

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA
ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL LA PAZ**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR:**

**EVER ANTONIO CRUZ VALDEZ
DARWIND JONATHAN PALACIOS MUÑOZ
JOSE MARIO ZAMORA GALDAMEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**JUNIO, 2018
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR
ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA**

**DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCÉL**

JURADO EXAMINADOR

**PRESIDENTE
GERARDO ANTONIO ALVARADO**

**PRIMER VOCAL
LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ**

**SEGUNDO VOCAL
LIC. JUAN EDENILSON CASTELLANOS HERNANDEZ**

**TERCER VOCAL
LICDA. FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ**

JUNIO, 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. GERARDO ANTONIO ALVARADO, LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ, LIC. JUAN EDENILSON CASTELLANOS HERNÁNDEZ Y LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ. A LAS NUEVE HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: EVER ANTONIO CRUZ VALDEZ, JOSÉ MARIO ZAMORA GALDÁMEZ Y DARWIND JONATHAN PALACIOS MUÑOZ.

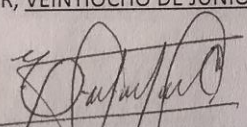
QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL LA PAZ"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

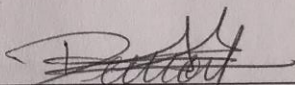
Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO APROBADO, YA QUE SÍ CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

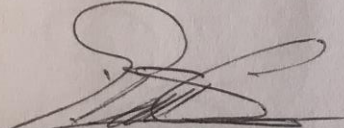
SAN SALVADOR, VEINTIOCHO DE JUNIO DE DOS MIL DIECIOCHO.



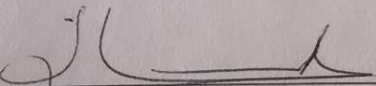
SR. GERARDO ANTONIO ALVARADO
PRESIDENTE DEL JURADO



LICDA. DORIS MOLINA DE FERNÁNDEZ
PRIMER VOCAL



LIC. JUAN EDENILSON CASTELLANOS HERNÁNDEZ
SEGUNDO VOCAL



LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO DE RODRÍGUEZ
TERCER VOCAL

Dedicatoria y Agradecimiento

Agradezco a Dios todo poderoso, que me permitió culminar satisfactoriamente este nuevo reto en mi vida.

A mis amados padres Juan Cruz y Betty Valdez por el apoyo que me brindaron en todo momento.

A mi esposa Lorena que en las buenas y en las malas, fue mi apoyo incondicional u quien me animo a culminar este reto.

A mis hijos Jasmin y Dennis por ser parte importante de mi vida y la razón de mi esfuerzo.

A mi excelente y unido equipo de trabajo, que me acompañó durante todo el proceso, gracias por todo su apoyo y amistad.

A mis maestros y compañeros, por compartir sus enseñanzas durante este proceso y a todos mis amigos, por sus palabras de aliento.

Muchas gracias a todos.

Ever Antonio Cruz Valdez

Dedicatoria y Agradecimiento

Agradezco a Dios todo poderoso, que me permitió culminar satisfactoriamente este nuevo reto en mi vida.

A mis padres Jorge Zamora, Hilda Zamora por inculcarme los valores necesarios y el apoyo que me brindaron en todo momento.

A mis compañeros y amigos de estudio, al gran equipo de trabajo, que siempre estuvo unido y sorteamos con éxito todas las adversidades, quienes me han acompañado durante todo el proceso, gracias por su valiosa amistad.

A mis maestros, por compartir sus enseñanzas durante este proceso y a todos mis amigos, por sus palabras de aliento.

Finalmente quiero agradecer a las autoridades universitarias y a todos sus asociados por haberme proporcionado las herramientas necesarias para culminar con éxito este proyecto.

José Mario Zamora Galdámez

Índice

Resumen ejecutivo	1
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito.....	4
1.1 Información básica de la empresa	4
1.2 Diagnóstico del equipo consultor	5
1.2.1 Dirección Estratégica.....	5
1.2.1.1 Misión – Visión	5
1.2.1.2 Historia de la empresa	6
1.2.1.3 Objetivos estratégicos	8
1.2.2 Dirección y Liderazgo	10
1.2.2.1 Estilo Directivo	10
1.2.2.2 Autonomía	13
1.2.2.3 Instrumentos de Gestión	13
1.2.3 Análisis del Entorno	14
1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad	14
1.2.3.2 Comprensión del Sector	15
1.2.3.3 Alianzas	16

1.2.4 Mercadeo y Ventas	16
1.2.4.1 Relación con Clientes	16
1.2.4.2 Comunicaciones.....	17
1.2.5 Estructura Organizacional.....	17
1.2.5.1 División del Trabajo	17
1.2.6 Finanzas.....	18
1.2.6.1 Tributaria y Normas Legales	18
1.2.6.2 Registros Contables.....	19
1.2.6.3 Análisis de costos	20
1.2.7 Gestión de Información	20
1.2.7.1 Información	20
1.2.7.2 Comunicación	21
1.2.8 Innovación Tecnológica	21
1.2.8.1 Estrategia Tecnológica	21
1.2.8.2 Cultura de Innovación.....	22
1.2.8.3 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto	22
1.2.8.4 Tecnologías de Información	23
1.3 Análisis de la Información	24
1. 4 Acciones a realizar	27
II. Parte. Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación	29

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	29
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	35
2.2.1 Beneficios de acción clave de éxito 1. Dirección Estratégica - Misión y Visión: Planeación Estratégica	35
2.2.2 Beneficios de acción clave de éxito 2: Finanzas – Registros: Herramienta de control de socios de AGES, Filial La Paz.	36
2.3 Descripción de la acción clave de éxito	36
2.3.1 Desarrollo de Acción Clave de Éxito 1: Plan Estratégico	37
2.3.2 Desarrollo de acción clave de éxito 2: Herramienta de control de socios de AGES, Filial La Paz.	61
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	67
2.4.1 Definición de planeación estratégica	67
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito	72
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	75
Referencias Bibliográficas	86

Resumen ejecutivo

El documento presentado es el resultado de la evaluación de Asociación de Ganaderos de El Salvador Filial La Paz habiendo utilizando para este estudio un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño, con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría, consistió en un proceso de varias etapas; entre las que podemos mencionar: entrevistas, visitas a la asociación, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, la junta directiva y sus colaboradores directos.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor, se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión, con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales áreas de oportunidad; las cuales se describen ampliamente en la sección de diagnóstico del consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 6 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad,

siendo estas 1) Dirección estratégica- Misión –Visión, 2) Dirección estratégica- Objetivos estratégicos, 3) Mercadeo y ventas- Relación con los clientes, 4) Estructura organizacional- División del Trabajo, 5) Finanzas tributaria y Normativa legal, 6) Finanzas - Análisis de costos.

En reunión con la junta directiva y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en la construcción participativa del Plan Estratégico de la Asociación de Ganaderos de El Salvador, Filiar La Paz.

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada, ya que el mismo recoge la visión compartida de los asociados y permite orientar de mejor manera los esfuerzos realizados por la junta directiva para el fortalecimiento de la asociación. Es así como en un plazo de dos meses se implementó la acción clave, la cual fue elaborada de manera conjunta con la junta directiva y representantes de los asociados.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

a) Construcción participativa del Plan Estratégico de la Asociación de Ganaderos de El Salvador Filial La Paz,

b) Elaboración del Sistema de Control de Asociados, el cual permite llevar un registro de los socios activos de la organización.

Como equipo consultor agradecemos a la Junta Directiva y a quienes participaron en el proceso, por todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando, con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información básica de la empresa

SOLICITUD DE DIAGNÓSTICO		
Ref	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto de la asociación	Gerardo Alvarado
2	Cargo	Presidente
3	Razón social Empresa	Asociación de Ganaderos de El Salvador Filial La Paz
4	Matrícula de Comercio	No aplica
5	Giro Empresa	Ganadería
6	Sector	Pecuario
7	Dirección	Santiago Nonualco, La Paz
8	Ciudad / País	El Salvador
9	Teléfonos	77525078
10	Fax	No aplica
11	E-mail	djtony_ga@hotmail.com
13	Número de Productos	0
14	Principal Producto / Servicio 1	Lácteos y sus derivados
15	Número de socios	500

1.2 Diagnóstico del equipo consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las áreas de gestión, específicamente en cada una de las sub áreas que las integran, los cuales fueron recopilados por el equipo consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión

La visión de AGES La Paz, es fortalecer el sector ganadero facilitando la mejora de los rendimientos, calidad en los productos, promover el posicionamiento en el mercado, crear una marca local de concentrados, y facilitar la industrialización del sector.

La organización busca que al estar asociados les permita una mejor gestión ante entidades de financiamiento y cooperación, en la búsqueda de alianzas estratégicas. Para ello, pretenden ser una asociación de ganaderos fuerte, auto sostenible, productora de alimento para su ganado, calidad de la materia prima y sus derivados.

Además de favorecer la asistencia técnica y continua del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y de promover programas municipales que permitan que las alcaldías destinen recursos para este sector. También entre sus actividades

se encuentra la promoción de ferias, jaripeos y carreras de cinta, las que permiten proyectar la identidad del sector.

AGES Filial La Paz busca mecanismos de gestión para el desarrollo del sector ganadero y agropecuario, en áreas de producción de leche, carne y derivados, entre estas acciones se incluye la introducción de material genético mejorado.

Con ello, contribuye a la dinamización de la economía local, la productividad del sector lácteo, mejorar la economía de cada asociado, favorece el abastecimiento del mercado con productos de calidad y mejores precios para los consumidores.

1.2.1.2 Historia de la empresa

La Asociación de Ganaderos de El Salvador, fue creada por Decreto Legislativo N° 114 de fecha 23 de diciembre de 1943, publicado en el Diario Oficial N° 12, tomo 136, del 15 de enero de 1944, como una corporación de Derecho Público y de Utilidad General; a iniciativa de los diputados Rubén Alfonso Rodríguez, Carlos Enrique Palomo Castillo, Julio Francisco Flores Menéndez, Alfredo Morales Rodríguez, Francisco Quiñonez Ávila, German Flamenco Rivas, Orlando Orellana Alvarenga, Rafael González Carías, Miguel Antonio Castro Bethencourt, Lázaro López Sánchez, Gilberto Ramos Lazo, José

Ociel González, Juan Roberto Rauda Rivas, Mario Zamora Rivas y Rafael Villacorta Rivera, como una corporación de derecho público y de utilidad general.

La asociación fomenta y estimula la producción y comercialización del ganado bovino, equino, porcino, ovino y caprino, así como la crianza de toda clase de ganado para mejorar la ganadería nacional. La cobertura geográfica abarca todo el territorio nacional de El Salvador.

Las principales etapas de la historia de la asociación son las siguientes: AGES es creada en 1944, realizando su función en las décadas sucesivas, no fue hasta la década de los 70' que se experimentó un decidido esfuerzo en la producción de leche, aumentando el hato nacional con lo que se cubrió el mercado interno.

Para la década de los 80's a inicio del conflicto armado en El Salvador, el hato ganadero se redujo, al igual que el volumen de producción de leche, carnes y derivados, afectando las exportaciones, como resultado del conflicto armado, muchos ganaderos redujeron la producción, sacrificando sus programas de reemplazo de crianza de terneras, comercializando sus hatos y retirándose de la actividad productiva en forma definitiva.

En la década de los 90's y 2000 se tomaron acciones importantes en un esfuerzo por reactivar el sector, eliminando los controles de precios a la venta de leche fluida y aumentando el arancel a las importaciones de la leche en polvo, en

el 2009 se juramentó la nueva Junta Directiva Nacional, por intervención de Ministro de Agricultura y Ganadería, Orestes Fredesman Ortiz Andrade.

AGES, funciona como una Federación, a nivel de redes nacional y local (14 filiales), la información se divulga entre sus núcleos directivos que funcionan a nivel departamental y en los municipios, luego se coordina en reuniones locales llegando a los asociados.

Las filiales responden a una directiva nacional, conformada por delegados departamentales, quienes son seleccionados por las directivas departamentales. Cada filial es autónoma en su territorio en lo económico y en la gestión.

En agosto de 2017, con el fin de mejorar las condiciones productivas del sector ganadero en la región La Paz, se integra la Asociación de Ganaderos de El Salvador Filial La Paz, a través de la cual se contribuirá a dinamizar la economía local, mejorar la productividad, abastecer el mercado y mejorar el precio al productor y al consumidor.

1.2.1.3 Objetivos estratégicos

Las Asociación de Ganaderos de El Salvador Filial La Paz (AGES La Paz) comparte de los objetivos de la Asociación a nivel nacional, como son:

1º) Fomentar y estimular la producción y la comercialización del ganado bovino, equino, porcino, ovino y caprino, así como la crianza de toda clase de ganado para mejorar la ganadería nacional;

2º) Proporcionar al país y a sus asociados la colaboración necesaria para el fomento y desarrollo de las actividades industriales y comerciales conexas a la ganadería;

3º) La compra de toda clase de bienes necesarios para el desarrollo de sus actividades;

4º) La importación, compra y venta de productos veterinarios, maquinaria y equipo necesarios para el desarrollo de la ganadería;

5º) La formación y participación en asociaciones cooperativas y sociedades cooperativas, así como también la participación en cualquier otro tipo de sociedades que se relacionen o sean afines con la ganadería; y

6º) Promover y mantener con los demás países cuando fuere necesario, todas aquellas relaciones en beneficio del gremio y la ganadería del país.

En concordancia a estos objetivos a nivel nacional, la Filial La Paz a establecido como acciones prioritarias la conformación de una Cooperativa de Ahorro y Préstamo para financiar a los asociados, elaboración de planes de

negocios, creación de un portafolio de proyectos, elaboración de concentrados y fincas diversificadas.

Estas prioridades corresponden a la preocupación por el desinterés de organizarse de algunos ganaderos, los altos costos de los insumos para producir (fertilizantes, productos veterinarios, concentrados), dificultades para el acceso al crédito preferencial y poco apoyo del gobierno.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo

El liderazgo y la dirección de la organización se centran en la junta directiva, la cual es liderada por el presidente quien, de acuerdo a los estatutos, tiene las siguientes atribuciones:

1º) Presidir las sesiones de la Junta Directiva Central y de las Asambleas Generales;

2º) Legalizar los recibos que debe pagar el Tesorero;

3º) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la Asamblea General y de la Junta Directiva Central; y

4º) Proponer a la Junta Directiva Central el personal administrativo de la Asociación.

5º) Ejercer la representación legal de la Asociación;

6º) Firmar convenios con organismos nacionales e internacionales para el logro de los objetivos.

Las decisiones de la asamblea general, se realizan en consenso, y participa el consejo directivo. La asamblea general decide sobre reformas propuesta, planes de trabajo, cambios o suspensiones de directivos, expulsión de asociados quitar la calidad de socio, establecer cuotas y valores.

Además, es quien da seguimiento a todas las decisiones y actividades que realiza la directiva, en coordinación con el presidente.

Las directrices de la junta directiva son fortalecer la estructura organizativa, retomar los objetivos iniciales, también planificar e implementar los planes de la Asociación, y otros esfuerzos, como elaborar la línea base de los asociados y la gestión de financiamiento.

Además de la junta directiva, también funciona la junta de vigilancia que acompaña las actividades de la Asociación. Las funciones de ambas las definen los estatutos contemplados para AGES nacional.

La Junta Directiva está integrada por seis miembros, así:

a) Presidente;

b) Primer Director;

c) Segundo Director;

d) Tercer Director;

e) Secretario; y,

f) Tesorero.

Requisitos para Presidente de la Junta Directiva o miembros del consejo:

a) Ser salvadoreño;

b) Mayor de edad;

c) De moralidad y competencia notorias

d) Socio de la Asociación por lo menos desde un año anterior a su elección.

e) No estar dedicado al comercio o a la industria de insumos, materiales o equipos en la actividad ganadera, así como a la comercialización o industrialización de productos que compitan con la ganadería nacional

Los estatutos establecen que los requisitos que debe cumplir el candidato a la junta directiva son los tipificados por la ley, en cuanto a ser democrático, debe ser seleccionado por votación en la asamblea general, se requiere liderazgo en la comunidad, que represente a la mayoría, también puede ser representativa por territorio, con la finalidad que todos los municipios estén representados.

Existe la prohibición de negocios vinculantes, además debe ser apolítica, se plantea que los suplentes asuman comisiones y jefaturas, existe opción de reelección para los miembros del consejo.

1.2.2.2 Autonomía

La Junta Directiva toma decisiones administrativas como la incorporación de nuevos socios, desarrolla actividades, gestionan proyectos y procurar el bienestar de cada miembro de la organización.

Es una entidad autónoma, no hay instituciones públicas o privadas que intervengan en sus decisiones, solamente responde a la asamblea general, no está facultada para tomar decisiones que restringen derechos de socios, afectación económica de presupuestos, que dañe a la asociación y al socio, no puede expulsar o quitar a los asociados.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión

Para la toma de decisiones la junta directiva se debe basar en informes, diagnósticos, estudios realizados por parte de asociaciones y universidades que cooperan con AGES Filial La Paz. Entre estos los informes que proviene del Ministerio de Agricultura y Ganadería, por parte del servicio que brinda el área técnica asignada a la zona.

La Asamblea General es el espacio para compartir con los asociados los resultados obtenidos en algunos proyectos o actividades desarrolladas. En cuanto al financiamiento de estos se hace por medio de cooperación de alcaldías, socios u otras personas.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad

Las regulaciones y leyes que afectan el desarrollo de la Asociación de Ganaderos de El Salvador, son leyes tributarias y mercantiles, acuerdos y tratados de importación y exportación de productos que directamente afectan el sector lácteo y cárnico en las fronteras y países.

Las principales dificultades del sector son la competencia y los precios altos de materias primas, bajos precios de ventas a nivel local, nacional y regional. Además de cambios de gobiernos centrales y municipales, la expansión del cultivo de caña, el cambio de uso de suelo y las diferentes enfermedades que afectan la ganadería.

Las principales instituciones que apoyan al sector son el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña

Empresa (CDMYPE), Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE), Mancomunidad Los Nonualcos, Universidad Tecnológica (UTEC), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), además del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

El MAG brinda apoyo de asesoría técnica, campañas de vacunación, entrega de semilla de pasto mejorado, sales minerales, herramientas, equipos y la ejecución de proyectos, dando como resultados el fortalecimiento de las cooperativas y sus asociados.

1.2.3.2 Comprensión del Sector

El sector ganadero es un sector pujante y generador de empleo, de acuerdo al Banco Central de Reserva aporta 17% del Producto Interno Bruto Agrícola (PIBA).

Organizativamente está fraccionado lo que dificulta la incidencia en políticas públicas en beneficio del mismo, los esfuerzos principalmente se han enfocado al mejoramiento del hato y a la reducción de las importaciones de derivados como queso y crema, lo que favorecer la estabilidad en los precios, los cuales son muy bajos.

1.2.3.3 Alianzas

La Asociación ha identificado la necesidad de realizar alianzas con otras instituciones, esto con el objetivo de generar negocios complementarios como una planta de concentrado, equipo y maquinaria para el sector.

Ya se tienen algunas alianzas importantes con instituciones como la Mancomunidad Los Nonualcos, Confederación Central Agropecuaria (CCA), y algunas municipalidades.

Hay entendimiento con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, pero se quiere ir más allá y buscar vinculaciones con instituciones como IICA, CATIE y Amanecer Rural.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes

Se ha identificado como clientes internos a los asociados, y clientes externos a las instituciones de apoyo al sector y los compradores de los productos lácteos y cárnicos.

Actualmente, no se cuenta con una unidad de atención de socios, se hace a través de los núcleos municipales y de las juntas directivas.

La atención a instituciones de apoyo se realiza a través del presidente y de la junta directiva, y responde principalmente a gestiones concretas.

Para la comercialización de la producción se hace de forma directa por el asociado, pero ya se han realizado acciones en búsqueda de canales de comercialización a través de la Asociación que permite obtener mejores precios y comercialización constante.

1.2.4.2 Comunicaciones

AGES Filial La Paz no tiene definido un plan de comunicación, se hace de manera verbal. A lo interno se impulsa una comunicación motivacional a los socios existentes, para que continúen en la asociación y para que promuevan la incorporación de nuevos socios, Externamente se aprovechan los espacios que se generan para poder dar a conocer el quehacer de la organización.

1.2.5 Estructura Organizacional

1.2.5.1 División del Trabajo

El trabajo está organizado y se delegan funciones o actividades; se promueve la participación de directivos y socios, de acuerdo al municipio donde se realizan las actividades.

Las principales actividades que se promueven son: la incorporación de socios, reuniones con núcleos directivos, seguimiento a mesas sectoriales (como la mesa del sector lácteo en la mancomunidad), seguimiento al funcionamiento del CCA, realización de jaripeos, carreras de cinta, ferias ganaderas.

Para ello, se asigna las actividades a los socios que ya tienen conocimientos previos. Además, se realiza una importante labor de incidencia en espacios de diálogo y concertación con las autoridades locales y nacionales.

