

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL AGRONEGOCIO DE LA UCHUVA EN EL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA

Nancy Cristina Sanabria Neira*
Gloria Acened Puentes Montañez**

RESUMEN

Colombia es un país que aún subsiste de la economía primaria (sector agropecuario), y presenta algunas falencias de carácter organizacional, lo que implica adoptar estrategias y herramientas de desarrollo básico que lo acerquen a la dinámica del mercado globalizado de productos agroalimentarios; pues el mundo agroempresarial enfrenta un cambio radical, que requiere de la aplicación tecnológica y de los saberes que le permitan agregar valor a sus productos; en razón al rápido crecimiento del comercio global de bienes y servicios, la innovación, la presión de los clientes por bienes de calidad, la evolución de las comunicaciones y la competencia. En este contexto, el sector agropecuario debe hacer esfuerzos por modernizarse a fin de responder a las demandas de los clientes a nivel mundial, organizando y mejorando sus procesos productivos y administrativos para obtener productos altamente competitivos, respetando el medio ambiente biótico y asegurando las condiciones de justicia social para sus actores; para ello se plantea el objetivo de implementar Sistemas de Gestión de Calidad, que le permita transformar las unidades productivas tradicionales, en empresas modernas y certificadas como camino a la competitividad, sostenibilidad y equidad del sector.

PALABRAS CLAVE: Sistema de gestión de calidad, competitividad, estrategia, certificación.

ABSTRACT

Colombia is a country still remains the primary economy (agriculture), and presents some shortcomings of an organizational nature, which means adopting strategies and basic development tools that come with the dynamics of the global market of food products, for the world agribusiness facing a radical change, requiring the application of technology and knowledge that allow to add value to their products due to the rapid growth of global trade in goods and services, innovation, customer pressure for quality goods. The evolution of communication and competition.

In this context, the agricultural sector should make efforts to modernize in order to meet the demands of customers worldwide, developing and improving their production and administrative processes for highly competitive products, respecting the environment and ensuring biotic conditions social justice for the actors, for it states the objective of implementing Quality Management Systems, which will allow production units to transform the traditional, modern companies and certified as a path to competitiveness, sustainability and equity of the sector

KEY WORDS: System of quality management, competitiveness, strategy, certification.

*Administradora de Empresas Agropecuarias. Esp. Mercadeo Agrícola. Esp. Finanzas. Mg. Educación. Énfasis Docencia Universitaria., UPN. Profesora UPTC, Seccional Duitama. Administración Empresas Agropecuarias. Grupo GESTIÓN EMPRESARIAL.
E-Mail: nancycristinas@gmail.com

**Administradora Agrícola. Esp. Proyectos. Mg. Ciencias Agrarias UN. Profesora Asociada. UPTC, Seccional Duitama, Administración Empresas Agropecuarias. Grupo CERES.
E-Mail: glorispuentes@hotmail.com

1. Introducción

Históricamente la producción agropecuaria en Colombia, dedicada a la generación de alimentos para el consumo en fresco y productos o materias primas destinadas al procesamiento, o como insumos para diferentes procesos agroindustriales, en gran parte se mantiene en estado primitivo o tradicional, pues desarrolla su trabajo en ambientes difíciles de manejar y entornos complicados e inestables; reflejándose directamente en la baja productividad, inestabilidad de los precios, alta competencia en

el mercado, pérdidas para el productor y la economía en general.

Esta situación tiene su origen en las deficientes estructuras de tenencia de la tierra existentes en el país, pues el minifundio, representa el 82.3% del total de los predios rurales y el 15.6% del área agrícola; existen 2.299.840 predios menores o iguales a una Unidad Agrícola Familiar (UAF) que cubren una extensión de 9.519.369 ha. La Tabla 1 muestra que el 84% de los predios minifundistas se ubican en los departamentos de la región andina: Boyacá, Cundinamarca, Antioquia, Cauca, Nariño y Santander.

| DEPARTAMENTO | PREDIOS EN MINIFUNDIO | AREA MINIFUNDIO | AREA TOTAL | % PREDIOS EN MINIFUNDIO | % AREA EN MINIFUNDIO |
|--------------|-----------------------|-----------------|------------|-------------------------|----------------------|
| Antioquia | 294.557 | 1.179.682 | 7.457.000 | 84,43 | 15,83 |
| Boyacá | 443.530 | 868.409 | 2.196.304 | 94,53 | 39,54 |
| Cundinamarca | 308.273 | 563.273 | 2.248.092 | 84,04 | 25,06 |
| Nariño | 209.361 | 377.919 | 234.703 | 89,20 | 30,12 |

Tabla 1. Minifundio en Colombia (López y Pérez, 2002).

