidad, como la producción de otros cultivos diversificados, e

incursión en el turismo rural comunitario. Lo anterior propicia la gestión de un riesgo de mercado identificado, el cual consiste en que, sobre un porcentaje pequeño de clientes exportadores, recae prácticamente la totalidad de las cosechas de café anuales, por lo que se evidencian los esfuerzos de la organización de diversificar con otras actividades productivas y servicios como el turismo.

Desde el análisis FODA, se concluye que APROCETU presenta un desempeño bueno en la gestión de sus fortalezas, excelente en la gestión para el aprovechamiento de oportunidades, deficiente frente a la gestión o minimización de los efectos de sus debilidades y bueno en la gestión de las amenazas. En cuanto al análisis de la posición estratégica, mediante análisis de la matriz PEYEA, se concluye que APROCETU debe asumir una posición estratégica agresiva, desde la óptima gestión de sus ventajas competitivas, su estructura organizativa, los vínculos y alianzas que poseen, la capacidad de generar valor y riqueza en el territorio, con el fin de aprovechar al máximo las oportunidad que surgen en un entorno de difícil lectura, ahondado en el fortalecimiento de los rubros vinculados con la generación de movimientos estratégicos, análisis, gestión de riesgos y mejora, como subsanación de las debilidades identificadas en la matriz FODA.

Desde el enfoque prospectivo, se concluye que APROCETU se ubica en el cuadrante de escenario exógeno ideal, en la zona de duda, debido a su cercanía con el origen, por lo que corresponde a una zona sensible a los cambios. Es concluyente que, se hace indispensable para la organización, incursionar en ejercicios de planeación estratégica y gestión del mercado, para evitar que cambios inesperados en las variables y rubros de análisis, ocasionen posiciones estratégicas comprometidas que entraben o limiten los alcances de la Asociación y los resultados en el desarrollo rural territorial. Se concluye con una propuesta de abordaje que, en función de la autoevaluación del desempeño, presenta una hoja de ruta clara y flexible para la inclusión de puntos de mejora priorizados, en el corto, mediano y largo plazo brindado así respuesta a cada uno de los objetivos específicos delimitados en esta investigación.

Recomendaciones

Se recomienda que acciones gestionadas propias de APROCETU, que han generado resultados en las dimensiones económica, social, ambiental y cultural se sistematicen, y divulguen a la comunidad asociativa, como parte de los procesos para la identificación y generación de pertinencia, cohesión de grupo, motivación y liderazgo. Asimismo, deben ser externados a otros actores institucionales y de apoyo en el territorio, con el fin de referenciarse y propiciar oportunidades de nuevas acercamientos, coordinaciones y articulaciones.

Se recomienda apoyar a la organización en el abordaje de la propuesta de mejora indicada en este trabajo final de graduación, mediante la facilitación de una tesis de grado o práctica profesional, o bien apoyo institucional por parte de los mismos actores territoriales como INDER y MAG. Asimismo, se recomienda la inclusión de un estudio académico o profesional, para el desarrollo de una propuesta de turismo rural comunitario.

Se recomienda la inclusión de procesos de formación, capacitación en temas y conceptos relacionados con territorio, desarrollo rural, planeación estratégica, riesgos, establecimiento de alianzas estratégicas, mercado, estrategia comercial, marketing digital, gestión de la calidad, turismo, e idiomas.

Se recomienda el uso de este trabajo final de graduación como insumo preliminar o línea base para incursionar en futuros procesos de autoevaluación del desempeño integral y seguimiento.

Bibliografía

- Alarcón Villamil, N. y Guevara Falla, L. (2015). La Asociatividad como Estrategia de Desarrollo Competitivo para las PYMES. *Pensamiento Republicano*. Bogotá, 2(1), 13-31.
- Alvarado Torres, M. (2018). Territorialidades campesinas en Loja, Ecuador: análisis de sus dinámicas organizativas a partir de tres casos. *Eutopía. Revista De Desarrollo Económico Territorial*, (13), 89-113. <https://doi.org/10.17141/eutopia.13.2018.3301>
- APA. (2020). *Guía de Normas APA, 7ma Edición*. [Archivo PDF]. Perspectivas Rurales. <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>
- Arguello Núñez, L.B., Purcachi Aguirre, W. y Pérez Arévalo., M.A. (2019). La economía popular y solidaria en el desarrollo territorial. Análisis de las organizaciones del sector no financiero en la provincia de los Ríos-Ecuador OLIMPIA. *Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*. 16 (53). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7007077>
- Ávila Vargas, G. (2013). Desarrollo rural en Costa Rica: cuatro décadas después. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 11(22), 41-69. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/5212>
- Barrantes, Echavarría. (2000). *Investigación: Un camino al Conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. EUNED
- Brenes, C. (2010). *Comunidades Rurales, criterios y herramientas para su diagnóstico*. EUNED.