Las decisiones estratégicas las define la asamblea y las operativas la junta directiva, entre estas la creación de una cooperativa de ahorro y crédito, para que los asociados puedan acceder a financiamiento, también la gestión de recursos externos y la generación de empresas mixtas

Para el funcionamiento interno, las reglas se establecen a través de consulta con la junta directiva, se carece de reglamento interno y de manual de procedimientos.

1.2.6 Finanzas

1.2.6.1 Tributaria y Normas Legales

AGES La Paz es una filial de la Asociación de Ganaderos de El Salvador, quienes representan legalmente a la organización y quienes llevan el registro de

asociados, libros contables, realizan la adquisición de bienes inmuebles, y representa a la gremial.

Se requiere profundizar el análisis sobre la estructura organizativa de la Filial La Paz, sobre todo en el sentido tributario, adquisición de bienes, representación legal y administrativa.

Como Filial La Paz no se está inscrita en el Ministerio de Hacienda o en el Registro de Comercio, ya que esta función la realiza AGES nacional, son ellos también los que tienen que incidir sobre aspectos de política nacional en el sector, como los impuestos a las importaciones, estadísticas, presupuesto nacional destinado al sector, entre otros.

Como filial se desconoce la ley sobre lavado de dinero y activos, y su aplicación, aunque la ley que regula a la asociación establece que los asociados deben de dedicarse a la ganadería.

1.2.6.2 Registros Contables

Como buena práctica se lleva un control de ingresos y egresos en las actividades que se realizan, lo que permite identificar las ganancias o pérdidas.

En el grupo asociativo no existe una unidad de contabilidad, el tesorero es el encargado de llevar el control administrativo y de registros, de los ingresos y egresos generados.

1.2.6.3 Análisis de costos

El registro de costos se realiza por actividad en un cuaderno de ingresos y egresos, la junta directiva cubre sus gastos de movilidad, no se tienen personal permanente

La junta directiva decide que actividades ejecutar, realiza las alianzas, gestiona los recursos, coordina las actividades y al final evalúa económicamente.

1.2.6.4 Administración Financiera

Los recursos financieros que se generan en la asociación no han sido capitalizados en bienes o recursos permanentes, por lo que cada uno cubre el gasto de la actividad generadora de ingresos y el remanente es un capital para la siguiente actividad.

En este sentido es la junta directiva quien define los lineamientos de uso e inversión orientado principalmente a la promoción de actividades que visibilizan a la organización, facilitan la integración y la promoción del sector.

1.2.7 Gestión de Información

1.2.7.1 Información

Le informan a los aliados estratégicos y financiadores se realiza a través de notas, visitas, reuniones con consejos municipales, además invitan a

instituciones a la zona para dar a conocer al territorio y a las organizaciones socias.

A través de asambleas generales se informa a los socios sobre los logros y dificultades que se han tenido en el periodo. Después los miembros de los núcleos replican la información a los asociados en los territorios.

1.2.7.2 Comunicación

Se ha identificado que no todos los asociados conocen los objetivos de la asociación. Las convocatorias a reuniones se hacen a través de los delegados municipales, en las mismas participan ellos y los asociados, al finalizar cada reunión se elabora una memoria.

Se fomenta la participación de los asociados en las asambleas departamentales, pero también se hace en las regionales o núcleos municipales.

1.2.8 Innovación Tecnológica

1.2.8.1 Estrategia Tecnológica

La asociación considera que es oportuno la innovación tecnológica en su sector, entendiendo como innovación la incorporación de pastos mejorados, procesos novedosos de producción y procesamiento, y la introducción de material genético mejorado (otras razas o encastes).

Como tecnología en el sector, se considera el mejoramiento genético, pasar a embriones sexados, manutención del ganado semi estabulado, uso eficiente de agua, perforación de pozos, semi tecnificar o tecnificar, maquinaria (tractor, picadora, ensiladora, desgranadora, molinos de martillos).

1.2.8.2 Cultura de Innovación

Los asociados son conscientes de la necesidad de innovar en sus procesos, por lo que están abiertos a la incorporación de nuevas tecnologías productivas en sus métodos de producción.

Han identificado que solamente a través de la innovación podrán diferenciar sus productos e incrementar los niveles de productividad, ya que el mercado en el cual ellos compiten tiene mucha participación de importaciones, por lo que les exige calidad y volúmenes constantes, lo que se logrará mejorando los métodos de producción, procesamiento e incorporando nuevas tecnologías.

1.2.8.3 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto

Actualmente no se están ejecutando proyectos de innovación, pero se ha identificado la necesidad de generar las capacidades necesarias para el desarrollo de nuevos productos y sobre todo el mantener la calidad de la leche.

Algunos productores venden su leche a empresas locales de procesamiento, la gran mayoría no lo hace porque no cumple con aspectos de higiene, calidad al momento del ordeño y del almacenamiento.

Lo mismo sucede con los que comercializan el ganado para carne, ya que no se cumplen con las normas de higiene que exige el mercado formal, es por ello que deben comercializar al mercado informal.

1.2.8.4 Tecnologías de Información

El uso de tecnología de información es limitado hacia el interior de la Asociación principalmente porque los asociados tienen poco conocimiento sobre la utilidad de la misma y también por el bajo nivel de escolaridad de muchos de ellos.

Para la operatividad de la Asociación no se tienen registros o un sistema de control informático sobre los aspectos administrativos, incluyendo el control de asociados y recursos.

Se ha identificado que muchos de los socios hacen uso de redes sociales como Whatsapp y Facebook pero aún no se hace uso de estos recursos en beneficio de la asociación, además no se tiene registros de correos electrónicos de los asociados, principalmente porque la mayoría de ellos no hace uso del mismo.

1.3 Análisis de la Información

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-sub Área	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Área –sub Área: Dirección estratégica- Misión –Visión	• Fundamentación: La dirección de la organización tiene clara la misión y visión, pero no la tiene plasmada ni ha definido un plan para alcanzarla • Consecuencias al superar la debilidad: Se fortalecerá la organización y la estructura orgánica de la misma, permitiendo alcanzar las metas de forma más efectiva
Área –sub Área: Dirección estratégica- Objetivos Estratégicos	• Fundamentación: No existen objetivos estratégicos por escrito, estos carecen de claridad a corto y largo

	plazo, los asociados tienen diferentes intereses y prioridades. • Consecuencias al superar la debilidad: La organización tendrá una visión clara del horizonte, una guía para el desarrollo de la misión, cultura de planificación, mejores rendimientos productivos y reducción de las pérdidas. Los Asociados sabrán que aspectos podrá apoyar la organización y así alcanzar sus expectativas.
Área –sub Área: Mercadeo y Ventas- Relación con los clientes	• Fundamentación: Se tiene acercamiento con instituciones influyentes en el sector pecuario en el país • Consecuencias al superar la debilidad: Se puede acceder a recursos financieros, técnicas y acciones de cooperación.
Área –sub Área: Estructura Organizacional- División del Trabajo	• Fundamentación: La organización como Filial tienen una estructura frágil no regulada y no permanente.

	• Consecuencia al superar la debilidad: No contar con el personal idóneo, recursos propios, una sede, como un reglamento que rija las funciones, no permite avanzar en los objetivos planteados, impactando en la rentabilidad y sostenibilidad de la Asociación.
Área –sub Área Finanzas Tributaria y Normativa Legal	• Fundamentación: El cumplir la normativa legal les permite vincularse al mercado formal y a instituciones estatales de apoyo al sector. • Consecuencia al superar la debilidad: La parte tributaria y normativa legal, no permite estructurar adecuadamente a AGES filial la paz, provocando perdida de negocios, bajos rendimientos y crecimiento.
Área –sub Área Finanzas Análisis de Costos	• Fundamentación: La organización actual centra la operatividad y toma de decisiones en la junta directiva • Consecuencia al superar la debilidad:

	No contar con un sistema de costos, no permite conocer los resultados de las operaciones de la filial, ni el financiamiento adecuado de las actividades.
--	--

1. 4 Acciones a realizar

Acción clave de éxito a implementar
Acción clave de éxito 1 Área –sub Área: Dirección estratégica- Misión –Visión Actividades Elaboración del Plan Estratégico: Visión, Misión, Valores, Objetivos Estratégicos. Acción clave de éxito 2 Área –sub Área: Mercadeo y Ventas- Relación con los clientes Actividades Crear una base de datos para el registro y control de los asociados.
Otras intervenciones
Área –sub Área: Dirección estratégica- Objetivos Estratégicos

Actividades

Elaborar el Plan Estratégico a mediano plazo

- Área –sub Área: **Estructura Organizacional**- División del Trabajo

Actividades

Definir perfiles de puesto y funciones para los colaboradores de la Asociación.

- Área –sub Área: **Finanzas - Tributaria** y Normativa Legal

Actividades

Definir como se administrará financiera y tributariamente la Asociación.

- Área –sub Área: **Finanzas - Análisis de Costos**

Actividades

Establecer los costos de seguimiento a actividades de promoción, como también definir la estructura mínima y sus costos

II. Parte. Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

Con la implementación de la metodología de Consultoría Colaborativa se realizaron diferentes acciones ordenadas y consecutivas que permitieron recopilar la información necesaria para el planteamiento y puesta en marcha de la acción clave de éxito.

El proceso desarrollado implicó diez pasos importantes que guían de forma ordenada la implementación de la consultoría, de la siguiente manera:



2.1.1 Se realizó el contacto con el empresario para dar a conocer el proceso a desarrollar e identificar en un primer momento el interés de la Asociación y el propósito de la Consultoría Colaborativa.

2.1.2 La segunda acción realizada fue la presentación para la Junta Directiva de la Asociación de Ganaderos de El Salvador Filial La Paz, a quienes se les presento el proceso a seguir, un cronograma de trabajo, los objetivos y resultados esperados.

2.1.3 A través de una herramienta de diagnóstico se evaluaron diferentes áreas de la asociación, con las que se determinaron las fortaleza y áreas de oportunidad, que debían ser intervenidas para sus respectivas mejoras, para ello se desarrollaron una serie de reuniones que implicaron en un primer momento comprender el funcionamiento de la Asociación, quienes eran sus integrantes, los diferentes niveles y espacios de toma de decisiones, la visión de futuro de los asociados y de la junta directiva.

Después de haber finalizado la sesión de visitas, entrevistas, se dio paso a calificar los datos obtenidos. La metodología que se siguió para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área se muestra en los siguientes cuadros, Ver cuadro No. 1

Cuadro No. 1. Criterios de evaluación de aspectos específicos

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
4	Bueno	Aun no se alcanzan los indicadores de optimización reservado a las empresas de excelencia, pero se está consciente de todos los criterios considerados como claves para cada factor y hay resultados cada vez mejores respecto de ellos.
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

También se desarrollaron una serie de jornadas de trabajo, por grupos integrados por asociados e integrantes de la Junta Directiva, construyendo equipos de trabajo comprendidos de 5 a 7 miembros cada uno, para que plasmaran sus valoraciones en cuanto a la misión y visión de la asociación de ganaderos de El Salvador, Filial la Paz, quienes participaron en forma dinámica.

Con métodos participativos se facilitó el compartir ideas y aspiraciones individuales y colectivas orientas a construir una visión conjunta de la organización, de tal manera que la misma enfocara sus esfuerzos en dar respuestas a las necesidades de sus asociados, que sirvió como insumo para el plan estratégico.

Este proceso permitió identificar diferentes visiones y anhelos, pero también aquellos elementos comunes que permitirán centrar los esfuerzos de la junta directiva en acciones que son prioritarias para sus asociados.

La participación de líderes y lideresas en la construcción de la acción clave de éxito ha permitido recopilar información relevante para la organización, mucha de la cual se encontraba dispersa y que genera insumos de trabajo orientativo para los líderes y la junta directiva.

2.1.4 En la presentación realizada a la asociación de ganaderos de El Salvador, Filial la Paz, se plantearon las fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar dichas áreas, señaladas en la herramienta de diagnóstico.

En esta sesión se seleccionaron las acciones clave de éxito a implementar determinando el área y la sub área, para este caso se escogieron 2 acciones claves de éxito: 1) “Dirección Estratégica / Misión y Visión, Objetivos Estratégicos”; 2) “Finanzas / Registros / Herramienta de control de socios”.

Las soluciones que se plantearon son: Elaboración de un Plan Estratégico y la construcción de una herramienta de control de socios.

2.1.5 La elaboración acción clave de éxito implicó una serie de jornadas de trabajo junto a la junta directiva y los líderes, quienes dieron sus aportes, generando debates y acuerdos entre los asociados para la definición de cada uno de los componentes de las Acciones Clave de Éxito.

2.1.6 Se realizó una jornada para la presentación al empresario de avance de acción clave de éxito, principalmente en lo orientado al Plan Estratégico, en donde se retroalimentó y validó la información recopilada en la etapa anterior.

En cuanto a la Acción Clave de Éxito 2, requirió definir los criterios a monitorear en la base de datos respectiva.

2.1.7 Posteriormente se presentó al empresario de acción clave de éxito finalizada, para el Plan Estratégico fueron todos los componentes del mismo y para el control de asociados fue el programa integrado.

2.1.8 En la etapa de implementación y seguimiento, se desarrollaron jornadas de trabajo, elaboración de materiales de divulgación del plan y la incorporación de la información de asociados a la base de datos.

2.1.9 En una reunión de trabajo con la junta directiva y líderes se evaluó la implementación y los resultados obtenidos, lo que permitió validar la capacidad de la organización en continuar el desarrollo de aquellas actividades que no era posible cumplir en el periodo de la consultoría.

2.1.10 Con la presentación final de consultoría, se entrega a la Asociación el informe final, la acción clave y los resultados obtenidos

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

Los beneficios que se obtendrán al implementar cada una de las acciones clave de éxito son:

2.2.1 Beneficios de acción clave de éxito 1. Dirección Estratégica - Misión y Visión: Planeación Estratégica

Algunos de los beneficios de contar con una planeación estratégica son:

La misión y visión definen la base de la asociación, representan por qué y para qué existe.

- La visión define el futuro de la asociación.
- Fomenta sentido de pertenencia de los miembros.
- Permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la asociación hacia una misma dirección.
- Es una guía para la toma de decisiones y las acciones que se deben ejecutar.
- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todos los empleados.

2.2.2 Beneficios de acción clave de éxito 2: Finanzas – Registros: Herramienta de control de socios de AGES, Filial La Paz.

Dentro de los beneficios con que se cuenta al implementar una herramienta de control de socios, se puede mencionar:

- Tener una herramienta de acceso a una base de datos de los socios.
- Información confiable, ágil y oportuna para los usuarios.
- Mejor control para toma de decisiones de asociados.
- Contar con una herramienta de información de los socios que permita mantener un control ordenado y sistemático de los mismos.
- Información actualizada de los socios.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

A continuación, se describen cada una de las actividades que constituyen la acción clave de éxito; el cual se desarrollaron junto al equipo consultor, presidente y asociados.

La interrelación de estas dos acciones clave de éxito radica en el establecimiento de las bases a través de la planeación estratégica, definiendo la cultura organizacional que precisa en la misión, visión y valores, lo que la

asociación quiere ser y hacer, teniendo como objetivo la implementación de mejores prácticas por medio de la incorporación de herramientas y sistemas en áreas de finanzas y la sub área de registros que brinden un mejor control para el cumplimiento de los objetivos trazados

El establecimiento del plan estratégico a través de la formulación de la misión, visión y valores para crear cultura organizativa y guía impulsora en el aprovechamiento de oportunidades y fortalezas, permitirá en el corto plazo superar las debilidades y amenazas.

El sistema de registro de asociados permitirá tener mejor control de sus integrantes y aportaciones, enriqueciendo la información interna de la Asociación.

2.3.1 Desarrollo de Acción Clave de Éxito 1: Plan Estratégico

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito 1 a través del plan estratégico el cual se muestra en el Anexo No. 1 y se describe en el siguiente contenido:

2.3.1.1 Objetivos

- Definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la Asociación de Ganaderos de El Salvador, Filial la Paz.

- Socializar en los asociados los elementos del plan estratégico para su interiorización.
- Capacitar a los asignados por el presidente de la Junta Directiva para el manejo de la herramienta de control de socios.

2.3.1.2 Alcance

El presente plan estratégico establecerá la misión y visión de futuro de AGES Filial la Paz, los valores institucionales bajo los cuales se regirá, así como la elaboración de los principales objetivos estratégicos. Con esto se logrará el establecimiento de las bases de la cultura organizacional, es decir lo que la asociación quiere ser y hacer, acciones que obedecen a una estrategia de la Junta Directiva, con la finalidad de trazar el rumbo correcto para la ejecución de proyectos y actividades de la asociación.

2.3.1.3 Desarrollo de acción clave de éxito

Los asociados junto al equipo consultor seleccionaron el área de Dirección Estratégica para desarrollar la acción clave de éxito, específicamente proponiendo como solución la creación de la misión, visión,

valores, estructura organizativa, objetivos estratégicos y cuadro de mando integral.

Con ello, se da nueva dirección a la asociación e identificación a sus asociados, desarrollando una guía estratégica para el alcance de objetivos trazados.

Plan estratégico a desarrollar AGES filial La Paz		
Nivel de planificación	¿Qué se realizará?	Resultados esperados
Estrategia	Establecer las bases del plan estratégico, lo que exige precisar en lo que se quiere “Ser y Hacer”.	Establecer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, estructura organizativa y cuadro de mando integral. Socializándola en los asociados de AGES filial La Paz.

El desarrollo del plan estratégico partió desde la idea de los asociados tienen con la Asociación llevando a cabo revisiones de propuestas e ideas planteadas para la definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de AGES filial La Paz.

Esta estrategia lleva implícita la formulación y definición de estos elementos, a partir de las necesidades actuales y para lo cual se realizaron entrevistas con los miembros y Junta Directiva de AGES, filial la Paz, y poder en cada área de intervención recopilar la información para elaboración de las propuestas.

Se desarrollaron jornadas participativas con la Junta Directiva, con la Junta de Vigilancia, y con líderes de los sectores más representativos de la organización. Con quienes a través de métodos de participación popular se generaron diferentes propuestas para cada uno de los componentes del plan.

En cada sesión de trabajo se planificaron acciones inmediatas para la implementación posterior de los elementos de la planeación estratégica, como por ejemplo la divulgación de la misión y visión a los socios y directiva aprovechando cada momento para repasar dichos conceptos, para facilitar la socialización.

Este ejercicio fue muy relevante para la organización, ya que por primera vez escucharon las diferentes visiones y expectativas que los asociados tenían, por lo que a través del consenso se replantearon las

acciones que la junta directiva debe desarrollar para que la Asociación responda a los intereses comunes.

2.3.1.4 Diagnóstico de la Asociación de Ganaderos de El Salvador,

Filial la Paz: Plan Estratégico

Se llevó a cabo el diagnóstico partiendo de la información brindada por la asociación, analizando áreas dentro de la misma. Este proceso fue muy importante ya que se identificó la posición de la asociación desde un punto de vista interno y la proyección a futuro.

La estrategia está enfocada en la creación, definición y divulgación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, a todos los asociados. En esta fase se conceptualizó la importancia de cada una de estas como su beneficio de contar por escrito, como guías para la asociación y su desarrollo a futuro.

Dentro de las herramientas utilizadas para el diagnóstico de la empresa se eligió el análisis FODA, en el siguiente cuadro se observan los resultados obtenidos.

FODA AGES filial La Paz	
Debilidades	Fortalezas
1. Falta de un plan para la inducción de nuevos asociados. 2. No posee misión y visión, valores y objetivos estratégicos. 3. No posee un sistema de control de asociados y aportaciones.	1. Las decisiones estratégicas son tomadas de forma autónoma por la Junta Directiva siendo estas efectivas. 2. Cuenta con una estructura de base que permite fluir la información a todos los asociados. 3. Alianzas con Amanecer Rural, IICA, CATIE 4. Creación de planta de concentrados. 5. Están organizados por núcleos, que se reúnen periódicamente para dar seguimiento a los lineamientos generales.

Amenazas	Oportunidades
1.Entrada de productos de otros países.	1.Establecer alianzas con otras empresas.
2. Inestabilidad política.	2. Expansión de instalaciones.
3. Creación de productos sustitutos.	3. Creación de nuevos productos.
4. Tasas de interés al alza, evita crecimiento.	4. Identificación y control de asociados.
5.Perdida de negocios por falta de formalización de asociación.	5. Creación de una organización efectiva para el alcance de objetivos.

Además, se realizó el diagnostico de fortalezas y áreas de oportunidad, el cual permite profundizar en elementos internos de la Asociación, y la interacción de este con su entorno. Esta herramienta facilito la identificación de las áreas y sub áreas que la asociación debe priorizar para obtener los resultados esperados en el corto plazo.

En el taller realizado para compartir estos resultados (Anexo 5), los asociados expresaron que dichos elementos influyen de manera positiva o negativa en el que hacer la organización por lo que, el buen desempeño de

los mismos permitirá el crecimiento en la misma. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Diagnóstico y Determinación de Acción Clave de Éxito



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Fortalezas



Dirección y Liderazgo- Autonomía



Análisis del entorno – Comprensión del sector



Análisis del entorno – Alianzas



Mercadeo y Ventas – Producto



Gestión de información – Comunicación



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD



Fotografía 1. Presentación de diagnóstico ha asociados.