El departamento de Boyacá presenta el mayor índice de minifundio a nivel nacional; es decir, su sector rural se sustenta sobre la base de la economía campesina principal estrategia de seguridad alimentaria y polo de atención de la sostenibilidad agroecológica; en razón a la aparente relación existente entre la disponibilidad del recurso tierra y la intensidad en el uso del suelo. Este tipo de producción se caracteriza por el uso limitado de capital de trabajo, la utilización de la mano de obra familiar y su baja cualificación, la desarticulación a los mercados nacionales e internacionales y la baja rentabilidad, entre otros. De otra parte, los modos de producción aún son precapitalistas que entraban el desarrollo tecnológico e implican bajos niveles de vida; sus sistemas productivos se hacen en cultivos asociados entre maíz, frijol, trigo, papa, hortalizas y pequeñas explotaciones ganaderas.

Este panorama hace pensar que el país necesita volver la mirada hacia productos nuevos que no han sido considerados en la economía nacional, es así que en los Andes de las Repúblicas Bolivarianas por siglos los campesinos han visto crecer y reproducir una fruta silvestre (Uchuva). Esta planta clasificada por Lineo como *Physalis peruviana*, hoy ha alcanzado la categoría que merece en países desarrollados de acuerdo a sus propiedades nutricionales y medicinales; los productores boyacenses han despertado el interés por este cultivo, como fuente de ingreso al ser calificado como producto de exportación. Las exportaciones de uchuva desde Colombia son significativas en el ámbito mundial, pues en el periodo de 1997 a 2006 la uchuva fue el frutal que más contribuyó (47% al 57%) del total de las exportaciones, acorde con la investigación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2008).

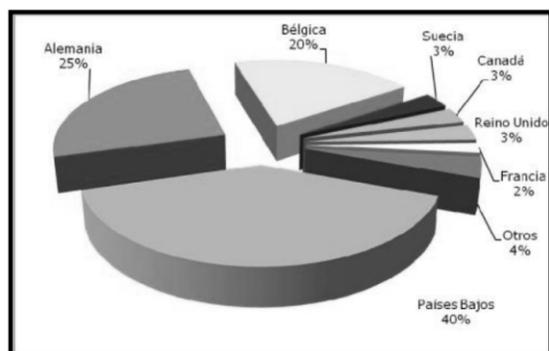


Figura 1. Principales destinos de las exportaciones colombianas de uchuva

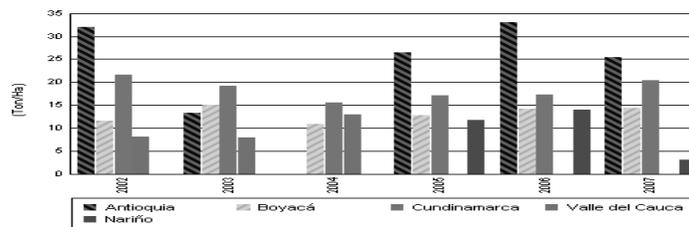


Figura 2. Comparativo en la producción de uchuva en departamentos 2002 - 2007

Según FISCHER G., et al, (2000), las zonas donde se localizan las explotaciones comerciales de uchuva más importantes, son los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Antioquia (Figura 2), ya que cuentan con una ubicación estratégica en relación con los mercados. Boyacá es el segundo departamento productor y exportador de uchuva a nivel nacional, beneficia a 475 familias y genera 427.580 jornales (Gobernación de Boyacá, 2008), allí se cultivan los ecotipos: Kenia y Sudáfrica, con producción durante todo el año, aun cuando la mayor oferta se da entre octubre y enero y la menor oferta entre abril y julio. Esta estacionalidad está relacionada con la demanda de los mercados europeos, en los cuales aumenta la demanda entre marzo y abril y noviembre y diciembre.

En el departamento de Boyacá, la producción de uchuva se concentra en los municipios de Ramiriquí, Ciénega, Jenesano, Umbita, Ventaquemada, Arcabuco y Tuta, localidades que presentan condiciones agroclimáticas adecuadas para su desarrollo, pero con problemas asociados al escaso desarrollo tecnológico, deterioro de suelos y contaminación de las fuentes de agua por el uso indiscriminado de agroquímicos, limitada gestión administrativa y financiera, desarticulación sectorial y en general bajo nivel competitivo, relacionado con la debilidad en su organización.

En este contexto, Boyacá requiere de la modernización de la producción campesina diseñando e implementando procesos administrativos que conviertan las unidades productivas en organizaciones empresariales eficientes y eficaces, tal es el caso del Sistema de Gestión de Calidad que conduce a la obtención de la normalización y certificación tanto de los productos, como de los productores y sus unidades de producción; enfatizando en la inocuidad, el bienestar social y la protección del medio ambiente; requisitos fundamentales para ingresar a nuevos mercados, consolidar los existentes, mejorar la calidad de vida de los productores y promover el desarrollo sectorial y regional.