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (2020).

Desarrollo Territorial Rural en los Programas Sociales.

http://www.cedrssa.gob.mx/files/b/13/4Desarrollo_territorial_rural.pdf

Consejo Agropecuario Centroamericano. (2010). Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural

Territorial 2010 -2030.ECADERT. <http://repiica.iica.int/docs/B4143e/B4143e.pdf>

Cordero Salas, P., Chavarría, H., Echeverri, R., y Sepúlveda, S. (2003). *Territorios rurales,*

competitividad y desarrollo. IICA. <http://repiica.iica.int/docs/B0239e/B0239e.html>

Córdoba Brenes, C. y Obando Quesada, J. (2020). *Modelo de gestión estratégico y organizacional para el fortalecimiento operativo del Centro Agrícola Cantonal de Nandayure*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica].

<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18012/Trabajo%20Final%20de%20Graduaci%3b3n%20%28Carol%20C%3b3rdoba%20y%20Jeannette%20Obando%29%20con%20observaci%3b3n%20incluidas%20del%20Tribunal%20Examinador.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Corzo Arévalo, D. y Cuadra, R. (2021). La integralidad del desarrollo territorial, un proceso

entendido desde los conceptos: multiescalaridad, multisectorialidad y

multidimensionalidad. Grupo de Investigación LIS (Liderazgo, Innovación y Sociedad),

Dirección de Educación e Investigación Centro Latinoamericano del Propósito.

https://www.academia.edu/41683926/La_integralidad_del_desarrollo_territorial_un_proceso_entendido_desde_los_conceptos_multiescalaridad_multisectorialidad_y_multidimensionalidad

- del Rosario, P., Mir, X., Morrobel, J. y Florencio, C. (2017). Organizaciones para el desarrollo rural territorial en la República Dominicana. Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF). <https://core.ac.uk/download/pdf/225568312.pdf>
- Evans Vaughan. (2015). *Guía Escencial Financiera Times para el Desarrollo de Estrategias de Negocios*. Trillas.
- Fred R. David (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson
- Food and Agriculture Organization. (sf). Las organizaciones campesinas en América Latina. *FAO*. <http://www.fao.org/3/t3666s/t3666s04.htm>
- Gabiña, J. (1995). *El futuro revisitado: La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Marcombo. http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/30133/XX_CNE-LIPSOR_000659.pdf?sequence=1
- García Sanchez, E. y Valencia Velazco, M. (2012). *Planeación Estratégica, teoría y práctica*. Trillas
- García Navarro, V.A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas Año 20*. 39, 75 - 102. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425951181004>
- Giraldo Calderón, P.E., Lopera Cardona, M., y Cardona Acevedo, M. (2020). La asociatividad comunitaria para el emprendimiento rural: la experiencia de tres asociaciones del corregimiento de Tribunas Córcega, Pereira. *Estudios Sociedade e Agricultura*, 28 (1), p208-226. <https://doi.org/10.36920/esa-v28n1-9>
- Godet, M., Durance, P. (2011). *Prospectiva Estratégica para empresas y territorios*. UNESCO. <http://www.lapropective.fr/dyn/traductions/contents/1dunod-unesco-vspan-ext-15-06-2011.pdf>

Grajales, S., Concheiro, L. (2009). *Nueva ruralidad y desarrollo territorial, una perspectiva desde los sujetos sociales*. <http://r1.ufrrj.br/geac/portal/wp-content/uploads/2012/10/CONCHEIRO-Nuevadesarrolloderritorial.pdf>

Heredia, A.H. (2018). *Factores de éxito en la comunidad de Salinas de Guaranda, Bolívar Ecuador, que han permitido la sostenibilidad de emprendimientos comunitarios y distintas estrategias hacia un desarrollo rural inclusivo e integral*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Costa Rica].
https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/15118/TFG_%c3%81ngel%20Humberto%20Heredia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, T. (2005). *Gestión de la asistencia técnica, para una nueva ruralidad un enfoque sistémico*. <http://incades.org/wp-content/uploads/2016/05/asistencia-tecnica-agropecuaria-nueva-ruralidadf.pdf>

Hernández Cascante, J. (2007). *Organizaciones Rurales de Costa Rica, Retos y Propuestas*. EUNED.