Fotografía 2. Presentación de fortalezas y áreas de oportunidad.

2.3.1.5 Formulación de la propuesta de la misión, visión y valores.

En diversas jornadas trabajo y con la participación de un grupo amplio de asociados, se desarrollaron talleres con el uso de metodologías participativas, creando equipos integrados por 5 a 7 miembros, en una cuantía de 5 equipos para desarrollar cada uno de los elementos de la planeación estratégica y recopilar las expectativas de los asociados.

Se realizó una lluvia de ideas acerca de la razón de ser de la asociación y como se visualiza en el futuro, tomando en cuenta los principales elementos

que debe contener una misión. El resultado de esta actividad generó propuestas de cada una de las cinco mesas participantes, como la creación de un conjunto de valores con los cuales se identifica la asociación.



Fotografía 3. Creación de equipos de trabajo para formulación de Plan Estratégico



Fotografía 4 y 5. Discusión sobre la misión de AGES



Fotografía 6. Reunión con junta directiva.

En reunión con los asociados se evaluaron las propuestas formuladas, lo que implicó un proceso de consolidación de ideas, consenso de acciones, definiciones y compromiso institucional sobre los diferentes componentes del plan, de tal manera que el mismo reflejará los intereses de los asociados, además de guiar a la junta directiva sobre el rumbo y las gestiones necesarias para el fortalecimiento de la organización.

El cuadro siguiente contiene las conclusiones principales de los procesos participativos desarrollados con los asociados:

Documentación Estratégica
Redacción Final
Misión Somos una asociación que genera oportunidades de desarrollo productivo y comercialización, facilitando el acceso a asistencia técnica y financiamiento, fortaleciendo la organización en el sector ganadero del Departamento de La Paz. Visión Ser una Asociación reconocida a nivel nacional e internacional, que genera oportunidades de desarrollo productivo y de mercado, comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y económica de sector ganadero del Departamento de La Paz. Valores Calidad Ofreciendo lo mejor en nuestros productos, procesos, servicios y en la relación personal ofrecida a nuestros asociados y clientes. Inclusión

Siendo inclusivos en cada una de nuestras acciones respetando las creencias religiosas, preferencias políticas y el género.

Trabajo en equipo

AGES La Paz favorece la participación de sus asociados en cada una de las acciones que realiza favoreciendo el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas.

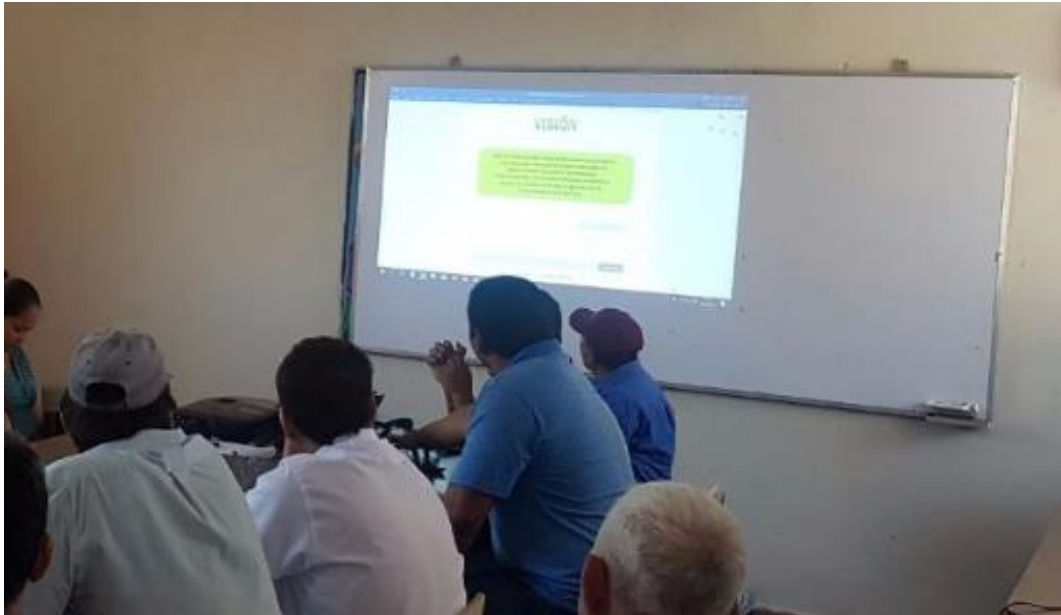
Honestidad

En cada una de nuestras acciones, tanto en el manejo de recursos como en la relación con los asociados, clientes, proveedores y socios estratégicos.

Integridad

En la relación con las personas e instituciones de manera auténtica, coherente y acorde a nuestras creencias y forma de ser.

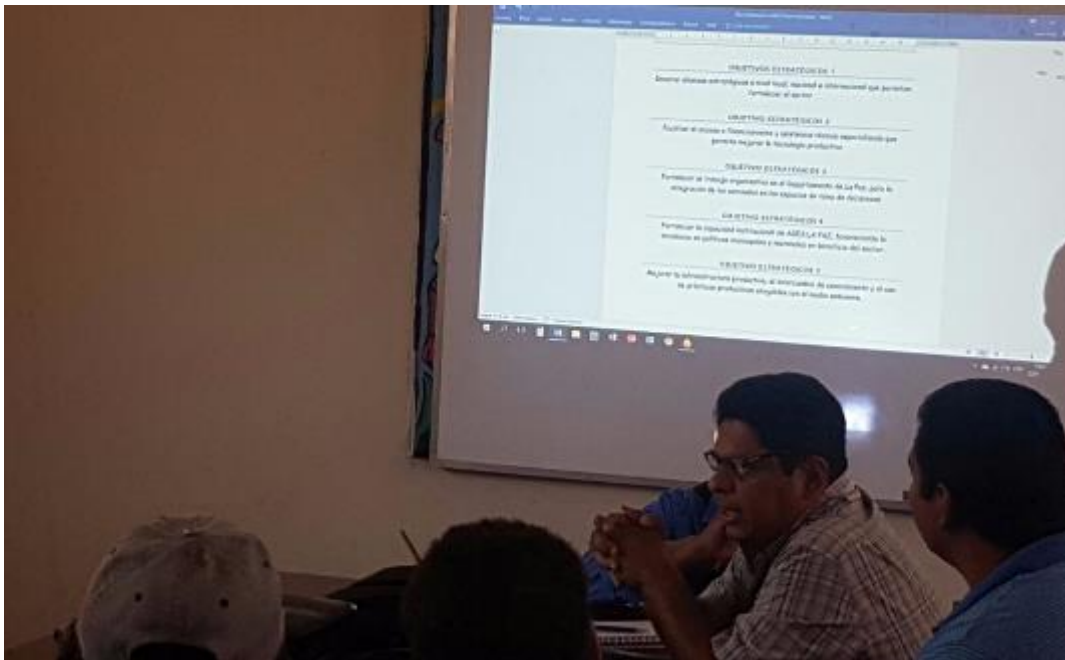
En las siguientes imágenes se muestran a los asociados en el proceso participativo desarrollado el cual se caracterizó por una amplia asistencia y representatividad.



Fotografía 7. Consenso sobre la visión de AGES La Paz



Fotografía 8. Presentación de misión, visión y valores a los asociados.



Fotografía 9. Consenso sobre los valores de la organización

Los objetivos estratégicos definidos en el presente documento enmarcan la programación de las acciones que encarará la Asociación, la etapa de implementación requiere que las estrategias y cursos de acción propuestos se traduzcan en la formulación y puesta en marcha de Planes Operativos Anuales.

Los objetivos se expresan en lenguaje apropiado para los asociados de tal manera que los mismos expresen la visión de todos los sectores, esto ha sido un hecho de mucha relevancia, los asociados son parte de toda la cadena productiva y las necesidades son muy diferentes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018-2023

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 1

Generar alianzas estratégicas a nivel local, nacional e internacional que permitan fortalecer el sector

OBJETIVO ESTRATÉGICOS 2

Facilitar el acceso a financiamiento y asistencia técnica especializada que permita mejorar la tecnología productiva.

OBJETIVO ESTRATÉGICOS 3

Fortalecer el trabajo organizativo en el Departamento de La Paz, para la integración de los asociados en los espacios de toma de decisiones

OBJETIVO ESTRATÉGICOS 4

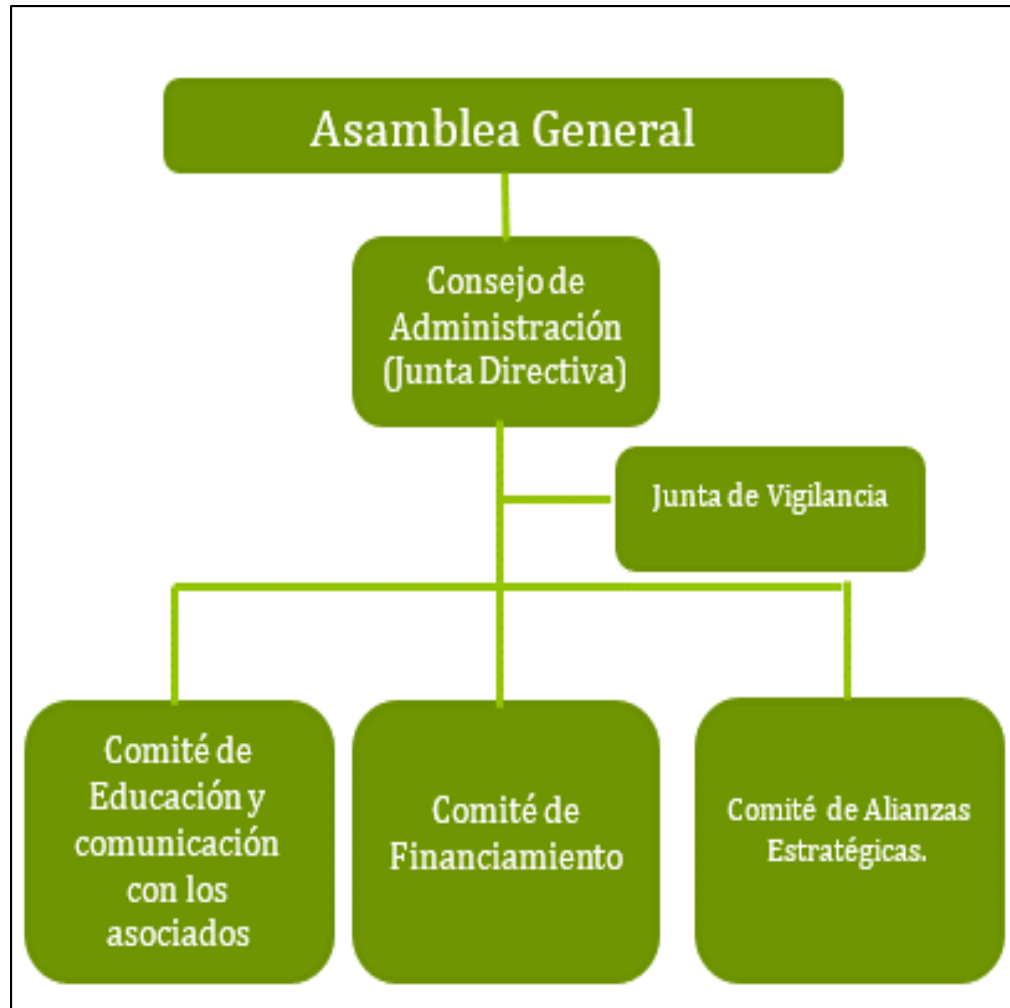
Mejorar la infraestructura productiva, el intercambio de conocimiento y el uso de prácticas productivas amigables con el medio ambiente.

OBJETIVO ESTRATÉGICOS 5

Fortalecer la capacidad institucional de AGES LA PAZ, favoreciendo la incidencia en políticas municipales y nacionales en beneficio del sector.

La implementación de las acciones planificadas por cada una de las áreas será monitoreada y evaluada por la Junta Directiva (Concejo de Administración) y la Junta de Vigilancia responsables de administrar y dirigir la asociación basados en la información suministrada por las distintas áreas.

El Concejo de Administración informara anualmente a la Asamblea General sobre los avances en la consecución de los objetivos.



Esta estructura organizativa responde a las necesidades actuales y a corto plazo de AGES LA PAZ, la cual ha sido establecida en sus estatutos, pero que podrá adaptarse en función del crecimiento institucional.

La definición de las estrategias institucional tiene que ver con un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar para alcanzar los objetivos de la

Asociación. Hemos tenido en cuenta, desde luego, las decisiones que toman los actores en el sector, y factores externos cambiantes para conseguir dirigir estas estrategias a la consecución de los objetivos marcados.

Para determinar la estrategia a implementar se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas (FODA), a partir del cual y con la participación de los socios y socias, siendo los principales resultados los siguientes:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Las decisiones estratégicas son tomadas de forma autónoma por la Junta Directiva siendo estas efectivas. 2. Cuenta con una estructura de base que permite fluir la información a todos los asociados. 3. Alianzas con Amanecer Rural, IICA, CATIE 4. Creación de planta de concentrados.	1. Establecer alianzas con otras empresas. 2. Expansión de instalaciones. 3. Creación de nuevos productos. 4. Identificación y control de asociados. 5. Creación de una organización efectiva para el alcance de objetivos

5. Están organizados por núcleos, que se reúnen periódicamente para dar seguimiento a los lineamientos generales.	
DEBILIDADES	AMENZAS
1. Falta de un plan para la inducción de nuevos asociados. 2. No posee misión y visión, valores y objetivos estratégicos. 3. No posee un sistema de control de asociados y aportaciones.	1. Entrada de productos de otros países. 2. Inestabilidad política. 3. Creación de productos sustitutos. 4. Tasas de interés al alza, evita crecimiento. 5. Pérdida de negocios por falta de formalización de asociación.

A partir de esta información y aplicando el método establecido por Medianero (2011) para determinar la estrategia, se plantea la siguiente:

Posicionar a AGES LA PAZ como un grupo organizativo que desarrolla acciones para el mejoramiento de la actividad agropecuaria en sus diferentes eslabones de la cadena productiva, es decir desde la provisión de materias

primas y recursos para la producción hasta la generación de valor agregado y la comercialización de los productos y sub productos.

Para determinar la estrategia ha sido necesario concentrarse en dos o tres fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas al logro del objetivo respectivo. Con estas se realiza un análisis interrelacionado de forma tal de poder formular la estrategia para el logro del objetivo respectivo, tomando en cuenta que la estrategia es un conjunto de orientaciones que establecen el camino elegido para alcanzar un objetivo.

De esta manera, la estrategia se ha formulado procurando:

- Utilizar las fortalezas y superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Utilizar las fortalezas y superar las debilidades para contrarrestar las amenazas.

Este ha sido un proceso técnico en su redacción, pero ha surgido de las aspiraciones y de la forma de ser y hacer de los asociados, y la misma ha sido recopilada en los diferentes espacios de participación generados durante el proceso de formulación del Plan estratégico.

Es por ello, que el planteamiento parte de las acciones de base, es decir desde el fortalecer el conocimiento y las capacidades, a través de Planes, los cuales responden a programas y en su conjunto forman la estrategia de la Asociación.

2.3.1.6 Divulgación

Las propuestas aprobadas de los elementos de la planeación estratégica fueron entregadas para ser colocadas en lugares estratégicos y visibles.



Fotografía 10. Entrega de misión, visión y valores.

Por medio de un evento de lanzamiento, se dieron a conocer a los asociados la misión, visión y valores. Al mismo tiempo se inculcó la cultura colaborativa bajo la cual se quiere empezar a trabajar en equipo y fortalecer el compromiso con la asociación. Se invitó a los asociados a dar su significado a cada valor institucional y a comprometerlos con su práctica.

Asimismo, se crearon tarjetas de identificación que contienen cada uno de estos elementos para su interiorización. La tarjeta de identificación permite que el asociado se identifique con la AGES La Paz, y muestra la visión, misión y valores de la organización

AGES La Paz Asociación de Ganaderos de El Salvador  Nombre del Asociado: Fecha de registro: Dirección	Número de Identificación:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Misión</th> <th>Visión</th> <th>Valores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Somos una asociación que genera oportunidades de desarrollo productivo y comercialización, facilitando el acceso a asistencia técnica y financiamiento, fortaleciendo la organización en el sector ganadero del Departamento de La Paz</td> <td>Ser una Asociación reconocida a nivel nacional e internacional, que genera oportunidades de desarrollo productivo y de mercado, comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y económica de sector ganadero del Departamento de La Paz.</td> <td> ● Calidad ● Inclusión ● Trabajo en equipo ● Honestidad ● Integridad </td> </tr> </tbody> </table>	Misión	Visión	Valores	Somos una asociación que genera oportunidades de desarrollo productivo y comercialización, facilitando el acceso a asistencia técnica y financiamiento, fortaleciendo la organización en el sector ganadero del Departamento de La Paz	Ser una Asociación reconocida a nivel nacional e internacional, que genera oportunidades de desarrollo productivo y de mercado, comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y económica de sector ganadero del Departamento de La Paz.	● Calidad ● Inclusión ● Trabajo en equipo ● Honestidad ● Integridad
Misión	Visión	Valores						
Somos una asociación que genera oportunidades de desarrollo productivo y comercialización, facilitando el acceso a asistencia técnica y financiamiento, fortaleciendo la organización en el sector ganadero del Departamento de La Paz	Ser una Asociación reconocida a nivel nacional e internacional, que genera oportunidades de desarrollo productivo y de mercado, comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y económica de sector ganadero del Departamento de La Paz.	● Calidad ● Inclusión ● Trabajo en equipo ● Honestidad ● Integridad						

Además se hicieron carteles para los coloquen en lugar visibles y de esta manera recordar a los asociados los principios de la organización.

2.3.2 Desarrollo de acción clave de éxito 2: Herramienta de control de socios de AGES, Filial La Paz.

El segundo entregable para AGES filial La Paz consta de un sistema de control de asociados que sirva de herramienta base para la obtención de información de cada miembro, y sus aportaciones económicas. Dicha herramienta fue creada en Microsoft Access para captar información confiable y actualizada de cada miembro de la asociación.

La herramienta recopila los principales datos que contiene una ficha técnica de ingreso de nuevos socios, identificados por medio de una inspección física a los documentos.

Los pasos que se siguieron para la elaboración de la herramienta, son los siguientes: primero realizamos visita de campo con el fin de conocer cada uno de los procesos, etapas y responsables que ejecutan las actividades de ingresos de socios y mantenimiento de la información.

Con la información recabada en el primer paso, se elaboró y validó junto con la Junta Directiva de AGES, filial la Paz, la herramienta que

incorporó el proceso de levantamiento de la información de socios, que sirvió para el control de los mismos.

Se capacitó a dos miembros de la asociación, para que fueran los encargados del mantenimiento del sistema, profundizando con ellos dos temas importantes:

- a) Reseña de la operación técnica del sistema.
- b) Desarrollo del manual del usuario, en dos jornadas prácticas sobre la operatividad del sistema, con los formularios que actualmente se usan para inscribir a los socios.

Finalmente se inició el ingreso de los datos en hojas físicas de cada socio, con que cuenta en este momento la asociación que a la fecha supera las expectativas de la captura de fichas de socios.

Los objetivos de las actividades de formación se enmarcaron en:

- a) Capacitar a los miembros de la asociación, designados por el presidente, para el uso y mantenimiento del Sistema de Control de Socios
- b) Transmitir la información técnica y práctica necesaria para que los operadores puedan cumplir a plenitud sus funciones.

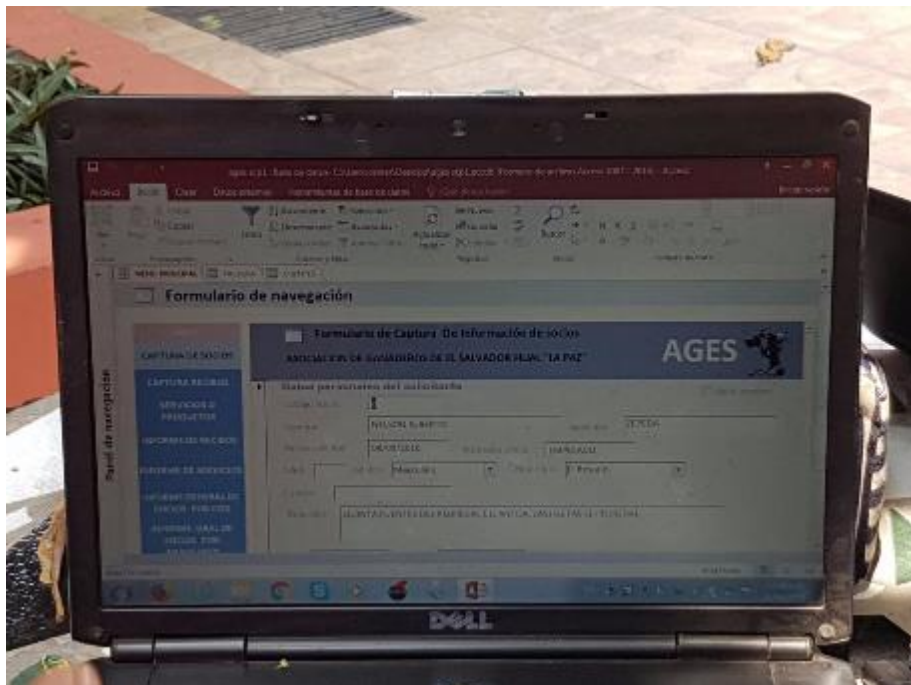
Al finalizar la jornada de capacitación se verificó el porcentaje de información procesado, haciendo intervenciones de medición en cada taller, teniendo como meta incorporar el 20% de las fichas de socio con que cuenta la asociación. Para el resto de la captura de datos, será responsabilidad de los miembros de la junta de la asociación su cumplimiento.