2. Bases del sistema de gestión de calidad

Para establecer la consolidación del conocimiento en Sistemas de Gestión de Calidad en empresas agropecuarias, es importante determinar su base teórica; en este sentido, se parte de la normatividad que respalda el concepto.

ISO 9000: es una pauta de calidad instituida por la International Standard Organization. Método de trabajo para mejorar la calidad y satisfacción del consumidor (ISO, 2000).

ISO 14000: Instrumento de Gestión Ambiental para el siglo XXI

ISO 18000: Estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional.

HACCP: Establecimiento en la industria alimentaria de un sistema preventivo de control, que asegure la calidad sanitaria de los alimentos y bebidas basado en la identificación, evaluación y control de los peligros significativos para cada tipo de producto (Codexalimentarius, 2008).

BPM: Conjunto de normas y procedimientos a seguir en la industria alimentaria y farmacéutica, que rigen sobre el ensamblado, fabricación e higiene recomendada para el manejo de los alimentos que garanticen su inocuidad (Codexalimentarius, 2008).

BPA: Las Buenas Prácticas Agrícolas son una forma específica de producir o procesar productos agropecuarios; esto quiere decir que, el modo como se lleva a cabo el proceso de siembra, cosecha y poscosecha para los cultivos o el manejo que se le da a los animales para aprovechar sus carnes o lácteos, cumple con las normas que pretenden asegurar la disponibilidad de alimentos inocuos, cuidando el medio ambiente y el bienestar animal (SENA, 2007).

GLOBALGAP: Norma de certificación para el sector agropecuario, con el objeto de acordar estándares y procedimientos para el desarrollo de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), incluye una serie de documentos normativos, reconocidos por los reglamentos internacionales de certificación (GLOBALGAP, 2008).

Para obtener una mayor comprensión a cerca del SGC, este se descompone en los principales elementos involucrados:

Sistema: Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan, es decir, actúan entre ellos y que funcionan como un todo para lograr un objetivo, fin o propósito determinado en respuesta a una necesidad concreta.

Gestión: Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar (Crosby, et al, 2000).

Calidad: El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades expresas o implícitas (ICONTEC, 2004).

En síntesis, el Sistema de Gestión de Calidad se conceptualiza como el desarrollo de una serie de actividades al interior de la empresa para prevenir las causas que originan problemas en las fases iniciales de un proceso de producción, reduciendo los errores y desperdicios para mantener calidad, para lo cual es importante dejar constancia escrita a través de registros y haciendo evaluaciones permanentes sobre los resultados del sistema de producción – comercialización.

Componentes del ciclo de gestión: La finalidad del SGC es la de demostrar a los clientes los resultados de lo que se hizo y se seguirá haciendo para mejorar lo que se ha obtenido y dar confianza en el cumplimiento de los criterios de calidad, para tal efecto se utiliza el Ciclo de Gestión de Deming también conocido como el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), considerado como una técnica útil y práctica empleada para el mejoramiento constante y la innovación de sistemas, procesos, productos o servicios. El SGC está orientado al mejoramiento continuo de calidad. Esto quiere decir que no es suficiente conseguir que nuestros productos alimenticios tengan características deseadas por los clientes, sino que es necesario que exista continuidad en el mantenimiento de las características.

Para lograrlo se requiere de un proceso de Planeación de la calidad, que consiste en prever lo que hay que hacer para satisfacer los requisitos y expectativas básicas del cliente, así como las

políticas de la empresa para lo cual debe enfocar todos los esfuerzos en este importante objetivo, reflejados en los manuales de calidad. De igual forma es necesario Hacer la Calidad considerada como la implementación de una serie de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para satisfacer los requisitos de la calidad de los clientes, los productores asociados ponen en marcha lo establecido en los manuales de procedimientos. Verificar la calidad comprende las actividades técnicas de carácter operativo del control de la calidad que se realizan para evaluar el desempeño real, orientado al cumplimiento de los requisitos de la calidad para generar confianza en los clientes y finalmente Actuar para mejorar la calidad; su importancia radica en actuar o tomar las acciones correctivas a que haya lugar para mejorar continuamente el desempeño de los procesos; o sea la implementación de la solución a un problema de calidad en toda la organización con el fin de incrementar la eficiencia y la eficacia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales a la empresa y a sus clientes (Contreras, 2007).