Hernández, T. (2006). *Prospective and Strategic Methods. Handbook for Student* (Spanish version). Zona Económica. <https://www.zonaeconomica.com/files/planeacion-prospectiva.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2012). *Orientaciones metodológicas*. Unidad Técnica Especializada, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://repiica.iica.int/docs/b3121e/b3121e.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2000). *El Desarrollo Rural Sostenible en el Marco de una Nueva Lectura de la Ruralidad*. IICA.
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/paneles/urra.pdf>

- Instituto Nacional de Desarrollo Rural. (2014). *Informe de Caracterización Básica Territorio Turrubares-Puriscal-Mora-Santa Ana*. INDER. <https://www.INDER.go.cr/puriscal-turrubares-mora-santa-ana/Caracterizacion-Puriscal-Turrubares-Mora-Santa-Ana.pdf>
- Instituto Nacional de Desarrollo Rural. (2017). Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022. INDER. https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011). Censo por provincia, cantón y distrito 2011. Recuperado de https://www.inec.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion?keys=poblaci%C3%B3n+&shs_term_node_tid_depth=All&field_periodo_tid=All&field_anio_documento_value%5Bvalue%5D%5Bdate%5D=
- Kay, C. (2009a). Enfoques sobre el Desarrollo Rural en América Latina y Europa desde Medios del siglo Veinte. https://www.academia.edu/4863029/Enfoques_sobre_el_Desarrollo_Rural_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_Europa_desde_Medios_del_Siglo_Veinte
- Kay, C. (2009b). Estudios rurales en América Latina en el periodo de globalización neoliberal: ¿Una Nueva Ruralidad? *Revista Mexicana de Sociología*, 71(4), 607-645. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032009000400001&lng=es&tlng=es.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial*. McGrawHill

Ley 9036 Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) [Ley]. Art 1. 29 de mayo del 2012 (Costa Rica)

López Santos, J., Castañeda Martínez, T., y González Díaz, J. (2017). Nueva ruralidad y dinámicas de proximidad en el desarrollo territorial de los sistemas agroalimentarios localizados. *Polis Revista Latinoamericana*, 47, 211-233. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v16n47/0718-6568-polis-16-47-00211.pdf>

Machado, A. (2000). *El Papel de las Organizaciones en el Desarrollo Rural*. CLACSO.
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/rjave/paneles/machado.pdf>

Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning.
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/39957>

Orozco Alvarado, J. y Díaz Pérez, A. (2018). ¿Cómo redactar los antecedentes de una investigación cualitativa? *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas*. 1(2): 66-82.
<https://doi.org/10.30698/recsp.v1i2.13>

Ramírez García, A. G., y Pérez Peralta, C. M. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15 (81), 1-23.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-81.copa>

Rentería López, A. y Montero Bahena, A. (2015). *FODA Matemático mediante el método Delphi*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM.

Rentería López, A. (2016). *Licenciaturas a distancia del área de las ciencias sociales en Instituto Politécnico Nacional: Escenarios futuros 2040*. [Tesis de Doctorado en Ciencias Administrativas]. <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/22729>

- Restrepo, E. (2016). *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*. Envió Editores Departamento de Estudios Culturales Pontificia Universidad Javeriana. <http://www.ramwan.net/restrepo/documentos/libro-etnografia.pdf>
- Rodríguez, H., Ramírez, C., Gómez, C., Restrepo, L. (2016). *Nuevas tendencias de la extensión rural para el desarrollo de capacidades de autogestión*. Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria, Mosquera (Colombia), 17(1):31-42. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccta/v17n1/v17n1a04.pdf>
- Sánchez, R.J. y Lardé, J. (2021). Las Asociaciones Público Privadas bajo la mirada de “Primero las personas”. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46625-asociaciones-publico-privadas-la-mirada-primero-personas>
- Sandoval Escudero, C. (2014). Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina. CEPAL-Serie Desarrollo Territorial, 17. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36967-metodos-aplicaciones-la-planificacion-regional-local-america-latina>
- Sector Agropecuario. (2008). Lineamientos de política 2019-2022 para el Sector Agropecuario, Pesquero y Rural. MAG. <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E14-11045.pdf>
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, e Instituto Nacional de Desarrollo Rural. (2015). Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015 -2030. SEPSA. https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/leyes_reglamentos/nacionales/politicas/PEDRT-2015-2030.pdf