Fotografía 12. Capacitación en el uso de Herramienta de control de asociados



Fotografía 13. Capacitación en el uso de Herramienta de control de asociados



Fotografía 14. Capacitación en el uso de Herramienta de control de asociados



Fotografía 15. Capacitación en el uso de herramienta de control de asociados



Fotografía 16. Capacitación en el uso de Herramienta de control de asociados

En la inscripción de socios se registró lo siguiente: datos personales como el nombre, profesión, DUI, NIT, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de solicitud, datos de ganadería.

El sistema también muestra un informe continuo de socios, ficha de asociado y la emisión de cuotas de membresía por socio con su respectivo recibo.

Adicionalmente se creó un manual de usuario que servirá de guía al responsable de registros, el cual se aprecia a continuación, por su contenido y puede verse en el anexo 2, el cual refleja lo siguiente:

1. Objetivo del manual

- Proporcionar una guía de consulta para el uso de la herramienta de control de socios

2. Alcance.

- La herramienta de control de socios determina los principales elementos e información exigidos para que un socio pueda ingresar a la asociación.
- Obtener una base de datos de en forma electrónica y confiable, que permita consultar en forma ágil la información básica del socio.

- Obtener un informe impreso de los socios.
- Emisión de una ficha por socios.

3. Documentos a utilizar.

Documentos de identidad personal del aspirante a socio y
numero de identidad tributaria.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

Las acciones claves desarrolladas para AGES La Paz, contiene el siguiente marco teórico que se presenta a continuación:

2.4.1 Definición de planeación estratégica

Una de las acciones clave de éxito propuesta a AGES La Paz se dirigió a la creación de un plan estratégico, que se limita a la creación de Misión, Visión, Valores y objetivos estratégicos a corto plazo, razón por la cual se han tomado en cuenta los conceptos más básicos de la planeación estratégica para plantear una solución factible que pueda ser implementada para la asociación

Toda organización independientemente si es con fines de lucro o no, tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través

del tiempo. Es en ese momento donde se genera un consenso de la misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa (Ramírez y Cabello; 1997).

Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones (Sánchez, 2003).

El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos (Sánchez, 2003)

Por consiguiente, no tomar en cuenta la planeación estratégica en una organización conllevará a que la empresa no tendrá claramente establecidas sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales; además las debilidades y amenazas identificadas puede

dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Es así que la planeación estratégica incluye: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) formulación de estrategias y se entiende como herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial (Sánchez, 2003).

2.4.2 Importancia de contar con una misión y visión

La visión está relacionada con el mirar las tendencias sociales y su evolución, y como cambiarán los mercados. La misión de una organización hace foco en lo interno, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus asociados.

Los elementos a tener en cuenta en la cultura son: misión, visión, objetivos y valores porque se necesita tener claridad en cada uno de ellos para percibir notoriamente lo que desea la organización alcanzar o mantener. (Robbins, 1987).

2.4.3 Concepto de estrategia

Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican, sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva (David, 2003).

La estrategia es “un patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización” (Tomasini, 2002) ayuda a que esta se establezca desde su visión, misión y valores.

Las organizaciones que utilizan un sistema formal de la implementación de una estrategia superan a sus pares. Un énfasis en esta puede unificar los esfuerzos de una empresa (Kaplan, 2002). Lo que significaría “éxito, rentabilidad y prosperidad”.

2.4.4 Definición de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan, 2002).

Es una metodología de gestión, que traduce la estrategia en objetivos coherentes, relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia (Norton, 1992).

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Son cálculos de datos, índices, ratios o cualidades, que proveen información de las diferentes metas que se establecieron en los objetivos trazados en el planteamiento estratégico. Según Harrington: "Un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal" (Harrington, 1998).

Según Fernández (2001), el Cuadro de Mando Integral es un sistema que ayuda a comunicar la estrategia de la organización y permite efectuar su seguimiento, el cual, debe ser estructurado de tal forma que se pueda transmitir información en todas direcciones, facilitando el conocimiento útil para la toma de decisiones por parte de todas las personas de la organización, y dando seguimiento al cumplimiento de la estrategia.

Para Anderson et al. (2001) implementar el Cuadro de Mando Integral en pequeñas organizaciones debe ser un proceso similar al que se utiliza en las grandes organizaciones, y la diferencia es el tiempo necesario para la ejecución del proceso, dada la simplicidad de la estructura organizacional.

Rodríguez et al. (2012) afirman que, en general, las organizaciones que entienden el concepto del Cuadro de Mando Integral y son capaces de llevar a cabo su aplicación. Sin embargo, dado que las muchas de estas carecen de los recursos o de personal especializado, es muy importancia que el proceso de implementación sea sencillo, completo y poco burocrático. Dada su jerarquía reducida.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

La implementación de la acción clave de éxito se conjuntó en diversas tareas que permitieron desarrollarla de manera ordenada y coherente con los objetivos del desarrollo de la consultoría colaborativa y que fueron monitoreadas por el equipo consultor y presentada a la Asociación.

La implementación facilitó la participación activa de los asociados a AGES La Paz, quienes en diferentes espacios de dialogo compartieron sus inquietudes y aportes al proceso de construcción del Plan Estratégico, quienes validaron los resultados obtenidos, lo que permitirá una mayor apropiación en las actividades posteriores a la consultoría.

A continuación, el detalle a alto nivel de las actividades realizadas a lo largo de la ejecución.

Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
	▲ CRONOGRAMA AGES FILIAL LA PAZ	157 días	lun 02/10/17	mar 08/05/18
	▲ FASE - 1: PRIMERA INTERVENCIÓN	5 días	lun 02/10/17	vie 06/10/17
	Presentación con la Asociación	5 días	lun 02/10/17	vie 06/10/17
	▲ FASE - 2: DIAGNÓSTICO	16 días	lun 09/10/17	lun 30/10/17
	Solicitud de información	8 días	lun 09/10/17	mié 18/10/17
	Levantamiento de la información	8 días	jue 19/10/17	lun 30/10/17
	▲ FASE - 3: ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	31 días	mar 31/10/17	mar 12/12/17
	Elaboración de Diagnostico	15 días	mar 31/10/17	lun 20/11/17
	Revisión de Diagnostico	8 días	mar 21/11/17	jue 30/11/17
	Presentación de Informe Diagnostico / Determinación	8 días	vie 01/12/17	mar 12/12/17
	▲ FASE - 4: DETERMINACIÓN DE ACCIÓN CLAVE	30 días	mié 13/12/17	mar 23/01/18
	Elaboración Acción Clave de Éxit	15 días	mié 13/12/17	mar 02/01/18
	Presentación Acción Clave de Éxit	15 días	mié 03/01/18	mar 23/01/18

	FASE - 5: IMPLEMENTACIÓN ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO	24 días	mié 24/01/18	lun 26/02/18
	Ejecución Plan estratégico	8 días	mié 24/01/18	vie 02/02/18
	Ejecución Herramienta de control de asociados	8 días	lun 05/02/18	mié 14/02/18
	Elaboración de mejoras en la implantación	8 días	jue 15/02/18	lun 26/02/18
	FASE - 6: DOCUMENTACIÓN	21 días	mar 27/02/18	mar 27/03/18
	Documentación proceso: elaboración informe y presentación final de consultoría: proceso, acción	21 días	mar 27/02/18	mar 27/03/18
	FASE - 7: ESTADO FUTURO DE SEGUIMIENTO	30 días	mié 28/03/18	mar 08/05/18
	Plan estratégico	30 días	mié 28/03/18	mar 08/05/18
	Herramienta de control de asociados	30 días	mié 28/03/18	mar 08/05/18

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre agosto de 2017 y abril de 2018.

3.1 Acción Clave de Éxito 1. Planeación Estratégica

Área intervenida: Dirección Estratégica.

Sub área intervenida: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No tienen definida la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.	Se definió con la Junta Directiva y los equipos de trabajo la misión, visión, valores y objetivos ya establecidos y plasmados por escrito.	Se hizo la entrega a la Junta Directiva, de AGES, Filial la Paz, de cuadros impresor que contienen la misión, visión y valores de la asociación, para colocar en lugares visibles.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	Se realizó un lanzamiento a los miembros, de la misión y visión de AGES, Filial la Paz, al mismo tiempo se desarrollaron dinámicas para comprender los conceptos.	Desarrollo de taller para socializar en los asociados la misión, visión y valores. (Pág. 52,53 ,54)
En AGES, Filial la Paz, los asociados no cuentan con la información adecuado sobre los Valores, lo cual imposibilita un ambiente favorable para el desarrollo de las diferentes actividades.	Luego de haber realizado el lanzamiento de los valores, la Junta Directiva percibe una aceptación favorable de los socios.	Los resultados obtenidos mostraron aceptación del propósito de esta actividad que se impartió. (Pág. 52 , 53, 54)

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se posee por escrito valores para darlos a conocer a los miembros.	Se crea una cartilla para entregar al socio y compartir la misión, visión y valores de la asociación.	Creación de cartilla que contiene la misión, visión y valores. (Pág. 60)

3.2 Acción Clave de Éxito 2. Herramienta de Control de socios de AGES, Filial la Paz.

Área intervenida: Finanzas.

Sub área intervenida: Registros.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Los registros de los socios se trabajaban de forma manual, en una hoja impresa con la información básica de cada uno de ellos.	Se elaboró sistema en Access, creando una ficha electrónica del socio.	Sistema de control de socios. (Anexo 2)
No se tiene un registro y control de los socios que garantice su mantenimiento y resguardo seguro.	Elaboración de sistema de socios, se creó una base de datos, con codificación de socios, para tener un control electrónico de cada uno de ellos, además permite el fácil mantenimiento, ya que cuenta con	Sistema de control de socios. (Anexo 2) Capacitación a miembros de AGES, Filial la Paz, en el manejo del sistema (Pág. 63,64,65)

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	una ficha electrónica para ingreso de nuevos socios.	
Carece de una herramienta de control de socios.	En el sistema de control de socios se crea una base de datos, que permite tener un control de cada socio en forma segura.	Sistema de control de socios. (Anexo 2)

Conclusiones del equipo consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

La Asociación de Ganaderos Filial La Paz nace en agosto de 2017 y se integra a la red nacional, con el fin de mejorar las condiciones productivas del sector ganadero en la región La Paz, a través de la cual se contribuirá a dinamizar la economía local, mejorar la productividad, abastecer el mercado y mejorar el precio al productor y al consumidor.

La Asociación de Ganaderos Filial La Paz a establecido como acciones prioritarias la conformación de una Cooperativa de Ahorro y Préstamo para financiar a los asociados, elaboración de planes de negocios, creación de un portafolio de proyectos, elaboración de concentrados y fincas diversificadas. Estas prioridades corresponden a la preocupación por el desinterés de organizarse de algunos ganaderos, los altos costos de los insumos para producir (fertilizantes, productos veterinarios, concentrados).

Como resultado del diagnóstico realizado a La Asociación de Ganaderos Filial La Paz se identificaron cinco fortalezas, las cuales son:

Estilo Directivo: El liderazgo y de la dirección de la organización se centran en la junta directiva, la cual es presidida por el presidente, las decisiones de la asamblea general, se realizan en consenso y decide sobre reformas propuesta, planes de trabajo, cambios o suspensiones de directivos, expulsión de asociados quitar la calidad de socio, establecer cuotas y valores.

Comprensión del Sector: El sector ganadero en La Paz es un sector pujante, generador de empleo en la región. Incrementando la producción de insumos como concentrados y dinamizando la producción de leche y carne, se intenta parar los incrementos de estos productos en la zona, beneficiando así a la población y la Asociación.

Alianzas: La Asociación ha identificado la necesidad de realizar alianzas con otras asociaciones, esto con el objetivo de generar negocios complementarios como una planta de concentrado, equipo y maquinaria para el sector.

Relación con clientes: Se ha identificado como clientes internos a los asociados, y clientes externos a las instituciones de apoyo al sector y los compradores de los productos lácteos y cárnicos.

Comunicación: Se hace de manera verbal, y se impulsa una comunicación motivacional a los asociados existentes, para que continúen y promuevan la incorporación de nuevos asociados.

Además, el diagnóstico refleja el resultado de las siguientes áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la asociación:

Áreas de Oportunidad		
Área	Sub Área	Solución
Dirección estratégica	Misión-Visión	Elaboración del plan estratégico.
Dirección estratégica	Objetivos estratégicos	
Mercadeo y ventas	Relación con los clientes	Participación en actividades culturales (Jaripeos y Fiestas de la región)

Áreas de Oportunidad		
Área	Sub Área	Solución
Estructura organizacional	División del trabajo	Elaboración e implementación de manual de puestos.
Finanzas	Tributaria y normativa legal	Organización contable y planificación.
Finanzas	Registros	Herramienta de control de socios de AGES Filial La Paz

Como resultado de la información colectada y al análisis de la misma, se concluyó que la acción clave de éxito estuviera enfocada en el área de Dirección Estratégica y Finanzas, específicamente en las sub áreas de Misión, Visión y Objetivos estratégicos y registros.

La primera acción realizada fue la presentación a los representantes de la Asociación de Ganaderos de El Salvador Filial La Paz las acciones claves de éxito identificadas, posteriormente se desarrollaron una serie de reuniones que implicaron en un primer momento comprender el funcionamiento de la Asociación.

Se desarrollaron una serie de jornadas de trabajo en donde con métodos participativos se facilitó el compartir ideas y aspiraciones individuales y colectivas. Este proceso permitió identificar diferentes visiones y anhelos.

La estrategia está enfocada en la creación, definición y divulgación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, a todos los asociados. En esta fase se conceptualizó la importancia de cada una de estas y se plasmaron escrito, como guía para la asociación y su desarrollo a futuro.

Esta etapa fomenta sentido de pertenencia de los miembros y permite enfocar los esfuerzos de la asociación hacia una misma dirección, así también se convierte en una guía para la toma de decisiones y las acciones que se deben ejecutar.

La implementación de una herramienta de control de asociados nos permite contar con una base de datos que contenga la información básica de cada miembro, confiable, ágil y oportuna, mejorado la toma de decisiones y el control de los asociados.

Considerando la importancia que tienen que tienen las decisiones en la Asociación y que estas nos permiten proyectarnos a futuro, la herramienta de control de asociados y el plan estratégico se convierten en la ventaja competitiva de AGES Filial La Paz, integrando en un sistema a sus asociados para tener un mejor control de sus integrantes y aportaciones, enriqueciendo la información interna de la Asociación.

Finalmente, es importante que AGES Filial La Paz de seguimiento a la implementación y continuidad de las acciones claves de éxito propuestas con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la asociación, buscando implementar las mejores prácticas, ofreciendo a sus asociados, estabilidad e inclusión en la toma de decisiones, siendo competitivos en el mercado y desarrollando productos de calidad.

Referencias Bibliográficas

- David, F. (2003) Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall.
- Fernández T. (2003), Claves para la implantación del Cuadro de Mando Integral. Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, N° 46, España, Deusto Ediciones.
- Harrington, H. James; Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill (Colombia, 1998), pág. 104
- Kaplan & Norton, 2000. The Strategy Focused Organization, págs. 389-397
- Kaplan, 1992. Balanced Scorecard (BSC) Harvard Business Review / R. Kaplan – D. Norton
- Medianero, D. 2011. Guía Metodológica para el diseño de Planes Estratégicos.

- Ramírez N., Cabello M. (1997). Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito. México: McGraw-Hill interamericana.
- Robbins. (3 de junio de 1987). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. En s. Robbins. Prentice _Hall Hispanoamericana. Consultado el 30 de abril de 2018, de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>
- Rodrigues, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica em PYMES portuguesas. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, vol. 1, nº4, 90 - 128. Consultado en 30 de Abril 2018, en <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num4/>
- Sánchez J. (2003) Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN 2003; 47:34-45
- Tomasini, A. 2002. Planeación estratégica y Control de calidad. Grijalbo. 81 p.

Índice de Anexos

Anexo 1. Acción Clave de Éxito: Planificación Estratégica	89
Anexo 2. Acción Clave de Éxito: Control de Socios	109
Anexo 3. Plan de Implementación Plan Estratégico	137
Anexo 4. Plan de Implementación Sistema de Control de Socios	155
Anexo 5. Presentación de Acción Clave	166

Anexo 1. Acción Clave de Éxito: Planificación Estratégica

AGES La Paz

Asociación de Ganaderos de El Salvador
Filial La Paz



2018-2023

Plan Estratégico

AGES

FILIAL LA PAZ

Facilitado por:
Jonathan Palacios
Ever Cruz
Mario Zamora

CONTENIDO

PROLOGO	1
1. INTRODUCCION	2
2. CONTEXTO NACIONAL	3
3. CONTEXTO LOCAL	4
QUE ES AGES LA PAZ	5
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	7
Misión	7
Visión	7
Valores	8
6. Objetivos Estratégicos 2018-2023	9
Objetivos Estratégicos 1	9
Objetivo Estratégicos 2	9
Objetivo Estratégicos 3	9
Objetivo Estratégicos 4	9
Objetivo Estratégicos 5	9
7. Estructura Organizativa	10
8. Estrategia General	11
9. Cuadro de Mando Integral	14
10. Monitoreo Y Evaluación De Acciones	16
GLOSARIO	17

PROLOGO

Vivimos en una época de cambio constante y a un ritmo acelerado, en la que es necesario tener -además de gran capacidad de adaptación - una visión de mediano plazo del lugar en el que entendemos debemos estar posicionados para continuar cumpliendo con los objetivos asignados y dando respuesta apropiada a los desafíos por venir. En ese sentido, el Plan Estratégico es la brújula que nos indica el camino hacia la consecución de nuestros objetivos como una Cooperativa comprometido con la excelencia y con nuestros asociados y asociadas.

Entendemos que una organización administrada estratégicamente es aquella que define dónde quiere estar y además gestiona el cambio a través de una agenda coherente de acciones para alcanzar un mejor futuro.

El Plan Estratégico que aquí presentamos es el resultado de la participación, la discusión y el consenso de los socios y socias, y expone los objetivos y cursos de acción propiciados para concretar la Visión que nos hemos planteado para el futuro de nuestra Asociación es: “Ser una Asociación reconocida a nivel nacional e internacional, que genera oportunidades de desarrollo productivo y de mercado, comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y económica de sector ganadero del Departamento de La Paz”.

Queremos reconocer y agradecer el compromiso y la actitud positiva de todos los participantes, quienes contribuyeron en las diversas jornadas y talleres que se llevaron a cabo, siempre en un marco de respeto y contribución constructiva.

Junta Directiva 2018 - 2023

1. INTRODUCCION

Este documento ha sido creado por la "**ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL LA PAZ**" con el objeto de impulsar un proceso de planificación estratégica participativa para el periodo 2018-2023, y poder así contar con una herramienta que provea a la Junta Directiva y Junta de Vigilancia de los enfoques y metodologías necesarios para formular sus planes anuales, definir los resultados a lograr y establecer los cursos de acción que orienten la toma cotidiana de decisiones.

Una de las tantas definiciones de planeamiento estratégico señala que es “un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían aquello que una organización es, qué hace, y porqué lo hace”.

Entre los beneficios de la planificación estratégica destaca el aumentar la aptitud de una organización para pensar, actuar y aprender estratégicamente. Es decir, estrategia no es sólo un plan. Es, también, su ejecución y, sobre todo, un aprendizaje, que más allá de la consecución final de los objetivos propuestos, contribuirá a aumentar las capacidades organizacionales, lo que no puede dejar de redundar en un mejor cumplimiento de los mandatos, en la creación de valor, y en enaltecer el rol de AGES LA PAZ y sus asociados ante la sociedad.

Por lo que AGES LA PAZ, durante este proceso decide aportar a la busque de solución a los principales problemas del sector agropecuario en sus comunidades, para lo cual ha establecido siete objetivos estratégicos que incluyen acciones en todas las etapas del encadenamiento productivo, desde la generación de insumos agropecuarios, el financiamiento, la innovación, la asistencia técnica a la producción, la comercialización y la generación de valor agregado a la producción.

2.CONTEXTO NACIONAL

En El Salvador, ganar competitividad en la actividad de cría de ganado para producción de carne o leche y en la industria láctea o de la carne, constituye un serio desafío. Principalmente para pequeños y medianos productores, quienes no tienen la capacidad de invertir en tecnología o infraestructura productiva.