3. Materiales y métodos

Para la realización del proyecto se utilizó el tipo estudio exploratorio – descriptivo, ya que permite aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar para así aclarar conceptos y establecer preferencias para posteriores investigaciones. Se puede decir que para definir el carácter exploratorio ha de tenerse en cuenta consideraciones importante como lo son el conocimiento previo que tiene el investigador sobre el problema planteado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias (Méndez, 2001).

En primera instancia se aplicó el método Deductivo ya que el proceso del conocimiento se inicia con la observación de fenómenos generales

con el propósito de señalar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

En segunda instancia por ser una investigación de tipo social se llevó a cabo un proceso de Investigación – Acción – Participación, considerada por Marlen Eizaguirre y Néstor Zabala, (2010) como un método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados (asociaciones de productores), que se orienta a estimular la práctica transformadora y el cambio social.

El objeto de investigación estuvo constituido por la asociación de productores de uchuva PROCOAVEN de Ventaquemada (Boyacá), localizada en el sector urbano del municipio Ventaquemada en la que se diseñó y estructuró el Sistema de Gestión de Calidad

Las fuentes de información referenciadas en la realización del proyecto fueron:

- Primarias: Se refieren a la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimientos; para el estudio se efectuaron encuestas y entrevistas estructuradas a los productores vinculados al proceso, se emplearon Listas de Chequeo como herramientas del sistema de Gestión de Calidad que permiten evidenciar, registrar y documentar observaciones directas del desempeño funcional de los actores y/o las características fundamentales de los resultados o productos y se recurrió a la observación para conocer y analizar la situación actual de la asociación. De igual forma se desarrollaron talleres participativos para que los productores asociados a la agremiación adquirieran conocimientos acerca del uso y manejo de la norma y la información que el sistema de gestión de calidad requiere.

- Secundarias: información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas como libros, normas, archivos, revistas, periódicos e internet.

4. Resultados y discusión.

El sector agropecuario debe hacer esfuerzos por modernizarse y buscar nuevos modelos de gestión empresarial, que mejoren tanto la productividad como la competitividad, en función de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores, a fin de responder a los profundos cambios que afectan el comercio mundial y la globalización de la economía; organizando y mejorando sus procesos productivos y administrativos para obtener productos altamente competitivos, respetando el medio ambiente y asegurando las condiciones de justicia social para sus actores: Diseño e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, que permitirán transformar las unidades productivas tradicionales, en agroempresas modernas y certificadas como camino a la competitividad, sostenibilidad y equidad del sector.

4.1 El sistema de gestión de calidad en el agronegocio de la Uchuva

Para la materialización del SGC se trabajó en la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios de Ventaquemada – PROCOAVEN-, actualmente integrada por 40 socios entre productores y profesionales que han contribuido con el desarrollo integral de la Asociación. La producción de los asociados ha sido comercializada desde hace cuatro años a través de la empresa “El Tesoro Fruit”, desde 1989 exporta frutas exóticas en fresco a Europa, Canadá y Japón.

En este contexto el proceso empieza con la realización del Diagnóstico Estratégico de los productores, las fincas y la Asociación mediante la

metodología participativa, a fin de identificar sus puntos fuertes y débiles; es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir. El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector agropecuario donde actúa y realiza sus actividades. El diagnóstico consta de dos partes específicas: la externa o análisis del entorno, y la interna, o análisis de la empresa.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno principalmente lo concerniente al mercado donde debe operar, la tecnología que debe adoptar, las condiciones ambientales que afronta y la calidad e inocuidad del producto que los consumidores exigen, con el fin de identificar oportunidades y amenazas; así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización, constituidas por los aspectos administrativos, técnicos o de producción, de personal, y comercialización; a través de talleres, reuniones con los productores y aplicación de la lista de chequeo para verificar los criterios de calidad que exige la norma GLOBALGAP para la certificación, implementando la primera fase del ciclo de Gestión de calidad que es Planear.

Así, se hizo una caracterización del productor de uchuva, encontrándose que al igual que los demás productores de clima frío, se describe como propietario de la tierra que cultiva de manera individual en parcelas entre 1 y 5 hectáreas diversificadas, de las cuales cada parcela de uchuva cuenta con una extensión promedio de 1 hectárea, asociadas con mora, tomate de árbol, curaba, tomate de mesa, habichuela, papa, arveja, frijol, maíz y pastos para forraje. La mayoría de productores han iniciado su siembra sin el conocimiento técnico del manejo del cultivo y de la comercialización. El aprendizaje sobre el manejo del cultivo se hace a través de experiencias propias y de los demás productores

de la misma zona. Generalmente, el productor se compromete con la siembra de uchuva gracias a la motivación de los cultivadores de la zona, quienes se informan entre sí de las utilidades obtenidas por la fruta en épocas de alta demanda.