- Schejtman, A., y Berdegú J. A. (2004). Desarrollo territorial rural. Serie debates y temas rurales RIMISP, 1. https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093392schejtman_y_berdegue2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CARdumen.pdf
- Sepúlveda S, S. (2008). *Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales: Métodos para la Planeación*. IICA.
- Sobvio, M. (2018). Evaluación del impacto generado por las organizaciones sociales en el desarrollo rural del municipio de Jalapa, Guatemala. *Revista Científica del SEP*.1(1),1-14. <https://doi.org/10.36958/sep.v1i01.1>
- Tomas, J. (2008) El desarrollo local sostenible en clave estratégica. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, 3-101. CIRIEC. http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/6104_Tomas_Carpi.pdf
- Terrazas, A.M., de la Garza, S.P. y Cruz, R.A. (2019). Las Organizaciones Rurales, Opciones para la Integración de los Pequeños Productores Rurales del Sector Agrícola en San Buenaventura, Cohauila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 45, 285 – 298. <https://ageconsearch.umn.edu/record/301868>
- Ulate, A; Mayorga, B; Alfaro, J. (2017). *Índice de Competitividad Cantonal 2006-2016*. Escuela de Economía y el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica. UCR. <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/icc-odd-2006-2016.pdf>
- Universidad de Costa Rica. (2018). índice de competitividad cantonal para Turrubares. <https://icc.fce.ucr.ac.cr/canton/2018/116>

Valcárcel, M. (2007). Desarrollo y Desarrollo Rural: Enfoques y Reflexiones.

https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52673/desarrollo_de_sarrollo_rural_valcarcel.pdf.txt;jsessionid=F1C610FB3C61DF944A361DD80F8027C6?sequence=4

Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial.

Investigaciones Regionales, 11, 183-210. <https://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>

Villalobos Zamora, R. (2017). *Enfoques y Diseños de Investigación Social, cuantitativos, cualitativos y mixtos*. EUNED.

Anexos

Anexo 1: Entrevista Semiestructurada: Actores de Apoyo/Personas Asociadas

Guía de entrevista semi estructurada

Proyecto Final de Graduación

Mi nombre es Cristina Rodríguez Román, soy estudiante de la Maestría Académica en Desarrollo Rural de la Universidad Nacional de Costa Rica. Como parte de este proyecto, se pretende realizar una investigación en torno al Análisis de una experiencia de Desarrollo Rural Territorial: El caso de la Asociación de Productores del Cerro Turrubares vinculado al Territorio Puriscal-Turrubares-Mora-Santa Ana.

Esta herramienta consiste en una entrevista semiestructurada, que se establece como una conversación coloquial con fundadores y otros actores institucionales que han participado en los procesos de surgimiento y establecimiento de la organización, esto con el objetivo de analizar la historia de APROCETU, desde la identificación de acciones acciones-gestiones que han representado aportes para el desarrollo rural comunal-territorial.

Componente 1: Historia de San Rafael de Turrubares

1. ¿Qué conoce o qué ha escuchado sobre los primeros pobladores de San Rafael de Turrubares?

¿Quiénes eran, de dónde venían, cuáles eran sus actividades económicas)
2. ¿Cómo ha escuchado era la vida hace 50 años, en San Rafael de Turrubares?, ¿cantidad de familias, dónde vivían, a qué se dedicaban?
3. ¿Cómo era el contexto de la comunidad, según las siguientes dimensiones:
 - a. Social (educación, cultura, desarrollo de capacidades, salud).
 - b. Económico (principales actividades productivas)
 - c. Ambiental (recursos naturales)
 - d. Infraestructura (calles, acueductos, electricidad, edificios, empresas)
 - e. Político-Institucional (actores institucionales, estructuras gobernanza, territorios)

4. ¿Qué momentos importantes identifica en la historia de la comunidad de San Rafael de Turrubares (cuando llega la luz, el agua, llegada de pobladores, etc o algún momento de crisis, o lucha)
5. En cuanto a las organizaciones locales, ¿cuáles y cuando surgen?

Componente 2: Historia específica de APROCETU

1. ¿Cómo surge APROCETU?
2. ¿Cuáles son los principales acontecimientos que dieron origen a APROCETU?
3. ¿Podría mencionar los principales actores locales y el principal aporte que brindaron estos para apoyar o facilitar los procesos para la fundación de APROCETU?

Componente 3: Acciones de desarrollo identificadas

1. ¿Cómo ha cambiado el estado de las siguientes dimensiones desde que se fundó APROCETU?
 - a. Social (educación, cultura, desarrollo de capacidades, salud).
 - b. Económico (principales actividades productivas)
 - c. Ambiental (recursos naturales)
 - d. Infraestructura (calles, acueductos, electricidad, edificios, empresas)
 - e. Político-Institucional (actores institucionales, estructuras gobernanza, territorios)
2. ¿Qué gestiones o acciones ha realizado APROCETU, que han beneficiado a la comunidad?
3. ¿Cuál es la visión de desarrollo que debería tener APROCETU desde la perspectiva local-territorial?
4. ¿Considera que es trascendental la acción-gestión de APROCETU a nivel local-territorial?

5. ¿Qué gestiones debería realizar APROCETU a futuro como actor local transcendental para propiciar procesos de desarrollo? Puede enumerarse temas económicos, productivos, equidad de género, inclusión social, etc.