Estas son mayores cuando hay limitantes estructurales para la escala de operación, se está expuesto a altos riesgos de desastres y a mercados inestables y; esta situación se agrava cuando, ante el proceso de globalización de la economía y de las relaciones entre las sociedades, hay que competir con productores y empresas transnacionales con mucha más capacidad y que además reciben cuantiosos subsidios de sus gobiernos. Esta es la situación que confrontan los ganaderos y pequeños procesadores en las industrias de la leche y la carne en El Salvador quienes compiten directamente con la importación de productos desde otros países de Centro América.

Se estima que a nivel nacional existe una población de 1,286,611 bovinos, de los cuales 300,533 son machos y 986,071 son hembras.¹, el principal comprador de leche a pequeños y medianos productores, es el programa gubernamental Vaso de Leche, quien adquiere la leche para ser distribuida en los centros escolares del país, por lo que para ser proveedor es necesario cumplir ciertos requisitos de calidad.

Para ello, el gobierno desarrolla proyectos como el Plan de Agricultura Familiar, que brinda asistencia técnica a productores, pero el impacto del mismo no llega a todos los ganaderos.

En términos generales los productores nacionales enfrentan las mismas dificultades técnicas las que pueden ser solucionadas a través de procesos sistémicos, y adaptándose a las condiciones locales y regionales.

Estos problemas se centran en la calidad de la alimentación del ganado, la mayor parte de productores lo hace de manera extensiva, utilizando pastos de baja calidad y el rastrojo resultado del cultivo de maíz, lo que favorece la mal nutrición y por ende la baja producción.

¹ Encuesta de Propósitos Múltiples 2012-2013. Ministerio de Agricultura y Ganadería.

No existen programas de financiamiento dirigidos al sector ganadero, que respondan a la dinámica y a las necesidades productivas, por lo que para ello deben destinar recursos de otras actividades productivas.

Los ganaderos no tienen acceso a asistencia técnica oportuna, por lo que es frecuente la presencia de enfermedades internas y externas, principalmente aquellas relacionadas con la preñez, favoreciendo los problemas al momento del parto.

El mercado está dominado por intermediarios quienes compran el producto a bajo precio in situ, posteriormente son trasladados (cumpliendo o no las normas higiénicas) a las ciudades donde son comercializados de manera directa. También es muy frecuente que los intermediarios o los mismos productores procesen la leche de forma artesanal para la producción de derivados como queso, crema y quesillo, los cuales tienen alta demanda comercial.

3.CONTEXTO LOCAL

La zona es de planicie costera con suelos de origen aluvial con alto contenido de materia orgánica y por ende muy fértil y apto para cualquier actividad agropecuaria que se pretenda realizar. Un 78% de las familias realizan actividades referidas a la ganadería en pequeña escala, la mayoría han tenido que aprender poco a poco y en la práctica sobre manejo de ganado bovino, ya que esta actividad no ha sido apoyada por los gobiernos en el período de la postguerra y se han enfrentado diferentes problemas, algunos de bajo conocimiento técnico, inadecuado manejo nutricional, mala genética y el más difícil es el de la comercialización.

El problema mayor que enfrenta este sector, es lo referido a la comercialización ya que todo lo que se produce es vendido a intermediarios quienes se quedan con la mayor ganancia, producto de la comercialización del ganado y sus derivados.

Prueba de ellos, es que se estima que a las comunidades donde habitan los socios y socias de AGES LA PAZ, ingresan diariamente 28 intermediarios a comprar la leche de los pequeños productores, quienes no tienen otra alternativa de comercialización.

Por lo que, la organización es la principal herramienta que han encontrado los socios y socias de AGES LA PAZ para buscar la solución a sus dificultades, pero sobre todo para reorientar sus sistemas productivos y de comercialización.

Como parte de este proceso de planificación también, se estableció que AGES LA PAZ de R.L. no podrá solucionar todos los problemas del sector, por lo que con la identificación de actores se determinó que es necesario ampliar las relaciones institucionales con actores locales, nacionales e internacionales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Banco de Fomento Agropecuario, Ministerio de Economía, CDMYPE, Alcaldía Municipal, CENTA, Organizaciones No Gubernamentales, Organismos de Cooperación Internacional (como IICA, Manos Unidas, AECID), iglesias, proveedores de insumos y materias primas, entre otros.

QUE ES AGES LA PAZ

Es una Filial de la Asociación de Ganaderos de El Salvador, que se constituye en Agosto de 2017 con el fin de favorecer el sector ganadero del departamento de La Paz, la cual está integrada por 500 socios y socias, todos ganaderos y ganaderas habitantes de diferentes comunidades del Departamento.

Su nombre legal es **ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL LA PAZ**, la cual se abrevia como “**AGES LA PAZ de R.L.**” Por lo que fue organizada por sus socios y socias para responder y solucionar sus principales dificultades en cuanto a las actividades agropecuarias, y en la búsqueda de la superación de los obstáculos que les impiden salir de la pobreza.

PLAN ESTRATEGICO

2018 – 2023

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Somos una asociación que genera oportunidades de desarrollo productivo y comercialización, facilitando el acceso a asistencia técnica, el financiamiento, y fortaleciendo la organización en el sector ganadero del Departamento de La Paz

VISIÓN

Ser una Asociación reconocida a nivel nacional e internacional, que genera oportunidades de desarrollo productivo y de mercado, comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y económica de sector ganadero del Departamento de La Paz.

VALORES

Calidad

Ofreciendo lo mejor en nuestros productos, procesos, servicios y en la relación personal ofrecida a nuestros socios y clientes.

Inclusión

Siendo inclusivos en cada una de nuestras acciones respetando las creencias religiosas, preferencias políticas y el género.

Trabajo en equipo

AGES La Paz favorece la participación de sus asociados en cada una de las acciones que realiza favoreciendo el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas.

Honestidad

En cada una de nuestras acciones, tanto en el manejo de recursos como en la relación con los socios, clientes, proveedores y socios estratégicos.

Integridad

En la relación con las personas e instituciones de manera auténtica, coherente y acorde a nuestras creencias y forma de ser.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2018-2023

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 1

Generar alianzas estratégicas a nivel local, nacional e internacional que permitan fortalecer el sector

OBJETIVO ESTRATÉGICOS 2

Facilitar el acceso a financiamiento y asistencia técnica especializada que permita mejorar la tecnología productiva.

OBJETIVO ESTRATÉGICOS 3

Fortalecer el trabajo organizativo en el Departamento de La Paz, para la integración de los asociados en los espacios de toma de decisiones

OBJETIVO ESTRATÉGICOS 4

Mejorar la infraestructura productiva, el intercambio de conocimiento y el uso de prácticas productivas amigables con el medio ambiente.

OBJETIVO ESTRATÉGICOS 5

Fortalecer la capacidad institucional de AGES LA PAZ, favoreciendo la incidencia en políticas municipales y nacionales en beneficio del sector.

7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Esta estructura organizativa responde a las necesidades actuales y a corto plazo de AGES LA PAZ, la cual ha sido establecida en sus estatutos, pero que podrá adaptarse en función del crecimiento institucional.

8. ESTRATEGIA GENERAL

La definición de las estrategias institucional tiene que ver con un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar para alcanzar los objetivos de la Asociación. Hemos tenido en cuenta, desde luego, las decisiones que toman los actores en el sector, y factores externos cambiantes para conseguir dirigir estas estrategias a la consecución de los objetivos marcados.

Para determinar la Estrategia a implementar se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas (FODA), a partir del cual y con la participación de los socios y socias, siendo los principales resultados los siguientes:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Las decisiones estratégicas son tomadas de forma autónoma por la Junta Directiva siendo estas efectivas. 2. Cuenta con una estructura de base que permite fluir la información a todos los asociados. 3. Alianzas con Amanecer Rural, IICA, CATIE 4. Creación de planta de concentrados. 5. Están organizados por núcleos, que se reúnen periódicamente para dar seguimiento a los lineamientos generales.	1. Establecer alianzas con otras empresas. 2. Expansión de instalaciones. 3. Creación de nuevos productos. 4. Identificación y control de asociados. 5. Creación de una organización efectiva para el alcance de objetivos
DEBILIDADES	AMENZAS
1. Falta de un plan para la inducción de nuevos asociados. 2. No posee misión y visión, valores y objetivos estratégicos. 3. No posee un sistema de control de asociados y aportaciones.	1. Entrada de productos de otros países. 2. Inestabilidad política. 3. Creación de productos sustitutos. 4. Tasas de interés al alza, evita crecimiento. 5. Pérdida de negocios por falta de formalización de asociación.

A partir de la esta información y aplicando el método establecido por Medianero (2011)² para determinar la estrategia, se plantea la siguiente:

Posicionar a AGES LA PAZ como un grupo organizativo que desarrolla acciones para el mejoramiento de la actividad agropecuaria en sus diferentes eslabones de la cadena productiva, es decir desde la provisión de materias primas y recursos para la producción hasta la generación de valor agregado y la comercialización de los productos y sub productos.

Para determinar la estrategia ha sido necesario concentrarse en dos o tres fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas al logro del objetivo respectivo. Con estas se realiza un análisis interrelacionado de forma tal de poder formular la estrategia para el logro del objetivo respectivo, tomando en cuenta que la estrategia es un conjunto de orientaciones que establecen el camino elegido para alcanzar un objetivo.

De esta manera, la estrategia se ha formulado procurando:

- Utilizar las fortalezas y superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Utilizar las fortalezas y superar las debilidades para contrarrestar las amenazas.

Este ha sido un proceso técnico en su redacción, pero ha surgido de las aspiraciones y de la forma de ser y hacer de los Asociados, y la misma ha sido recopilada en los diferentes espacios de participación generados durante el proceso de formulación del Plan Estratégico.

Es por ello, que el planteamiento parte de las acciones de base, es decir desde el fortalecer el conocimiento y las capacidades, a través de Planes, los cuales responden a programas y en su conjunto forman la estrategia de la Asociación, de la siguiente manera:

² Medianero, D. 2011. Guía Metodológica para el diseño de Planes ES

Estrategia de Fortalecimiento Institucional			
Programa de Incidencia y alianzas estratégicas	Plan de incidencia municipal en favor del sector ganadero	Plan de fortalecimiento de las organizaciones de base	
Programa de mejora de la capacidad productiva	Plan de encadenamiento productivo del departamento de La Paz	Plan de promoción de prácticas ganaderas amigables al medio ambiente	Plan de formación técnica productiva

9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Meta					Iniciativas Estratégicas
Financiera	Facilitar el acceso a financiamiento y asistencia técnica especializada que permita mejorar la tecnología productiva.	Se crea un fondo para facilitar el acceso a financiamiento a los asociados			1			Estrategia de Fortalecimiento Institucional
		Se generan ingresos económicos para la asociación que permiten la contratación de personal técnico especializado		1	1	1		
Cliente	Generar alianzas estratégicas a nivel local, nacional e internacional que permitan fortalecer el sector	Se han establecido cuatro convenios de cooperación con instituciones nacionales o cooperación internacional	1	1	1	1		Programa de Incidencia y alianzas estratégicas
		Se desarrollan dos proyectos de mejora de la infraestructura productiva		1		1		Programa de mejora de la capacidad productiva

	Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Meta					Iniciativas Estratégicas
Interna	Fortalecer la capacidad institucional de AGES LA PAZ, favoreciendo la incidencia en políticas municipales y nacionales en beneficio del sector.	Se construyen y aplican dos políticas municipales en beneficio del sector ganadero		1		1		Plan de incidencia municipal en favor del sector ganadero
	Fortalecer el trabajo organizativo en el Departamento de La Paz, para la integración de los asociados en los espacios de toma de decisiones	Se consolidan los núcleos de trabajo en 15 municipios del departamento de La Paz	3	3	3	3	3	Plan de fortalecimiento de las organizaciones de base
Aprendizaje	Mejorar la infraestructura productiva, el intercambio de conocimiento y el uso de prácticas productivas amigables con el medio ambiente.	Se formulan dos proyectos de mejoramiento de la infraestructura y de financiamiento		1			1	Plan de encadamiento productivo del departamento de La Paz
		Se implementan cinco acciones de protección ambiental	1	1	1	1	1	Plan de promoción de prácticas ganaderas amigables al medio ambiente
		Se implementan cinco jornadas de formación técnica	1	1	1	1	1	Plan de formación técnica productiva

10. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

Los objetivos estratégicos definidos en el presente documento enmarcan la programación de las acciones que encarará la Asociación, la etapa de implementación requiere que las estrategias y cursos de acción propuestos se traduzcan en la formulación y puesta en marcha de Planes Operativos Anuales.

La implementación de las acciones planificadas por cada una de las áreas será monitoreada y evaluada por la Junta Directiva (Concejo de Administración) y la Junta de Vigilancia responsables de administrar y dirigir la Cooperativa basados en la información suministrada por las distintas áreas.

El Concejo de Administración informara anualmente a la Asamblea General sobre los avances en la consecución de los Objetivos.

GLOSARIO

Objetivo Estratégico:	Se define como la descripción de los resultados que el organismo desea alcanzar en un tiempo determinado. Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades. Los objetivos deben ser: • Susceptibles de ser medidos o evaluados. • Establecidos con un plazo para ser alcanzados. • Factibles (susceptibles de lograrse). • Comprensibles. • Conocidos y aceptados por todo el organismo, y relacionados con la Misión.
Objetivo Específico:	Conjunto de resultados particulares a alcanzar por medio de acciones (planes, programas o proyectos) que el organismo se propone realizar en un determinado período de tiempo para conseguir los objetivos estratégicos. Constituyen un nivel de agregación menor que los objetivos estratégicos y se prevén para un plazo más próximo.
Misión:	La misión de una organización define el alcance de sus acciones, es decir, determina cuál es su función en el entorno en que desarrolla sus tareas. Definir la misión permite que todos los miembros de la organización conozcan lo que se espera de ellos, sin la constante supervisión de los administradores, y pueden actuar por propia iniciativa, generando así energías para lograr el propósito de la organización.
Visión:	La visión de una organización define cuál es la imagen o el posicionamiento futuro que pretende alcanzar, y funciona como importante elemento motivador para los miembros de la misma.
Valores:	Los valores son aquellas conductas que deben aplicarse permanentemente en todos los aspectos y acciones que se realicen para el cumplimiento de los fines institucionales.

Anexo 2. Acción Clave de Éxito: Control de Socios



MANUAL DEL USUARIO

BASE DE DATOS PARA EL REGISTRO DE SOCIOS Y CONTROL DE PAGOS

ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR AGES FILIAL “LA PAZ”

| Junio 2018

Índice de contenido

Índice de contenido	1
Introducción	2
El uso de la aplicación	4
Menú principal	5
Uso de formularios.....	6
Formulario para captura de socios uso de botones inferiores	8
Formulario recibo socios	11
Formulario productos o servicios	13
Uso de Informes	14
Informe de socios	16
Glosario	19

Introducción

Una base de datos es una colección de datos organizada de tal manera que se facilite el acceso y la consulta de la información. Los programas que nos permiten interactuar con las bases de datos electrónicas son conocidos como sistemas gestores de bases de datos o DBMS por sus siglas en inglés.

Microsoft Access es uno de esos sistemas gestores de bases de datos porque nos permite crear una base de datos así como insertar información y realizar actualizaciones a la misma.

La base de datos de socios y cobros de la Asociación de Ganaderos de El Salvador filial La Paz. Permite el control de información, consulta y cálculo del cobro por los servicios prestados como también brinda reportes por socio y por municipios.

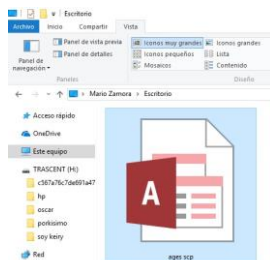
El siguiente manual, muestra la manera de utilizar la base de datos elaborada en Microsoft Access 2016 que pretende servir como herramienta informática para administrar el flujo de datos desde la captura de una ficha para ser miembro socio de la Asociación, hasta controlar los pagos por servicios que se les brinde a los socios.

Además, con esta herramienta podremos ver informes de pagos de los socios, impresión de ficha de solicitud, generar un recibo por los servicios recibidos e informes generales por fecha, código y por filtros como los municipios que pertenecen los socios. Y otro tipo de reportes para los usos que la Asociación de Ganaderos de El Salvador filial La Paz considere necesarios.

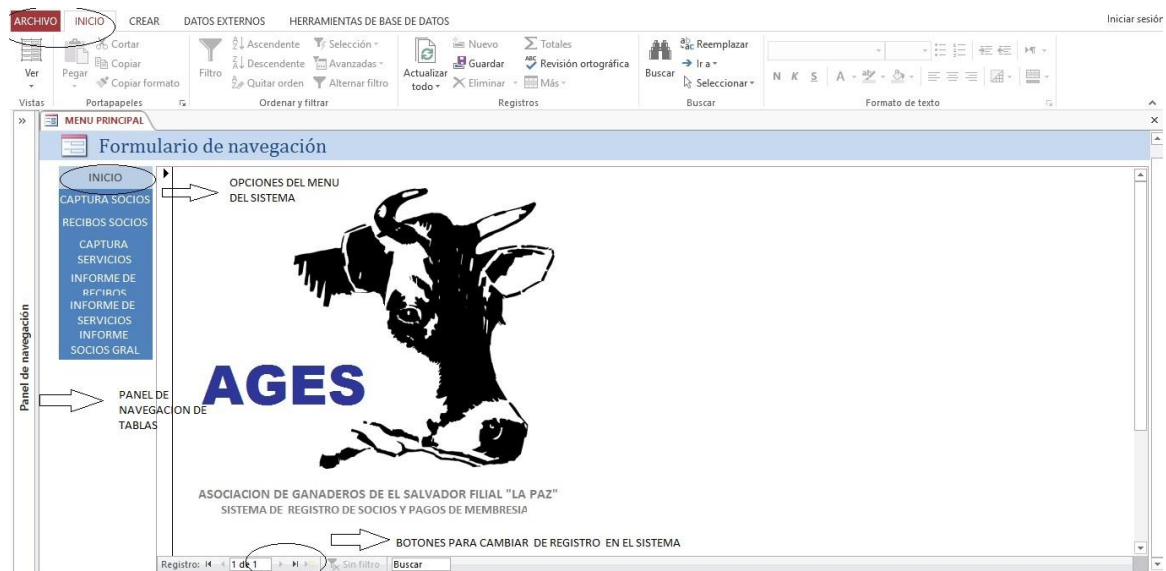
Antes de empezar es necesario que el usuario que manipulará esta herramienta tenga el conocimiento básico de las aplicaciones de oficina basados en Microsoft Office o al menos una noción del manejo de estos programas. Específicamente MS Access 2016.

El uso de la aplicación

Para utilizar el sistema tenemos que abrir el archivo llamado “AGES SCP” que se encuentra en el escritorio de nuestro computador



Este icono abrirá una ventana como se muestra a continuación:



En esta imagen podemos apreciar el menú principal y los componentes de nuestro sistema cuya descripción es la siguiente: En la parte superior se encuentran las pestañas de navegación y los menús de navegación de la aplicación Microsoft Access, luego sigue la cinta de herramientas de MS Access

2016 y opciones para la creación del sistema. Luego apreciamos el menú principal del sistema de control de cobros AGES filial “La Paz”. Al costado izquierdo el menú con las diferentes opciones distribuidas así:

Menú principal

Al ingresar a la base de datos, diseñada en el software Microsoft Office Access 2013, se encontrará el menú principal en donde puede elegir sobre en qué ítem desea realizar una determinada acción. Cada vez que ingrese a una ventana de las que se muestran en la figura anterior se le suministra un botón llamado “Menú Principal” que le permite devolverse a la ventana principal, donde pueda realizar alguna otra acción.

En el apartado menú principal aparece un formulario de inicio y nos muestra una descripción de la aplicación en su lado izquierdo las diferentes opciones del sistema.

El panel de navegación: este apartado muestra las tablas de las bases de datos, relaciones, formularios e informes con los que ha sido creado el sistema. Muestra la programación y el comportamiento del sistema.

Uso de formularios

Los formularios son las máscaras para capturar los registros de los socios, en este sentido explicare el uso de un formulario llamado CAPTURA SOCIOS.

Formulario de navegación

FORMULARIO DE CAPTURA DE INFORMACION DE SOCIOS

ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL "LA PAZ"

AGES

Datos personales del solicitante

Codigo Socio: 6

Nombre: NELSON ALBERTO Apellidos: ZEPEDA

Fecha solicitud: 08/09/2016 Profesion oficio: EMPLEADO

Edad: Genero: Masculino

Dirección: QUINTA FUENTES DEL PEDREGAL CL. ANTGA. LAS ISLETAS EL PEDREGAL

Municipio: Cantón:

DUI: 01666510-1 NIT: 0427-070880-101-3

Guardar registro Agregar nuevo registro Eliminar registro Imprimir formulario actual Buscar registro

Registro: 1 de 6 Sin filtro

Este formulario está compuesto por tres partes, estas partes son: encabezado de página, detalle de página, y pie de página.