El producto se caracteriza porque sus frutos están encerrados dentro de un cáliz o capacho formado por cinco sépalos que lo protege y es una baya carnosa en forma de globo con un diámetro que oscila entre 1,25 y 2,5 cm y con un peso entre 4 y 10 gramos. Teniendo en cuenta que la mayor oferta de uchuva se genera en los mercados internacionales durante los meses de marzo, abril, noviembre y diciembre, en Boyacá el productor de uchuva planea las siembras y la recolección del fruto de tal forma que le permitan obtener una alta producción en los meses de mayor demanda en el mercado europeo. Adicionalmente, este reconoce la importancia de la calidad de la fruta y recoge la uchuva de acuerdo con las exigencias del consumidor en el mercado internacional; para esto tiene en cuenta el tamaño y color del capacho y de la fruta, así como su apariencia sana, limpia y libre de hongos e insectos.

No obstante, los cultivadores afrontan dificultades, como la falta de capacitación y asistencia técnica para la toma de decisiones en el manejo fitosanitario del cultivo, incurriendo en errores de selección de productos de síntesis química para el control de plagas y enfermedades, y problemas de higiene, seguridad de los trabajadores e inadecuado manejo ambiental. En síntesis, aunque el productor de uchuva reconoce la importancia de la calidad de la fruta y cosecha de acuerdo con las exigencias de los comercializadores del mercado internacional, no respeta los periodos de carencia de los productos de protección fitosanitaria, ni domina conceptos, ni prácticas de buen manejo de cosecha y post-cosecha que aseguren la inocuidad de la fruta. Posteriormente, se hace un análisis de la unidad productiva (Finca) como sistema de producción, donde se analizan las entradas de insumos en las dosis y recomendaciones permitidas, mano de

obra cualificada, plántulas certificadas, recursos económicos, conocimientos e información de mercados, para a través del proceso de producción eficiente con la aplicación de la BPA y con una administración efectiva, producir uchuva de excelente calidad para el mercado de exportación, que en los últimos años ha venido en ascenso, principalmente hacia los países Bajos.

De otra parte se desarrolló el análisis DOFA de la Asociación de productores de Uchuva en Ventaquemada (PROCOAVEN) como se muestra en la tabla 2.

De este análisis se deriva la formulación de las estrategias de mejora continua para el montaje del SGC y el logro de la certificación de la asociación a partir del cruce de las variables internas y externas.

Para contribuir con el mejoramiento, se continúa con la fase de Planeación, que también implica el diseño de los componentes del SGC para su óptima operación; es decir, el dispositivo documental que coadyuva al proceso de implementación, el instrumento de mayor importancia el Manual de calidad MC: documento "Maestro" en el cual la Organización (PROCOAVEN) establece como dar cumplimiento a los aspectos que exige la Norma (Global gap) y de él se derivan instructivos de uso de equipos, Procedimientos y formatos entre otros. El Manual de Calidad se constituye en el documento básico donde el agronegocio enuncia el compromiso con la calidad de su producto, y en general describe el sistema de calidad de la empresa.

El Manual de calidad (ver Tabla 3), tiene las siguientes funciones: guiar a los asesores externos, establecer los parámetros que armonicen las actividades de la producción con los criterios de calidad propuestos, los cuales pueden estar representados en normas o códigos de cumplimiento a los que esté aplicando la organización con fines de Certificación. El objetivo del MC es estandarizar los

| | | |
|---|---------------------------------|-----------------------------|
| PROCOAVEN | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CODIGO: 1SGC-MP |
| DEPTO: ADMINISTRATIVO | AREA DE CALIDAD | PÁGINA: |
| CAPACITACIÓN DE PERSONAL | | |
| Descripción: El plan integral de capacitación y acompañamiento tiene como fundamento la formación del personal en todos los niveles de la organización en temas administrativos y técnicos del Sistema de Gestión de Calidad. La persona responsable: La gerencia será la encargada de preparar el plan de capacitación del personal técnico y administrativo del SGC. El plan comprende la organización de talleres y reuniones de actualización y formación de principios y criterios de cumplimiento. | | |
| QUIENES INTERVIENEN: La gerencia y los socios | | |
| RECURSOS TECNICOS: Video beam, marcadores, papel | | |
| DIFICULTADES PARA LA PRACTICA: Reunir a los productores | | |
| IMPACTOS: Mejorar el desempeño de los productores, aumentar la calidad y hacer más competitiva la asociación. | | |
| PREPARADO POR: | APROBADO POR: | FECHA DE APROBACIÓN: |
| | | VERSIÓN NO. 1 |

Tabla 2. Análisis Dofa Procoaven.