Ejemplo la ficha para socios:

Formulario de captura de información de socios

ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL "LA PAZ"

AGES

Datos personales del solicitante ☐ socio inactivo

Código Socio

Nombre Apellidos

Fecha solicitud Profesión oficio

Edad Género Municipio

Cantón

Dirección

DUI NIT

Datos de la ganadería

Tipo Ganadería Teléfono

Animales en el hato Correo electrónico

Es propietario, usufructuario, poseedor, arrendatario o tenedor a cualquier título de bienes rústicos?

Bienes rústicos para el desarrollo de la ganadería ☒

Ubicación bien rústico

Se dedica al comercio o a la industria de insumos, materiales o equipos en la actividad ganadera, así como a la comercialización o industrialización de productos que compitan con la ganadería nacional?

Productos que compiten en la ganadería nacional ☐

Especifique

Fecha de aprobación

Registro: 1 de 6 Sin filtro Buscar

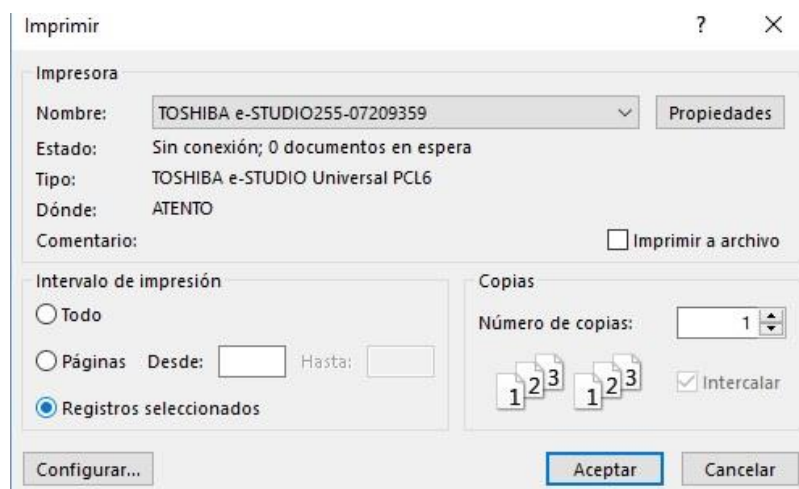
En la parte del encabezado de página observamos la descripción del formulario.

En el detalle de página se encuentra los campos que permiten introducir los registros del solicitante, en el costado derecho esta la barra de desplazamiento de forma vertical para tener acceso a los otros campos no visibles en la pantalla.

Y en el pie de página vemos los botones de control para el manejo de los datos introducidos.

FORMULARIO PARA CAPTURA DE SOCIOS USO DE BOTONES INFERIORES

El primer botón permite guardar los registros del solicitante, el botón agregar nuevo registro nos limpia todo el formulario y permite el ingreso de nuevos datos. El botón eliminar registros borra todo el contenido actual dentro del formulario. Imprimir formulario actual permite imprimir la ficha de captura del solicitante; En esta opción podemos imprimirlos todos formularios que se han introducidos y debemos especificar si es uno o todos en el menú de opciones de impresión.



El botón buscar registro, permite buscar por criterio dentro de los formularios de los solicitantes. Solo basta hacer clic y nos mostrará el siguiente cuadro de dialogo:

Buscar y reemplazar ? X

Buscar Reemplazar

Buscar: TERESA/

Buscar en: Documento actual

Coincidir: Hacer coincidir todo el campo

Buscar: Todos

☐ Coincidir mayúsculas y minúsculas ☒ Buscar los campos con formato

Buscar siguiente

Cancelar

Aunque el cuadro de dialogo buscar y reemplazar me permite hacer cambios es necesario definir la forma de la búsqueda. Escribimos el criterio de búsqueda y definimos donde lo buscará el sistema y debemos decirle “documento actual”. En la opción coincidir asegurarnos que este seleccionado la opción “Hacer coincidir todo el campo” y en buscar la opción “todos” también podemos decidir si buscar con la opción coincidir mayúsculas y minúsculas.

Luego presionamos el botón buscar siguiente y encontraremos los datos de esta forma:

En los botones de desplazamiento podemos también agregar registros. Y muestra el registro donde estamos ubicados.

ARCHIVO INICIO CREAR DATOS EXTERNOS HERRAMIENTAS DE BASE DE DATOS Iniciar sesión

Ver Pegar Copiar formato Filtro Ordenar y filtrar Registro Actualizar todo Eliminar Más Nuevo Guardar Revisión ortográfica Reemplazar Ir a Seleccionar Formato de texto

MENU PRINCIPAL

Formulario de navegación

INICIO
CAPTURA SOCIOS
RECIBOS SOCIOS
CAPTURA SERVICIOS
INFORME DE RETIROS
INFORME DE SERVICIOS
INFORME SOCIOS GRAL

FORMULARIO DE CAPTURA DE INFORMACION DE SOCIOS
ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL "LA PAZ"

AGES

Datos personales del solicitante

Codigo Socio 10
Nombre TERESA
Fecha solicitud 18/08/2016 Profesión
Edad Genero Femenino
Dirección CANTON EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL
Municipio Cantón
DUI 00464261-8 NIT

Buscar y reemplazar

Buscar Reemplazar

Buscar: TERESA Buscar siguiente Cancelar

Buscar en: Documento actual
Coincidir: Hacer coincidir todo el campo
Buscar: Todos
☐ Coincidir mayúsculas y minúsculas ☒ Buscar los campos con formato

Guardar registro Agregar nuevo registro Eliminar registro Imprimir formulario actual Buscar registro

Registro: 15 de 6 Sin filtro Buscar

FORMULARIO RECIBO SOCIOS

MENU PRINCIPAL

Formulario de navegación

Recibo socios

ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR "FILIAL LA PAZ"

AGES

NUMERO DE RECIBO: 0

FECHA:

NOMBRE DEL SOCIO:

APELLIDOS:

DETALLE RECIBO

Codigo de Proc	Nombre	Precio	Cantidad	Sub Total
*				

Registro: 14 de 1 de 1 Sin filtro Buscar

Sub Total:

Totales:

Agregar nuevo registro Guardar registro Imprimir formulario actual Cerrar formulario Deshacer registro

En este formulario podemos emitir los recibos por los servicios brindados a los socios, estos servicios deben previamente estar ingresados en el formulario de servicios. Los pasos para emitir los recibos son: Hacer clic en recibos socios, y llenar los campos como se muestra en la siguiente imagen.

MENU PRINCIPAL

Formulario de navegación

Recibo socios

ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR "FILIAL LA PAZ"

AGES

NUMERO DE RECIBO: 2

FECHA: 06/04/2018

NOMBRE DEL SOCIO: MARIA HERMINIA

DETALLE RECIBO

Codigo de Proc	Nombre	Precio	Cantidad	Sub Total
1001	Pago membresía mes Enero 2018	\$2.00	1	\$2.00
1002	Pago membresía mes Febrero 2018	\$2.00	1	\$2.00
*				

En esta parte hay que ingresar el correlativo del recibo, la fecha del recibo, seleccionar el nombre del socio y escribir el código del servicio prestado. Luego agregar la cantidad de servicios a pagar.

Recibo socios

ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR "FILIAL LA PAZ"

AGES

Codigo de Proc	Nombre	Precio	Cantidad	Sub Total
1001	Pago membresía mes Enero 2018	\$2.00	1	\$2.00
1002	Pago membresía mes Febrero 2018	\$2.00	1	\$2.00
*				

Registro: 1 de 2 Sin filtro Buscar

Total: \$4.00

Agregar nuevo registro Guardar registro Imprimir formulario actual Cerrar formulario Eliminar registro

Registro: 1 de 1 Sin filtro Buscar

En la parte de abajo se muestra los botones del formulario y la barra de desplazamiento del sub formulario.

El botón agregar nuevo registro permite hacer un nuevo recibo, el botón guardar registro permite asignar el recibo al socio que hemos seleccionado. Imprimir formulario actual permite dar una impresión del recibo o de todos los recibos. Cerrar formulario permite cerrar esta ventana y eliminar registro permite borrar por completo un recibo.

FORMULARIO PRODUCTOS O SERVICIOS

En este formulario se ingresan los productos o servicios que están disponibles para el socio. Antes de emitir el recibo es necesario saber si el servicio o producto a facturar está ingresado aquí.

The screenshot displays a web application interface for managing products or services. On the left, a vertical sidebar labeled 'Panel de navegación' contains a menu with the following items: 'INICIO', 'CAPTURE DE SOCIOS', 'CAPTURE RECIBOS', 'SERVICIOS O PRODUCTOS' (highlighted), 'INFORME DE RECIBOS', 'INFORME DE SERVICIOS', 'INFORME GENERAL DE SOCIOS POR COD', and 'INFORME GRAL DE SOCIOS POR MUNICIPIOS'. The main content area is titled 'Formulario de navegación' and 'PRODUCTOS O SERVICIOS'. It features the logo of 'AGES' and the text 'ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL LA PAZ'. Below this, there is a form with three input fields: 'Cod_Producto' with the value '1001', 'Nombre' with the value 'Pago membresía mes Enero 2018', and 'Precio' with the value '\$2.00'. At the bottom of the form, there are buttons for 'Guardar', 'Agregar', and 'Eliminar'.

Los botones en la parte inferior permiten guardar el registro, agregar un nuevo servicio, eliminar uno existente.

Uso de Informes

Los informes son las salidas del procesamiento de datos que el sistema tiene estos pueden ser en pantalla o en papel y nos muestran la información que tenemos sobre los socios, sus pagos por ejemplo. Al igual que los formularios poseen encabezado detalle y pie de página para cada uno. En el encabezado muestra el título del formulario, en el detalle muestra los datos de las consultas y el pie de página las fechas emitidos.

The screenshot displays the AGES application interface. At the top, a red header bar contains the title 'ages scp1: Base de datos- F:\oscar\ages scp1.accdb (Formato de archivo Access 2007 - 2016) - Access' and a menu with options: Archivo, Inicio, Crear, Datos externos, Herramientas de base de datos, and a help icon with the text '¿Qué desea hacer?'. Below the header, a 'MENU PRINCIPAL' section is visible. The main content area is titled 'Formulario de navegación' and features a sidebar on the left with a 'Panel de navegación' containing links: INICIO, CAPTURA DE SOCIOS, CAPTURA RECIBOS, SERVICIOS O PRODUCTOS, INFORME DE RECIBOS (highlighted), INFORME DE SERVICIOS, INFORME GENERAL DE SOCIOS POR COD, and INFORME GRAL DE SOCIOS POR MUNICIPIOS. The main panel displays the 'Informe de Recibos Emitidos por Socios afiliados' for 'ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL "LA PAZ"'. The report includes a table with columns: FECHA RECIBO, SOCIO, CODIGO, NOMBRE, PRECIO, CANTIDAD, and TOTALES. The table lists five transactions for January and February 2018, all for a membership fee of \$2.00. A 'Total general' of \$12.00 is shown at the bottom right. The date 'lunes, 11 de junio de 2018' and 'Página 1 de 1' are also displayed.

FECHA RECIBO	SOCIO	CODIGO	NOMBRE	PRECIO	CANTIDAD	TOTALES
19/04/2018	1 NELSON ALBERTO	1001	Pago membresía mes Enero 2018	\$2.00	1	\$2.00
	2 MARIA HERMINIA	1002	Pago membresía mes Febrero 2018	\$2.00	1	\$2.00
19/04/2018	4 MARIA NATIVIDAD	1001	Pago membresía mes Enero 2018	\$2.00	2	\$4.00
19/04/2018	5	1001	Pago membresía mes Enero 2018	\$2.00	2	\$4.00
Total general:				\$12.00		

lunes, 11 de junio de 2018

Página 1 de 1

Estos pueden imprimirse desde el menú archivo opción impresión.

En el siguiente informe detallamos los servicios registrados en el sistema de socios. Y se muestra así: código de servicio asignado, nombre del servicio y precio.

INFORME DE SOCIOS

En esta sección se muestra todos los campos que contiene la tabla de socios. Aquí podemos ver todas las fichas en general registradas en el sistema. En un informe por socios filtrado por nombre y apellidos.

IVO INICIO CREAR DATOS EXTERNOS HERRAMIENTAS DE BASE DE DATOS Iniciar sesión

MENU PRINCIPAL

Formulario de navegación

INICIO

CAPTURA DE SOCIOS

CAPTURA RECIBOS

SERVICIOS O PRODUCTOS

INFORME DE RECIBOS

INFORME DE SERVICIOS

INFORME DE SOCIOS GENERAL

Reporte General de Socios afiliados

ASOCIACION DE GANADEROS DE EL SALVADOR FILIAL "LA PAZ"

Codigo	Nombre	Apellidos	Fecha de solicitud	Profesión	Edad	Género	Dirección	Municipio	Cantón	DUI	NIT	T
6	NELSON ALBERTO	ZEPEDA	08/09/2016	EMPLEADO		Masculino	QUINTA FUENTES DEL PEDREGAL CL. ANTGA. LAS ISLETAS EL PEDREGAL	El Rosario		01666510-1	0427-070880-101-3	
7	MARIA HERMINIA	MEJIA BONILLA		DOMESTICA		Femenino	SANTA MARTA EL PEDREGAL CASERIO EL PEDREGAL	Cuyultitán		03038545-6	1010-140778-109-0	
8	MARIA NATIVIDAD	LEMUS DE PEREIRA	18/08/2016	DOMESTICA		Femenino	CANTON EL PEDREGAL, EL ROSARIO LA PAZ, LA PAZ	Cuyultitán	EL PEDREGAL	00541855-9		
9	MILAGRO DE LA CRUZ	UMAÑA DE ALVARADO	18/08/2016	DOMESTICA		Femenino	CL.PPAL. EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL EL ROSARIO LA PAZ, LA PAZ	Mercedes L		01858773-1		
10	TERESA	JIMENEZ	18/08/2016	AMA DE CASA		Femenino	CANTON EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL EL ROSARIO LA PAZ, LA PAZ	San Antoni	EL PEDREGAL	00464261-8		

Los informes de Microsoft Access son resúmenes de la información de la base de datos que se puede consultar en pantalla o mediante el uso de una impresora. Los informes pueden ser una simple lista de los registros de una tabla, o los más complejos que incluyen varias tablas, resumen de totales y tablas o gráficos. A continuación, un informe ejemplo de socios por filtro de municipios.:

Formulario de navegación

Informe General de socios por Municipios

INICIO													
CAPTURA DE SOCIOS													
CAPTURA RECIBOS													
SERVICIOS O PRODUCTOS													
INFORME DE RECIBOS													
INFORME DE SERVICIOS													
INFORME GENERAL DE SOCIOS POR COD													
INFORME GNL DE SOCIOS POR MUNICIPIOS													
Panel de navegación													
Cynthia													
Municipio	Cantón	Dirección	Código	Nombre	Apellidos	Fecha solicitud	Profesión	Edad	Género	DUI	NIT	Teléfono	Correo Electrónico
EL PEDREGAL	CANTON EL PEDREGAL	EL ROSARIO LA PAZ LA PAZ	8	MARIA NATIVIDAD	LENUIS DE PEREIRA	18/08/2016	DOMESTICA		Femenino	00540355-9		7138-3912	
Doble proposito 14													
☒ CANTON EL PEDREGAL, EL ROSARIO LA PAZ LA PAZ													
Bienes ganadería													
☒ CANTON EL PEDREGAL, EL ROSARIO LA PAZ LA PAZ													
Animales en el hato													
☐ SANTA MARTA EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL													
Bienes ganadería													
☐ SANTA MARTA EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL													
Productos que cumplen en la ganadería nacional													
☐ SANTA MARTA EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL													
Especifique													
Fecha de aprobación													
El Rosario													
QUINTA FUENTES DEL PEDREGAL, CL. ANTGA, LAS SIENAS EL PEDREGAL	6	NEISON ALBERTO	ZEPEDA	08/09/2016	EMPLEADO	Masculino	01065510-1	0427-070808-101-3	7711-8824				
Doble proposito 36													
☒ QUINTA FUENTES DEL PEDREGAL, CL. ANTGA, LAS SIENAS EL PEDREGAL													
Bienes ganadería													
☐ QUINTA FUENTES DEL PEDREGAL, CL. ANTGA, LAS SIENAS EL PEDREGAL													
Animales en el hato													
☐ QUINTA FUENTES DEL PEDREGAL, CL. ANTGA, LAS SIENAS EL PEDREGAL													
Bienes ganadería													
☐ QUINTA FUENTES DEL PEDREGAL, CL. ANTGA, LAS SIENAS EL PEDREGAL													
Productos que cumplen en la ganadería nacional													
☐ QUINTA FUENTES DEL PEDREGAL, CL. ANTGA, LAS SIENAS EL PEDREGAL													
Especifique													
Fecha de aprobación													
Mercedes la Ceiba													
CL. PRUL EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL EL ROSARIO LA PAZ LA PAZ	9	MILAGRO DE LA CRUZ	UMAÑA DE ALVARADO	18/08/2016	DOMESTICA	Femenino	01558773-1						
Doble proposito 32													
☒ CL. PRUL EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL EL ROSARIO LA PAZ LA PAZ													
Bienes ganadería													
☐ CL. PRUL EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL EL ROSARIO LA PAZ LA PAZ													
Animales en el hato													
☐ CL. PRUL EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL EL ROSARIO LA PAZ LA PAZ													
Bienes ganadería													
☐ CL. PRUL EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL EL ROSARIO LA PAZ LA PAZ													
Productos que cumplen en la ganadería nacional													
☐ CL. PRUL EL PEDREGAL, CASERIO EL PEDREGAL EL ROSARIO LA PAZ LA PAZ													
Especifique													
Fecha de aprobación													

GLOSARIO

Access. Aplicación de base de datos incluida en Microsoft Office. Access le permite crear formularios, utilizarlos para introducir datos y crear informes con datos almacenados.

Agrupar. Seleccionar y tratar un conjunto de objetos gráficos como un solo objeto. Cuando varios objetos dibujados conforman una sola imagen, la agrupación es útil para mover y cambiar el tamaño de los objetos como una unidad.

Área de impresión. Parte que desea imprimir de una hoja de cálculo de Excel. Como las hojas de cálculo pueden volverse muy largas y anchas, tal vez sólo desee imprimir una parte de la hoja de cálculo.

Campo. En un formulario con espacios para rellenar, un campo es un espacio en blanco. En una base de datos, usted crea formularios para introducir datos. Cada formulario incluye uno o más campos para la inclusión de datos. Una colección de entradas de campo forma un registro. / Unidad mínima de almacenamiento de información.

Celda. Rectángulo formado por la intersección de una columna y una fila en una hoja de cálculo de Excel. Debe escribir etiquetas de texto, valores y fórmulas en las celdas para crear una hoja de cálculo.

Cliente Programa. Que recibe datos copiados, vinculados o insertados de otros programas. El término cliente también se utiliza para describir a su computadora cuando está conectada a un servidor de una red o de internet.

Código. Instrucciones escritas de un lenguaje de programación.

Código de campo. Etiqueta que Word inserta en un documento para extraer datos de otro lugar. Por ejemplo, el código de campo de fecha inserta la fecha del reloj interno de su computadora. Word también utiliza códigos de campo para extraer la información que incluirá en una carta de formulario, para generar una tabla de contenido y para crear listas numeradas.

Compilación. Generación en código binario (código máquina) de un programa.

Consulta. Conjunto de instrucciones que indican a Access los datos que va a extraer de una base de datos, además de cómo ordenarlos y organizarlos. Podrá utilizar las consultas para extraer datos de una o más tablas o de varias bases

de datos para crear informes. / Solicitud de información a una base de datos de una o varias tablas relacionadas entre sí.

Criterio de consulta. Situación que se cumple para conjunto de registros que se desean consultar.

Diario En Outlook, diario que da seguimiento a su trabajo, incluyendo los documentos que crea y los mensajes de correo electrónico que envía y recibe. También puede introducir información sobre llamadas telefónicas importantes (para propósitos legales) y registrar información personal.

Diseño. Herramienta gráfica para la definición de objetos.

Documento. Archivo que usted crea cuando trabaja en cualquier aplicación de Office. Entre estos archivos se incluyen documentos de Word, libros de Excel, presentaciones de PowerPoint y bases de datos de Access.

En línea. La condición de estar conectado con otra computadora o red de computadoras.

Excel. Programa de hoja de cálculo creado por Microsoft. Excel se utiliza para organizar números y otra información, para realizar operaciones matemáticas complejas y para mucho más.

Filtrar. Extraer registros relacionados de una base de datos. Por ejemplo, si tiene una guía telefónica llena de nombres y direcciones, podría utilizar un filtro para extraer los registros que van de Sánchez a Suárez.

Formato. Cambio del aspecto o el diseño de una página o un texto seleccionado. El formato incluye cambio de márgenes y elección de diferentes estilos de fuente.

Fórmula. Enunciado matemático de una tabla u hoja de cálculo que indica a la aplicación la manera de realizar cálculos entre un conjunto de valores. Por lo general, las fórmulas constan de direcciones de celdas que extraen valores de celdas específicas, y de operadores matemáticos que especifican las operaciones que habrán de realizarse. Por ejemplo, $=(C1+C2+C3)/3$ determina el promedio de los valores de la celda C1 a la C3.