| | | |
|--|--------------------------|-----------------------------|
| PROCOAVEN | MANUAL DE CALIDAD | CODIGO: 1SGC-MC |
| DEPTO: ADMINISTRATIVO | ÁREA DE CALIDAD | PÁGINA: |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. GENERALIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Alcance 1.2 Introducción 1.3 Ámbito de aplicación 1.4 Tabla de contenido 1.5 Objetivo de calidad 1.6 Definiciones: SGC, Procesos, calidad, procedimientos, política de calidad, recursos, auditoria, control interno. 2. POLÍTICA Y FILOSOFÍA DE LA EMPRESA <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Valores éticos 2.2 Misión 2.3 Visión 3. ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD 4. SISTEMA DE AUTOCONTROL 5. EVALUACIÓN DEL SISTEMA 6. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD 7. SERVICIOS A USUARIOS | | |
| PREPARADO POR: | APROBADO POR: | FECHA DE APROBACIÓN: |
| | | VERSIÓN NO. 1 |

Tabla 3. Manual de calidad.

procedimientos y procesos que constituyen la documentación del SGC de la Asociación de productores.

También es preciso delinear el Manual de Procedimientos (MP), en este manual se muestra (ver Tabla 4) la forma en la que se instrumentará la política de calidad del agronegocio, en las diferentes áreas que componen la organización y actividades específicas. Por lo tanto el manual de procedimientos constituye una guía de cómo

llevar a cabo diferentes actividades para todos los empleados técnicos, administrativos y de producción. Los procedimientos deben estar en forma documentada, es decir escritos y al alcance de aquellos que necesitan aplicar o realizar dichos procedimientos; éste debe contener como elementos mínimos: los propósitos y el alcance de la actividad específica; la descripción detallada de cómo se debe proceder para realizar la mencionada actividad en forma correcta para el cultivo y segura para el operario que la realiza; las

herramientas que se deben usar; las restricciones que tiene en términos ambientales; y la forma como se debe registrar para garantizar el proceso de trazabilidad del producto.

Con este proyecto se capacitó a los productores en temáticas relacionadas con el fortalecimiento y manejo de SGC: generalidades del sistema, manual de calidad, procedimientos operativos, estructura documental, y conformación del manual de procedimientos. Así como también las diferentes etapas comprendidas dentro del proceso de certificación. Fortalecimiento de la capacidad del talento humano en el manejo de BPA en la asociación. Producción desde el inicio del ciclo productivo, contemplando la importancia de cada uno de los procesos para el buen manejo, hasta la entrega del producto al cliente. El tercer documento que se debe perfilar en el agronegocio es el Manual de Documentación (MD). Este contiene el listado de los documentos que se usan dentro del SGC con sus respectivos códigos, además de poseer documentos o formas en blanco (formatos) que se requieren para registrar las actividades realizadas con el ánimo de desarrollar la trazabilidad del producto. (Norma ISO 9001). La lista de documentos que se

relacionan en el MD (ver Tabla 5) se refiere a: Manual de calidad, manual de procedimientos, reglamento interno de trabajo, reglamentos de certificación, normas de calidad y otros documentos asociados como materiales divulgativos y didácticos.

La segunda fase el Hacer la calidad, representó la operatividad del Manual de Procedimientos, donde se llevaron a la práctica, los procesos productivos que se habían proyectado en la fase anterior; por ejemplo, la adopción de las BPA que garantizarán el uso racional de insumos que mejoren la productividad, y avalen el cumplimiento de las demandas de inocuidad y calidad de los mercados internacionales para el logro de la calidad, más los procesos administrativos que permitan el funcionamiento adecuado del sistema.

La tercera etapa de Verificación, se hizo a través de la lista de chequeo y la recolección de la información documental que esta exige para la conformación de los archivos, a fin de confirmar los criterios de cumplimiento: QM1. ¿Qué es un grupo de productores?, QM2. Administración y estructura, QM3. Gestión y organización, QM4.

| | | |
|---|---------------------------------|-----------------------------|
| PROCOAVEN | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | CODIGO: 1SGC-MP |
| DEPTO: ADMINISTRATIVO | AREA DE CALIDAD | PÁGINA: |
| CAPACITACIÓN DE PERSONAL | | |
| Descripción: El plan integral de capacitación y acompañamiento tiene como fundamento la formación del personal en todos los niveles de la organización en temas administrativos y técnicos del Sistema de Gestión de Calidad. La persona responsable: La gerencia será la encargada de preparar el plan de capacitación del personal técnico y administrativo del SGC. El plan comprende la organización de talleres y reuniones de actualización y formación de principios y criterios de cumplimiento. | | |
| QUIENES INTERVIENEN: La gerencia y los socios | | |
| RECURSOS TECNICOS: Video beam, marcadores, papel | | |
| DIFICULTADES PARA LA PRACTICA: Reunir a los productores | | |
| IMPACTOS: Mejorar el desempeño de los productores, aumentar la calidad y hacer más competitiva la asociación. | | |
| PREPARADO POR: | APROBADO POR: | FECHA DE APROBACIÓN: |
| | | VERSIÓN NO. 1 |