Formulario. Página con espacios en blanco para relleno que es frecuente en páginas Web y bases de datos de Excel y Access. En bases de datos, debe llenar un formulario para introducir un registro (Vea también registro.)

Fuente. Conjunto de caracteres que comparten el mismo diseño.

Función. Fórmula preestablecida que realiza una operación matemática sobre un conjunto de valores. Por ejemplo, la función simple SUMA determina el total de un conjunto de valores. Una función más complicada puede determinar el pago sobre un préstamo con sólo indicarle la cantidad del préstamo, el plazo y la tasa de interés. / Instrucción que permite realizar operaciones con los datos.

Hoja de cálculo. Programa hecho para imitar las filas y columnas de un libro mayor de contabilidad y que se utiliza para organizar datos en filas y columna, para realizar cálculos sobre entradas numéricas y para analizar datos a través de gráficos.

Hoja de datos. Pequeña hoja de cálculo o tabla que facilita la introducción de los datos que desea graficar o incluir en una base de datos. En Access, puede ver una tabla o un formulario en la vista Hoja de datos para una entrada más rápida de datos.

Informe. Función de Access y Excel que extrae datos de una o más bases de datos o tablas, organiza los datos de manera atractiva en una página y (opcionalmente) realiza cálculos sobre los datos. Por lo general, los informes se utilizan para analizar datos y presentarlos con un formato que les dé mayor

significado. / Plantilla para la definición de documentos a partir de información en la base de datos.

Menú. Lista de comandos que puede seleccionar haciendo clic en ellos. Los menús pueden desplegarse en una barra de menús o aparecer en su pantalla al hacer clic con el botón derecho del ratón. Por lo general, puede hacer que un menú desaparezca haciendo clic en cualquier otro elemento del programa.

Minimizar. Reducir su ventana a un botón de la barra de tareas.

Narración. En una presentación de PowerPoint, voz grabada que se reproduce durante la presentación.

Nivel de esquema. Función de Word que le permite especificar la manera en que desea se traten los encabezados de su documento. Al especificar un nivel de esquema para cada encabezado, puede comprimir el esquema para ver únicamente los encabezados y luego restaurarlo con sólo mover los encabezados.

Nulo. Ausencia de información.

Objeto. Cualquier elemento que se pueda trabajar en una base de datos.

Origen de datos. Archivo del que usted extrae entradas de datos. Por ejemplo. Si crea una cata de formulario en Word que extraiga nombres y direcciones de una libreta de direcciones, la libreta de direcciones es el origen de los datos.

Página de inicio 1. Página que su explorador Web carga cada vez que lo inicia.
2. Página principal de un sitio Web. Por lo general, una página de inicio contiene una breve introducción del sitio, junto con vínculos hacia otras páginas del mismo.

Panel. Parte de una ventana que despliega diferentes datos del mismo documento. Los paneles son útiles cuando está trabajando en una parte del documento y necesita consultar información en otra parte del mismo.

Patrón. Diseño que suele utilizarse como fondo de una página, imagen, tabla o celda.

Proceso. Actividad desarrollada en un área específica de un negocio.

Propiedades Característica modificable de los objetos.

Registro. Conjunto de campos relacionados con la información de una tabla.

Tabla. Espacio de almacenamiento de un tema o categoría en una base de datos.

Una tabla de Access está definida por campos donde cada uno de ellos tiene un tipo de datos específico como son los campos de tipo texto, los campos de tipo número, de tipo fecha, etc. Podemos pensar que un campo es similar a una columna de una tabla de Excel donde se ha especificado un título el cual indica el tipo de información contenida en dicha columna

Anexo 3. Plan de Implementación Plan Estratégico



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

AGES LA PAZ

Descripción breve

En este documento se propone una serie de acciones a realizar para favorecer la implementación del Plan Estratégico

Tabla de contenido

Introducción	1
Objetivo del Plan de Implementación.....	2
Acciones a Realizar	2
Actividad 1. Reunión de Socialización a responsables de núcleos.....	2
Actividad 2. Divulgación en lugares públicos	5
Actividad 3. Reunión de socialización a socios en cada núcleo	6
Actividad 4. Entrega de tarjetas de identificación	8
Actividad 5. Divulgación en Asamblea General.....	9
Actividad 6. Participación en Actividades Culturales	10
Actividad 7. Inducción para nuevos socios	11
Actividad 8. Reunión de Junta Directiva	12
Actividad 9. Seguimiento de Cuadro de Mando Integral y Plan de Acción.....	13
Actividad 10. Evaluación Anual	14

Introducción

La implementación del plan estratégico se conjuntó en diversas tareas que permitieron desarrollar la misma de manera ordenada y coherente con los objetivos del desarrollo de la consultoría colaborativa y que fueron monitoreadas por el equipo consultor y presentada a AGES LA PAZ.

El Plan de Implementación garantiza el adecuado funcionamiento y operación del plan estratégico, así mismo necesitamos proyectarnos en el futuro para determinar el proceso de formalización de AGES LA PAZ, con la finalidad que opere, explotando sus fortalezas al máximo. Finalmente es importante identificar y prever cuáles serán las acciones que se deberán desarrollar para operar el plan con éxito.

Cada actividad desarrollada por el plan estratégico necesita ser liderada por responsables de cada núcleo en los diferentes municipios de la Asociación, creando grupos de trabajo para desarrollar la agenda establecida. Dichas actividades tienen su objetivo, propósito y finalidad para enriquecer la implementación del plan estratégico.

Objetivo del Plan de Implementación

Proporcionar un instrumento útil ejecutable en un plazo estimado que pueda seguir de guía, organizados por un equipo de implementación que desarrolle y de seguimiento a la acción clave de éxito, a partir de los resultados obtenidos, con el fin de optimizar su desempeño y mejorar la calidad, de manera ordenada y coherente, el cual permita llevar a cabo las actividades plasmadas en dicho plan de implementación.

Acciones a Realizar

La importancia de esta guía radica en la organización para implantar cada acción de manera ordenada y coherente, realizando reuniones para divulgar individualmente y en núcleos de trabajo la información, creando un mayor conocimiento de las acciones a realizar para el éxito del plan estratégico.

Se pretende informar en su totalidad a los socios sobre el plan de implementación, aportando herramientas que permita avanzar a la asociación, y crecer de manera constante, buscando una mayor participación de miembros nuevos para el fortalecimiento de AGES LA PAZ. Es necesario encaminar este proceso y evaluar resultados año con año para determinar el impacto de los objetivos trazados en la planificación.

Actividad 1. Reunión de Socialización a responsables de núcleos

a) Descripción de la Actividad

La reunión es de socialización del plan estratégico de la asociación. Se realizará con los responsables de los núcleos, para darles a conocer la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y Cuadro de

mando Integral. Se espera que los responsables de núcleos los puedan a futuro compartir con otros socios en una reunión similar. Por tal razón en la reunión se pretende asumir el compromiso para el logro del plan, asignando responsables para el desarrollo y seguimiento, el cual incluye, personal directivo, técnicos o profesionales de las áreas o procesos que requieren ser mejorados con la implementación del plan.

b) Objetivo de la Actividad

Socializar el plan estratégico a los responsables de cada núcleo para que luego pueda ser divulgada a los asociados de su núcleo.

c) Frecuencia de realización

Esta reunión debe estar integrada por representantes de núcleos o equipos de cada municipio o cooperativas, para luego compartir la información a los demás asociados, esta debe ejecutarse solamente una vez.

d) Carta Didáctica de las jornadas

Nombre de la Actividad:	Reunión de Socialización a responsables de núcleos	Fecha:	12 de abril de 2018
		Lugar:	Santiago Nonualco
Responsable:	Comité de educación	Metodología:	Reunión
Población objetivo	25 responsables de núcleos		
Tiempo:	2 Horas	Evaluación:	Escrita
Objetivos del aprendizaje:	Socializar el plan estratégico a los responsables de cada núcleo para que luego pueda ser divulgada a los asociados de su núcleo.		
Contenido (tema y subtemas)	Recursos (materiales, equipo)	Desarrollo	Tiempo minutos
Inscripción de participantes	Listados de asistencia	Los participantes se inscriben en los listados de asistencia	10 min
Tema: Análisis de la realidad	Sonido	Dar a conocer la situación de la Ganadería de la zona	20min
Tema: El papel de AGES LA PAZ como organización para el desarrollo	Sonido	Dar a conocer la importancia de organizarse y el rol de AGES LA PAZ para el sector ganadero en la región.	20 min
Tema: El plan estratégico 2018-2023, de AGES LA PAZ		Socializar el plan estratégico de la Asociación y el plan de implementación. Los aspectos del plan estratégico son: -Visión -Misión - Valores - Objetivos Estratégicos - Cuadro de mando integral.	50 min
Preguntas		Participación general	10 min
Conclusiones		Cerrar la jornada puntualizando lo más importante	10 min

Actividad 2. Divulgación en lugares públicos

a) Descripción de la Actividad

Esta actividad se realiza para promover el marco estratégico de AGES LA PAZ, en lugares públicos, dándose a conocer como una asociación organizada y sólida.

Se entregarán afiches que contiene Misión, Visión, y Valores; información que se quiere compartir con los responsables de núcleos y de esta manera ser compartida a la asociación en su totalidad, mediante la visualización en lugares de puntos de reunión.

b) Objetivo de la Actividad

Generar confianza y conocimiento en la región acerca de AGES LA PAZ en lugares estratégicos y puntos de reuniones de los asociados.

c) Frecuencia de realización

Entrega una vez, recomendando a la asociación cuando estos se dañen, para esto se entregará el formato digital para que la asociación pueda realizar modificaciones e impresiones futuras, contacto: MegaGraphics Alejandro Cornejo 7894-1140.

d) Descripción del afiche

Los tres afiches tienen medidas de treinta centímetros de ancho por cuarenta y cinco centímetros de largo, siendo estos verticales, impresos digitalmente en láminas plásticas (PVC).



Actividad 3. Reunión de socialización a socios en cada núcleo

a) Descripción de la Actividad

Los responsables de los distintos núcleos de la asociación deben compartir la información en cascada, para enterar y socializar con el plan estratégico a cada miembro, de esta forma manejar un solo enfoque y visualización del plan, dichas reuniones tendrán como finalidad crear una cultura informativa el cual genere confianza y aprendizaje para los asociados.

b) Objetivo de la Actividad

Socializar a los miembros de la asociación el marco estratégico de la asociación.

c) Frecuencia de realización

Cada núcleo de trabajo tiene un responsable el cual le transmitirá la información, siendo este menor a 25 miembros.

d) Carta Didáctica de las jornadas

Nombre de la Actividad:		Reunión de socialización a socios en cada núcleo		Fecha: 13 de abril a 12 de mayo de 2018	
				Lugar:	Núcleos de la Asociación
Responsable:		Responsable de núcleos		Metodología:	Reunión
Población objetivo		Socios de la Asociación en el núcleo			
Tiempo:	1:50 horas			Evaluación:	Oral
Objetivos del aprendizaje:		Socializar a los miembros de la asociación el marco estratégico de la asociación.			
Contenido (tema y subtemas)		Recursos (materiales, equipo)	Desarrollo		Tiempo minutos
Inscripción de participantes		Listados de asistencia	Los participantes se inscriben en los listados de asistencia		10 min
Presentación de plan estratégico		Sonido	Dar a conocer el plan estratégico -Visión -Misión - Valores - Objetivos Estratégicos - Cuadro de mando integral.		60 min
Preguntas					20 min
Conclusiones					20 min

Actividad 4. Entrega de tarjetas de identificación

a) Descripción de la Actividad

Esta actividad tiene como fin percibir la información de cada socio anualmente y que esta sea procesada en los registros internos del sistema de AGES LA PAZ, y posteriormente compartir individualmente con los asociados una tarjeta de identificación para que pueda ser reconocido como miembro.

Realizar la entrega de 500 tarjetas de presentación que contiene información individual a cada socio y que será entregada por los responsables de núcleos de trabajo.

b) Objetivo de la Actividad

Entregar una tarjeta de presentación para cada socio para que pueda ser identificado en AGES LA PAZ y en cada actividad organizada por la asociación.

c) Frecuencia de realización

La tarjeta debe ser entregada a cada asociado, en el momento que ingresen a AGES LA PAZ.

d) Descripción de la tarjeta de identificación

Frente: Nombre de la asociación y el asociado, logo, fecha de registro y número de identificación.

Vuelta: Misión, Visión y valores

AGES La Paz Asociación de Gaderos de El Salvador Filial La Paz Nombre del Asociado: Fecha de registro: Dirección	 Número de Identificación:	<table><thead><tr><th>Misión</th><th>Visión</th><th>Valores</th></tr></thead><tbody><tr><td>Somos una asociación que genera oportunidades de desarrollo productivo y comercialización, facilitando el acceso a asistencia técnica y financiamiento, fortaleciendo la organización en el sector ganadero del Departamento de La Paz</td><td>Ser una Asociación reconocida a nivel nacional e internacional, que genera oportunidades de desarrollo productivo y de mercado, comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y económica de sector ganadero del Departamento de La Paz.</td><td>Calidad Inclusión Trabajo en equipo Honestidad Integridad</td></tr></tbody></table>	Misión	Visión	Valores	Somos una asociación que genera oportunidades de desarrollo productivo y comercialización, facilitando el acceso a asistencia técnica y financiamiento, fortaleciendo la organización en el sector ganadero del Departamento de La Paz	Ser una Asociación reconocida a nivel nacional e internacional, que genera oportunidades de desarrollo productivo y de mercado, comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y económica de sector ganadero del Departamento de La Paz.	Calidad Inclusión Trabajo en equipo Honestidad Integridad
Misión	Visión	Valores						
Somos una asociación que genera oportunidades de desarrollo productivo y comercialización, facilitando el acceso a asistencia técnica y financiamiento, fortaleciendo la organización en el sector ganadero del Departamento de La Paz	Ser una Asociación reconocida a nivel nacional e internacional, que genera oportunidades de desarrollo productivo y de mercado, comprometida con la sostenibilidad ambiental, social y económica de sector ganadero del Departamento de La Paz.	Calidad Inclusión Trabajo en equipo Honestidad Integridad						

Actividad 5. Divulgación en Asamblea General

a) Descripción de la Actividad

En esta actividad que se realiza cada año, se darán a conocer a nivel general las diferentes actividades que contempla acción clave de éxito y sus respectivas reuniones informativas.

b) Objetivo de la Actividad

Divulgar en asamblea general el plan de acción y así dar a conocer los responsables de cada actividad a realizar.

c) Frecuencia de realización

Reunir a los 500 asociados y así compartir de manera formal el plan para la acción clave de éxito a realizar.

d) Carta Didáctica de las jornadas

A continuación, se propone una carta didáctica para la jornada, en un tiempo estimado de dos horas se puede explicar a los asociados cada uno de los componentes del plan estratégico de tal manera que ellos conozcan el rumbo de la organización.

La divulgación del plan permitirá que los asociados identifiquen los aportes de la asociación y la forma de involucramiento de ellos mismos en los diferentes procesos en la búsqueda de objetivos comunes.

Nombre de la Actividad:		Divulgación en asamblea general		Fecha: 03 de Junio de 2018	
				Lugar:	
Responsable:		Presidente		Metodología:	Reunión
Población objetivo		500			
Tiempo:	2 Hrs			Evaluación:	Oral
Objetivos del aprendizaje:		Divulgar en asamblea general el plan de acción y así dar a conocer los responsables de cada actividad a realizar.			
Contenido (tema y subtemas)		Recursos (materiales, equipo)	Desarrollo		Tiempo minutos
Inscripción de participantes		Listados de asistencia	Los participantes se inscriben en los listados de asistencia		10 min
Tema: Organización y Planificación			Dar a conocer la importancia de la organización y planificación en asamblea general de AGES LA PAZ		40
Plan Estratégico			Dar seguimiento del plan estratégico -Visión -Misión - Valores - Objetivos Estratégicos - Cuadro de mando integral.		50
Preguntas y respuestas			Aclarar dudas		10 min
Conclusiones			Finalizar enfatizando		10 min

Actividad 6. Participación en Actividades Culturales

a) Descripción de la Actividad

Esta actividad tiene como finalidad dar a conocer en la región a AGES LA PAZ como una asociación organizada y sólida el cual genera confianza y oportunidades a sus miembros.

b) Objetivo de la Actividad

Dar a conocer a AGES LA PAZ e involucrarse en actividades de la región para competir y desarrollar sus habilidades como asociación

c) Frecuencia de realización

Estas actividades se realizarán en fiestas patronales de los municipios de La Paz, con el propósito de consolidar a AGES como una asociación competente para las necesidades de los asociados.

Actividad 7. Inducción para nuevos socios

a) Descripción de la Actividad

Esta actividad se realiza para fortalecer la asociación, y así integrar nuevos socios que se identifiquen con la visión de AGES LA PAZ.

b) Objetivo de la Actividad

Fortalecer la asociación, creciendo en miembros y en capacidad.

c) Frecuencia de realización

En los diferentes eventos culturales la asociación se puede promover para inducir a nuevos socios.

d) Carta Didáctica de las jornadas

Es muy importante que los nuevos socios conozcan el quehacer de la organización, los espacios de participación, la toma de decisiones y las prioridades institucionales.

En un tiempo estimado de dos horas se puede hacer un proceso de inducción adecuado a los nuevos asociados, el cual se describe en la siguiente carta didáctica.

Nombre de la Actividad:		Inducción para nuevos socios			Fecha:	Eventos culturales	
					Lugar:	La Paz	
Responsable:		Responsables de núcleos y presidente.			Metodología:	Eventos	
Población objetivo							
Tiempo:	Teoría (h-m):		Práctica (h-m):	4:00 horas	Evaluación:	Oral	
Objetivos del aprendizaje:		Fortalecer la asociación, creciendo en miembros y en capacidad.					
Contenido (tema y subtemas)		Recursos (materiales, equipo)		Desarrollo			Tiempo minutos
Bienvenida							15min
Tema: AGES LA PAZ, como una Asociación de desarrollo en la zona				Breve explicación sobre AGES, oportunidades e importancia en la región.			60 min
Preguntas							15 min
Llenado de ficha				Firma de introducción a AGES LA PAZ			30 min

Actividad 8. Reunión de Junta Directiva

a) Descripción de la Actividad

Realizar una reunión de Junta Directiva para poder determinar las actividades a realizar dentro del plan de acción.

b) Objetivo de la Actividad

Dar seguimiento al plan de acción en Junta Directiva y así poder controlar los avances para tomar las decisiones oportunas..

c) Carta Didáctica de las jornadas

Nombre de la Actividad:	Reunión con Junta Directiva	Fecha:	10 de Junio
		Lugar:	La Paz
Responsable:	Presidente	Metodología:	Reunión
Población objetivo			
Tiempo:		Evaluación:	Oral
Objetivos del aprendizaje:	Dar seguimiento al plan de acción en Junta Directiva y así poder controlar los avances.		
Contenido (tema y subtemas)	Recursos (materiales, equipo)	Desarrollo	Tiempo minutos
Bienvenida			10 min
Tema: Impacto del plan estratégico en la Asociación		Evaluar el trabajo realizado, para brindar los diferentes puntos de vista y así enriquecer el proceso	
Preguntas			20 min
Conclusiones			10 min

Actividad 9. Seguimiento de Cuadro de Mando Integral y Plan de Acción

a) Descripción de la Actividad

En esta actividad se dará seguimiento al CMI y Plan de Acción para la realización de la acción clave de éxito del plan estratégico.

b) Objetivo de la Actividad

Dar seguimiento a lo planteado en el plan de acción y CMI y así poder mejorar lo puesto en práctica.

c) Frecuencia de realización

Esta actividad se debe realizar por lo menos dos veces por cada año, con el fin de crear una mejora continua en la asociación.

d) Carta Didáctica de las jornadas

Nombre de la Actividad:		Seguimiento de Cuadro de Mando Integral y Plan de Acción		Fecha:	
				Lugar:	LA PAZ
Responsable:		Presidente		Metodología:	Reunión
Población objetivo					
Tiempo:	1:30 hora			Evaluación:	Oral
Objetivos del aprendizaje:					
Contenido (tema y subtemas)	Recursos (materiales, equipo)	Desarrollo			Tiempo minutos
Bienvenida					10 min
Tema: CMI y Plan de acción		Desarrollo de CMI y Plan de acción			1 hora
Preguntas					10 min
Conclusiones					10 min

Actividad 10. Evaluación Anual

a) Descripción de la Actividad

Las evaluaciones se harán una vez cada año, a inicios para poder determinar los cambios de mejora ocurridos y así plasmar los nuevos objetivos trazados.

b) Objetivo de la Actividad

Evaluar anualmente y dar seguimiento al plan de acción, dando seguimiento a los objetivos estratégicos plasmados para los cinco años.

c) Frecuencia de realización

Esta evaluación debe hacerse una vez al año, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades de la asociación y de esta manera crear un ambiente de mejora continua.

d) Carta Didáctica de las jornadas

Nombre de la Actividad:		Evaluación Anual		Fecha:	Una vez al año
				Lugar:	Mancomuna
Responsable:		Presidente y comité de educación		Metodología:	Reunión
Población objetivo					
Tiempo:	3 horas			Evaluación:	Oral
Objetivos del aprendizaje:					
Contenido (tema y subtemas)	Recursos (materiales, equipo)	Desarrollo			Tiempo minutos
Inscripción de participantes	Listados de asistencia	Los participantes se inscriben en los listados de asistencia			10 min
Evaluación		Evaluación general de la implementación			120 min
Lluvia de ideas		Participación de integrantes de la reunión			30 min
Preguntas					10 min
Conclusión					10 min

Anexo 4. Plan de Implementación Sistema de Control de Socios



SISTEMA DE CONTROL DE SOCIOS PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

AGES LA PAZ

Descripción breve

En este documento se propone una serie de acciones necesarias para implementar el Sistema de Control de Socios

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Objetivo del Plan de Implementación	2
Acciones a realizar	2
Actividad 1. Instalación sistema de control de socios para la Asociación de Ganaderos de El Salvador, Filial La Paz.....	3
Actividad 2. Capacitación usuarios del sistema de control de socios para la Asociación de Ganaderos de El Salvador, filial La Paz.	5
Actividad 3. Verificación de carga de datos del sistema de control de socios para la Asociación de Ganaderos de el Salvador, filial La Paz.	7

Introducción

La implementación de la acción clave de éxito se conjuntó en diversas tareas que permitieron desarrollar la misma de manera ordenada y coherente con los objetivos del desarrollo de la consultoría colaborativa y que fueron monitoreadas por el equipo consultor y presentada a AGES LA PAZ.