Tabla 4. Manual de Procedimientos.

| | | | | |
|-------------------------|---|-----------------------------|------------------------|------------------------------------|
| PROCOAVEN | MANUAL DE DOCUMENTACIÓN RELACIÓN MAESTRA DE DOCUMENTOS | | | CÓDIGO: 1SGC-MD PÁGINA: |
| CÓDIGO DOCUMENTO | NOMBRE DOCUMENTO | VERSION | FECHA D/M/A | Folio No: |
| MC | Manual de calidad | No. 1 | 10/06/09 | |
| MP | Manual de procedimientos | No. 1 | 10/06/09 | |
| MD | Manual de documentación | No. 1 | 10/06/09 | |
| PA-01 | Relación maestra de documentos | No. 1 | 10/06/09 | |
| PA-02 | Acta de entrega de documentos | No. 1 | 10/06/09 | |
| PO-05 | Uso actual del suelo | NO. 1 | 10/06/09 | |
| PREPARADO POR: | APROBADO POR: | FECHA DE APROBACIÓN: | VERSIÓN: NO.1 | |

Tabla 5. Manual de Documentación.

| | | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|
| PROCOAVEN | SISTEMA DE CONTROL INTERNO | | | CODIGO: 1SGC-SCI |
| | | | | PÁGINA: |
| 1. GENERALIDADES 1.1 Título 1.2 Introducción 1.3 Alcance y ámbito de aplicación 1.4 Objetivos 2. POLÍTICA Y FILOSOFÍA DEL SCI 2.1 Política de calidad 2.2 Filosofía 2.3 Valores 3. ORGANIZACIÓN 3.1 Organigrama 3.2 Funciones 4. PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTOS DEL SCI 5. REGLAMENTO INTERNO | | | | |
| PREPARADO POR: | APROBADO POR: | FECHA DE APROBACIÓN: | VERSIÓN: NO.1 | |

Tabla 6. Manual de control interno.

Competencia y formación del personal, QM5. Manual de calidad, QM6. Control de documentos, QM7. Registros, QM8. Gestión de reclamaciones, QM9. Auditorías e inspecciones internas, QM10. Trazabilidad y segregación del producto, QM11. Sanciones y no-conformidades, QM12. Retirada de productos certificados, QM13. Subcontratista, QM14. Inspector interno del grupo de productores y QM15. Auditor interno del grupo de productores.

La tercera etapa de Verificación, se hizo a través de la lista de chequeo y la recolección de la información documental que esta exige para la

conformación de los archivos, a fin de confirmar los criterios de cumplimiento: QM1. ¿Qué es un grupo de productores?, QM2. Administración y estructura, QM3. Gestión y organización, QM4. Competencia y formación del personal, QM5. Manual de calidad, QM6. Control de documentos, QM7. Registros, QM8. Gestión de reclamaciones, QM9. Auditorías e inspecciones internas, QM10. Trazabilidad y segregación del producto, QM11. Sanciones y no-conformidades, QM12. Retirada de productos certificados, QM13. Subcontratista, QM14. Inspector interno del grupo de productores y QM15. Auditor interno del grupo de productores.

Finalmente, el Actuar que consistió en emprender las acciones de mejoramiento al implementar las estrategias formuladas en análisis DOFA tales como: capacitación del personal, certificación del 100% de unidades productivas, incremento de producción, mayor participación en el mercado, elaboración de material publicitario y actualización documental.

4.2 Sistema de control interno SCI

El sistema de control interno es el conjunto de actividades de acompañamiento, control y seguimiento que pueden implementar y utilizar los grupos de productores dentro de un esquema de certificación, orientadas a demostrar las labores en cada uno de los procesos (Contreras, U. y Restrepo, S., 2007).

El SCI mostrado en la Tabla 6, es un mecanismo que se implementó en la asociación con el propósito de optimizar procedimientos tales como: perfeccionamiento de estrategias de certificación, disminución en el costo de las visitas de auditoría por ser canceladas por la totalidad del grupo de productores. Dentro de la estructura orgánica se estableció el departamento técnico para asesorar los procesos de producción de los miembros de la asociación, mejorar el control a través de la filosofía del autocontrol a fin de corregir sus propias debilidades y alcanzar la calidad.

4.3 Certificación de Calidad

Es el resultado de evaluar el cumplimiento de requisitos específicos los cuales se comparan frente a unos referenciales definidos que pueden ser normas técnicas, reglamentos técnicos o especificaciones de los clientes. Se lleva a cabo por una entidad independiente, tanto de los productores como de las instituciones de gobierno. La empresa certificadora garantiza que un producto, proceso o servicio es conforme con una norma previamente diseñada y homologada. Un sistema de certificación es aquel que tiene sus

propias reglas, procedimientos y forma de administración para llevar a cabo una certificación de conformidad. Como resultado de lo anterior se obtiene un certificado o un documento donde se enuncia el cumplimiento de los requisitos (Hernández, 2008).

Para la asociación de productores PROCOAVEN se tomó como criterio de certificación la norma Globalgap, con el objeto de acordar estándares y procedimientos para el desarrollo de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), reconocidos por los reglamentos internacionales de certificación. Esta norma tiene su origen en la EUREGAP norma privada y voluntaria de BPA creada en 1997 para Europa dirigida a productores primarios, busca asegurar la inocuidad de los alimentos, el adecuado manejo del medio ambiente y la responsabilidad social dentro de la producción agropecuaria (Global gap, 2008). Así, el proceso de certificación regulada en PROCOAVEN, fue efectuado por BCS OKO GARANTIE COLOMBIA LTDA, empresa certificadora acreditada ante el IAF (International Accreditation Forum), el cual generó como resultado la Certificación de la Asociación de productores.

5. Conclusiones

Con la implementación del SGC en el agronegocio de la Uchuva, los pequeños productores logran mejores condiciones de vida ya que incrementan su ingreso al optimizar el porcentaje de fruta de exportación, regulan precios pues estos se pactan por periodos largos de negociación con la comercializadora, adquieren un manejo racional del capital en la medida que se capacitan en temas empresariales y en general gestionan sus unidades productivas como sistemas holísticos a través de enfoques modernos de administración. De otra parte, al implementar el SGC se logró la certificación de las asociaciones trabajadas. El diagnóstico estratégico permitió identificar la situación actual de las asociaciones de productores de uchuva que presenta algunas

falencias en el desarrollo de las actividades administrativas y en los procesos técnicos, que combinadas con las fortalezas permitieron generar estrategias de publicidad, de fortalecimiento empresarial y del talento humano que contribuyeron al mejoramiento continuo de las organizaciones.

El manual de lineamientos de Gestión de la calidad para la asociación de productores de Uchuva PROCOAVEN, es una herramienta clave para la mejora continua ya que permite a los productores de Ventaquemada en el departamento de Boyacá, la implementación y operatividad del SGC, la consolidación y la obtención de la Certificación, optimizando los procesos productivos en sus explotaciones para alcanzar la calidad requerida en sus productos.

Con la aplicación del SGC, la uchuva como producto de exportación (70% de la producción) con un precio \$2.200 a \$3.700/Kg y 26% de venta nacional de \$200 a \$800/Kg, se constituye en una de las mejores alternativas comerciales para los agricultores minifundistas de economía campesina predominante en el departamento de Boyacá

Bibliografía

Contreras, Uriel. (2008). El Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Agropecuaria. Bogotá: Editorial ECOPANGEA Ltda.

Contreras, U. y Restrepo, S. (2007). Manual de Implementación del Sistema de Control Interno como herramienta Indispensable para el sector Agropecuario Bogotá: Editorial ECOPANGEA Ltda.,

Crosby, P., Ivancevich, j., y Lorenzi, P., (2000). Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid: Editorial IRWIN.

Fischer, G., Flórez, V. y Sora, A. (2000). Producción, poscosecha y exportación de la uchuva. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía.

Ishikawa, Kauro. (1999). Manual de Calidad Total. Mexico: Editorial McGraw-Hill.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO (9001:2000). Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Bogotá D.C.

López, E. y Pérez, M. (2002). Tenencia de la tierra en Colombia. Bogotá: Ministerio de Agricultura.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. (2008). Bogotá.

SENA. (2007). Manual técnico para la implementación de BPA en la cadena productiva de uchuva.

Borrego, D. (2009). Herramientas para la Mejora Continua, Ciclo Deming. Extraído el 4 de Marzo, de <http://www.blogcatalog.com/search.frame=ciclo+deming>.

Buenas Prácticas de Producción Primaria. (2004). Extraído en octubre de 2009, de <http://saprogzoot.blogspot.com>.

Codex Alimentarius. (2008). Extraído el 28 de octubre de http://www.codexalimentarius.net/index_es.stm Globalgap,(2008).

www.globalgap.org/cms/upload/The_Standard/IFA/Spanish/G_Sep07.pdf

Hernández, Luis. Certificación Agropecuaria. (2008). Extraído el 20 de Octubre de 2008, de <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/certificación>.