El Plan de Implementación garantiza el adecuado funcionamiento y operación de la acción clave de éxito, así mismo necesitamos proyectarnos en el futuro para determinar el proceso de formalización de AGES LA PAZ, con la finalidad que opere, explotando sus fortalezas al máximo. Finalmente es importante identificar y prever cuáles serán las acciones que se deberán desarrollar para operar el plan con éxito.

Objetivo del Plan de Implementación

Proporcionar un instrumento útil ejecutable en un plazo estimado que pueda seguir de guía, organizados por un equipo de implementación que desarrolle y de seguimiento a la acción clave de éxito, a partir de los resultados obtenidos, con el fin de optimizar su desempeño y mejorar la calidad, de manera ordenada y coherente, el cual permita llevar a cabo las actividades plasmadas en dicho plan de implementación.

Acciones a realizar

La importancia de esta guía radica en la organización para implantar cada acción de manera ordenada y coherente, realizando reuniones para divulgar individualmente y en núcleos de trabajo la información, creando un mayor conocimiento de las acciones a realizar para el éxito del plan estratégico.

Se pretende informar en su totalidad a los socios sobre la acción clave de éxito, aportando herramientas que permita avanzar a la asociación, y crecer de manera constante, buscando una mayor participación de miembros nuevos para el fortalecimiento de AGES LA PAZ. Es necesario encaminar este proceso y evaluar resultados año con año para determinar el impacto de los objetivos trazados en la planificación.

Actividad 1. Instalación sistema de control de socios para la Asociación de Ganaderos de El Salvador, Filial La Paz.

Descripción de la actividad

Proceso de instalación de sistema de control de socios, en equipo asignado previamente.

Requisitos de instalación:

- Procesador de 1 gigahercio (GHz) o más rápido de 32 bits (x86) o de 64 bits (x64)*
- 1 GB de RAM (32 bits) o 2 GB de RAM (64 bits)
- 16 GB de espacio disponible en el disco duro (32 bits) o 20 GB (64 bits)

Objetivo de la actividad:

Instalar sistema de control de socios, que permita obtener información confiable de cada asociación.

Frecuencia de realización:

Esta actividad será realizada una sola vez, en una computadora asignada.

Carta didáctica de las jornadas

Nombre de la Actividad:		Instalación sistema de control de socios.		Fecha: 12 de Abril de 2018	
				Lugar:	San Rafael Obrajuelo
Responsable:		Presidente, grupo consultor.		Metodología:	Reunión
Población objetivo		5			
Tiempo:	Teoría (h-m):		Práctica (h-m):	1:00 horas	Evaluación: Practica
Objetivos del aprendizaje:		Instalar sistema de control de socios, que permita obtener información confiable de cada asociación.			
Contenido (tema y subtemas)		Recursos (materiales, equipo)	Desarrollo		Tiempo minutos
Inscripción de participantes		Listados de asistencia	Los participantes se inscriben en los listados de asistencia		10 min
Valor de la jornada		Sistema a Instalar	Se procederá a instalar el sistema , cumpliendo los requisitos de seguridad informáticos y de licenciamiento.		40 min
		Equipo de cómputo para instalar sistema.			
Evaluación de la Jornada			Evaluación de la operatividad del sistema instalado.		10 min

Actividad 2. Capacitación usuarios del sistema de control de socios para la Asociación de Ganaderos de El Salvador, filial La Paz.

Descripción de la Actividad

Se capacitará a dos miembros de la asociación como mínimo, siendo los encargados del mantenimiento del sistema.

La capacitación consta de dos áreas:

- a) Reseña de la operación técnica del sistema.
- b) Desarrollo del manual del usuario, se desarrollarán actividades prácticas en el sistema, con los formularios que actualmente se usan para asentar a los socios.

Objetivo de la Actividad

- a) Capacitar a los miembros de la asociación, designados para el uso y mantenimiento del sistema de control de socios (SCS)
- b) Transmitir la información técnica y práctica necesaria para que los operadores puedan cumplir a plenitud sus funciones.

Frecuencia de realización

Esta actividad será realizada una sola vez, en una computadora con el recurso humano asignados.

Carta Didáctica de las jornadas

Nombre de la Actividad:		Capacitación usuarios del sistema de control de socios.		Fecha: 12 de Abril de 2018	
				Lugar:	San Rafael Obrajuelo
Responsable:		Presidente de AGES, filial la Paz, equipo consultor.		Metodología:	Reunión
Población objetivo		5			
Tiempo:	Teoría (h-m):		Práctica (h-m):	3:00 horas	Evaluación: Capacitación práctica
Objetivos del aprendizaje:		Transmitir la información técnica y práctica necesaria para que los operadores puedan cumplir a plenitud sus funciones			
Contenido (tema y subtemas)		Recursos (materiales, equipo)	Desarrollo		Tiempo minutos
Inscripción de participantes		Listados de asistencia	Los participantes se inscriben en los listados de asistencia		5 min
Valor de la jornada		Herramienta instalada	Capacitación en forma práctica a los miembros de la asociación asignados para esta función.		60 min
Reseña de manual digital		Manual en digital	Breve navegación en el manual de usuarios en digital		20 min
Revisión y uso practico de manual		Manual pre impreso.	Revisión y funcionamiento en taller práctico del manual del usuario		20 min.
Evaluación de la Jornada			Mediante el uso y manejo del manual y sistema de control de socios, se capacitará y dotará a los miembros asignados para las funciones de mantenimiento del sistema.		15 min

Actividad 3. Verificación de carga de datos del sistema de control de socios para la Asociación de Ganaderos de el Salvador, filial La Paz.

Descripción de la Actividad:

Al finalizar la jornada de capacitación se verificará el porcentaje de información procesada, haciendo intervenciones de medición en cada taller, teniendo como meta incorporar el 20% de las fichas de socio con que cuenta la asociación. Para el resto de la captura de datos, será responsabilidad de los miembros de la junta de la asociación su cumplimiento.

Objetivo de la Actividad

Procesar el 20 % de las fechas de socios, en un primer tramo

Frecuencia de realización:

Esta actividad será realizada una sola vez.

Carta Didáctica de las jornadas

Nombre de la Actividad:		Verificación de carga de datos del sistema de control de socios		Fecha: 12 de Abril de 2018	
				Lugar:	San Rafael Obrajuelo
Responsable:		Responsable de núcleos		Metodología:	Reunión
Población objetivo		Los miembros asignados para dar mantenimiento al sistema de control de socios.			
Tiempo:	Teoría (h-m):		Práctica (h-m):	1:00 horas	Evaluación: Visual, verificación con base a reportes.
Objetivos del aprendizaje:		Procesar el 20 % de las fechas de socios, en un primer tramo.			
Contenido (tema y subtemas)		Recursos (materiales, equipo)	Desarrollo		Tiempo minutos
Inscripción de participantes		Listados de asistencia	Los participantes se inscriben en los listados de asistencia		10 min
Valor de la jornada		Reportes digitales	Se verificaran los informes digitales del sistema de control de socios, con la finalidad de garantizar el proceso.		50 min
Evaluación de la Jornada		Papelografos y marcadores	Con el uso de la dinámica de las caritas felices, serio y triste. Se Evalúa la jornada		15 min

Anexo 5. Presentación de Acción Clave

AGES La Paz
“Diagnóstico y determinación de acción clave de éxito.”

Trabajo presentado por:

Darwin Jonathan Palacios
José Mario Zamora
Ever Antonio Cruz

San Salvador, 20 de Enero de 2018



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Diagnóstico y Determinación de Acción Clave de Éxito



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Agenda

- Fortalezas
- Áreas de oportunidad
- Consecuencias al superar el área de oportunidad
- Propuestas de Acción clave de éxito
- Impacto y factibilidad de propuestas
- Determinación de acción clave



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

01 Fortalezas



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD



Dirección y Liderazgo- Autonomía



Análisis del entorno – Comprensión del sector



Análisis del entorno – Alianzas



Mercadeo y Ventas – Producto



Gestión de información – Comunicación



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

• **Dirección y Liderazgo.**

Autonomía

- ☐ Las decisiones estratégicas son tomadas de forma autónoma por la Junta Directiva
- ☐ Toma de decisiones efectivas
- ☐ Las decisiones mas importantes son autorizadas por la junta Directiva, delegando a otros miembros las decisiones operativas.

La toma de decisiones están estructuradas en estratégicas y operativas, lo que provoca agilidad en la resolución de la junta directiva, dando buenos resultados.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

• **Análisis del entorno**

Comprensión del sector

- ☐ Conocimiento de los problemas que enfrenta el sector ganadero.
- ☐ Cuenta con una estructura de base que permite fluir la información a todos los socio
- ☐ Claridad en las necesidades del sector ganadero

El conocimiento certero de los problemas que enfrentan, la estructura organizacional desarrollada en cooperativas y la claridad de las necesidades permiten solucionar los problemas del sector ganadero.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

• **Análisis del entorno**

Alianzas

- ☐ Buscar nuevos negocios
- ☐ Alianzas con Amanecer Rural, IICA, CATIE
- ☐ Creación de planta de concentrados.

Para AGES Filial la paz, es vital importancia las alianzas con organismos de apoyo, como la creación de una Planta de Concentrados.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

• Mercadeo y Ventas

Producto

- ☐ La Junta directiva genera ideas para mejorar la producción de leche y sus derivados
- ☐ Se cuenta con productores exitosos en la zona
- ☐ Se genera un producto de buena calidad

Buscar la mejora del producto permite mantener la calidad, que se ve reflejado en rentabilidad para los socios.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

• Gestión de información

Comunicación

- ☐ La información se genera a través de la Junta Directiva.
- ☐ La Junta Directiva plantea los grandes Objetivos estratégicos a seguir
- ☐ Están organizados por núcleos, que se reúnen periódicamente para dar seguimiento a los lineamientos generales

Se garantiza mayor asimilación de la información, en forma ordena y a tiempo, esto permite alcanzar los objetivos trazados



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

02 Áreas de Oportunidad



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD



Dirección estratégica- Misión, Visión.



Dirección estratégica- Objetivos
estratégicos



Estructura organizacional – División del
trabajo



Finanzas – Tributaria y Normativa Legal



Finanzas - Registros contables



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

• Dirección Estratégica

Misión, Visión.

- ☐ La misión y visión no están definidas.
- ☐ No se cuenta con la misión y visión por escrito.
- ☐ No hay claridad en la misión y visión

Se fortalecerá la organización y la estructura orgánica de la misma, permitiendo alcanzar las metas de forma mas efectiva.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

• Dirección Estratégica

Objetivos estratégicos

- ☐ Los objetivos estratégicos no están definidos.
- ☐ No se cuenta con objetivos por escrito.
- ☐ No hay claridad entre objetivos de corto y largo plazo.

La organización tendrá una visión clara del horizonte, una guía para el desarrollo de la misión, cultura de planificación, mejores rendimientos productivos, reducción de las perdidas.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

- Estructura organizacional

División del trabajo

- ☐ No hay personas o departamentos especializados para las actividad.
- ☐ No se cuenta con recursos propios.
- ☐ No se cuenta con un local para la asociación filial la paz.
- ☐ No existe reglamento interno.

No contar con el personal idóneo, recursos propios, una cede como un reglamento que rija las funciones, no permite avanzar en los objetivos planteados, impactando en la rentabilidad y sostenibilidad de la Asociación.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

- Finanzas

Tributaria y Normativa Legal

- ☐ Filial la paz no esta organizada tributariamente.
- ☐ Filial la paz no lleva libros contables y/o legales
- ☐ Se desconoce la ley de lavado de dinero y activos.

La parte tributaria y normativa legal, no permite estructurar adecuadamente a AGES filial la paz, provocando perdida de negocios, bajos rendimientos y crecimiento.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

- Finanzas

Registros
Contables

- ☐ AGES La Paz no cuenta con registros contables
- ☐ La asociación no tiene análisis de sus registros financieros
- ☐ AGES no cuenta con registros de compra y venta

La falta de Registros Contables no permite establecer información financiera y fiscal de manera oportuna, afectando la toma de decisiones y el control financiero interno.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

03

Consecuencias al superar el área de oportunidad



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Dirección Estratégica

Misión y Visión

Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá:

- ☐ Mejorará la eficiencia en las operaciones
- ☐ Evitará confusiones en todos los niveles de la organización
- ☐ Alcance de resultados deseados
- ☐ Mayor sentido de pertenencia de los socios
- ☐ Reducción de costos de operación .



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Dirección Estratégica

Objetivos Estratégicos

Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá:

- ☐ Tendremos el curso o la ruta a seguir.
- ☐ Serán fuente de motivación para los socios.
- ☐ Mantiene el enfoque en el futuro y el presente.
- ☐ Asigna prioridades en el destino de los recursos
- ☐ Mejora el desempeño de la organización



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Estructura organizacional.

División del trabajo

Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá:

- ☐ Personal idónea para realización de las funciones
- ☐ Mayor efectividad en las operaciones.
- ☐ Una estructura organizativa solida
- ☐ Control de ingresos y gastos.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Finanzas.

Tributaria y normativa legal

Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá:

- ☐ Incursionar en el mercado formal.
- ☐ Mejor control de las operaciones.
- ☐ Acceso a obtención de financiamientos bancarios.
- ☐ Prevención del delito de lavado de dinero.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Finanzas.

Registros contables

Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá:

- ☐ Conocimiento exacto de los movimientos de compra y venta.
- ☐ Mejor control de las operaciones.
- ☐ Toma de decisiones efectivas, basándose en registros contables.
- ☐ Información financiera y fiscal oportuna.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

04

Propuestas acción clave de éxito



Dirección estratégica

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Formular Misión y Visión.	Elaborar un Plan Estratégico que contengan: • Formular y/o revisar misión, visión y valores de la organización • Formulación de línea estratégica • Formulación de Objetivos estratégicos • Elaboración Plan de acción • Formulación Cuadro de Mando integral. • Plan de Socialización • Implementación



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Dirección estratégica

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Formular Objetivos estratégicos	Elaborar un Plan Estratégico que contengan: • Formular y/o revisar misión, visión y valores de la organización. • Formulación de línea estratégica. • Formulación de Objetivos estratégicos • Elaboración Plan de acción . • Formulación Plan de Mando integral. • Socialización.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Estructura Organizacional

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
División del trabajo.	Elaboración e implementación de manual de puestos, el cual comprende lo siguiente: • Identificar el puesto. • Elaborar y validar las funciones del puesto, identificar las funciones principales, elaborar la misión del puesto y establecer las condiciones y coordinaciones principales. • Establecer los requisitos del puesto. • Revisar la pertinencia y coherencia del perfil de puesto. • Socialización de manuales



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Finanzas

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Tributaria y normativa legal.	Elaboración de herramienta en Excel de una calendarización de compromisos tributarios y legales, la cual comprende lo siguiente: • Hoja de compromisos fiscales • Hoja de compromisos legales • Hoja de alerta de vencimientos.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Finanzas

Área de Oportunidad	Solución Propuesta
Registros contables.	Elaboración de Herramienta de Excel de libros de compra y ventas", la cual comprende lo siguiente: • Hoja de libro de compras • Hoja de libro de ventas • Análisis de libros • Hoja comparativa de impuestos de IVA crédito e IVA debito • Hoja de impuestos.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Resumen Propuestas

Áreas de Oportunidad	Solución
<u>Dirección Estratégica</u>	Elaboración de Plan Estratégico
Misión y Visión	
<u>Dirección Estratégica</u>	Elaboración de Plan Estratégico
Objetivos Estratégicos	
<u>Estructura Organizacional.</u>	Elaboración e implementación de manual de puestos
División del Trabajo	
<u>Finanzas</u>	
Tributaria y Normativa Legal	Organización contable y planificación.
Finanzas	
Análisis de Costos.	Elaboración de herramienta contable.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

05

Impacto y Factibilidad



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Impacto- Factibilidad

Dirección Estratégica– Misión, Visión

Misión Institucional

IMPACTO			
Qué			
Innova	Crea	Reduce	Elimina
Implantación del alineamiento estratégico.	Gestión estratégica en la Asociación	Uso ineficiente de los recursos en actividades que no están alineadas a la filosofía (misión-visión) de la Asociación	Actitudes. Procesos. Practicas que afectan el desempeño de la Asociación.

FACTIBILIDAD		
Requerira Inversión		Qué recursos utilizará
Si	No	
X		Recurso Humano de alta dirección colaboradores y consultores.

LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Impacto- Factibilidad

Dirección Estratégica– Objetivos Estratégicos

Definir los objetivos estratégicos

IMPACTO			
Qué			
Innova	Crea	Reduce	Elimina
Definir las acciones y resultados esperados en el corto mediano y largo plazo	Actividades en función de los propósitos de la Asociación	Acciones no planificadas o que no responden a los objetivos institucionales	Actitudes. Procesos. Practicas que afectan el desempeño de la Asociación.

FACTIBILIDAD		
Requerira Inversión		Qué recursos utilizará
Si	No	
X		Recurso Humano de alta dirección colaboradores y consultores.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Impacto- Factibilidad

Análisis del Entorno – División del Trabajo

Elaboración e implementación de manual de puestos

IMPACTO			
Qué			
Innova	Crea	Reduce	Elimina
Operatividad más permanente de la organización	Una gestión organizacional mas formal y efectiva	Ineficencia de las actividades operativas, administrativas y estrategicas de la organización	Inestabilidad operativa de la organización

FACTIBILIDAD		
Requerira Inversión		Qué recursos utilizará
Si	No	
X		Recurso Humano de alta dirección colaboradores y consultores.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Impacto- Factibilidad

Finanzas – Tributación y normativa legal Organización contable y planificación.

IMPACTO			
Qué			
Innova	Crea	Reduce	Elimina
Vinculación con el mercado formal y fortalecimiento de los conocimientos de los asociados en el marco tributario y legal	Mejores oportunidades de negocio y gestión efectiva de compromisos y obligaciones fiscales	Perdidas en la comercialización o prestación de servicios y riesgo de incumplimiento de la normativa tributaria	Multas, sobrepagos, sanciones.

FACTIBILIDAD		
Requerira Inversión		Qué recursos utilizará
Si	No	
X		Recurso Humano de alta dirección colaboradores y consultores.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Impacto- Factibilidad

Finanzas – Registros contables Elaboración de herramienta contable.

IMPACTO			
Qué			
Innova	Crea	Reduce	Elimina
Sistema información financiera-fiscal	Gestión de la información financiera-fiscal de manera oportuna	Riesgo de información incompleta e inoportuna	Perdida de tiempo en la espera de la información y decisiones inefectivas

FACTIBILIDAD		
Requerira Inversión		Qué recursos utilizará
Si	No	
X		Recurso Humano de alta dirección colaboradores y consultores.



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD



06

Determinación acción clave de éxito


 LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Resumen Propuestas

Áreas de Oportunidad	Solución
<u>Dirección Estratégica</u>	Elaboración de Plan Estratégico
Misión y Visión	
<u>Dirección Estratégica</u>	Elaboración de Plan Estratégico
Objetivos Estratégicos	
<u>Estructura Organizacional.</u>	Elaboración e implementación de manual de puestos
División del Trabajo	
<u>Finanzas</u>	
Tributaria y Normativa Legal	Organización contable y planificación.
Finanzas	
Registros contables.	Elaboración de herramienta contable.


 LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD

Acción Clave a Implementar	
Dirección Estratégica <u>Plan Estratégico</u> Misión, Visión, valores y objetivos estratégicos	
Otras Acciones	
<u>Estructura Organizacional:</u> División del Trabajo Estructura administrativa	
<u>Finanzas:</u> Tributaria y Normativa Legal Organización contable y planificación.	
<u>Finanzas:</u> Registros contables. Elaboración de herramienta contable.	



LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD