

Fedepalma y Cenipalma se preparan para atender los retos del sector palmicultor

Desde hace varios lustros, Fedepalma y el sector palmero colombiano hemos venido desarrollando programas y proyectos orientados a elevar la competitividad y sostenibilidad de la agroindustria de la palma de aceite, cubriendo con ellos necesidades sentidas en los campos agrícola, económico, social y ambiental. Con su presencia institucional en estos ámbitos, la Federación ha dado cabal apoyo y acompañamiento a sus afiliados en la construcción de soluciones que atienden las exigencias de los mercados, tanto nacional como internacional.

El liderazgo ejercido por la Federación en el contexto económico y social, y su contribución a la expansión de una agroindustria competitiva y sostenible, demandan su permanente atención para mantener la orientación institucional alineada con las demandas y necesidades del sector. Desde la definición de la Visión de futuro del sector palmicultor, realizada en los años 1999 y 2000, no ha cesado al interior de la Federación el proceso de búsqueda e implementación de alternativas administrativas destinadas a incrementar la oportunidad y efectividad de sus actuaciones. Una muestra de esto han sido los ejercicios de direccionamiento estratégico y de gestión de la calidad de los procesos, que se han desarrollado en años recientes.

Durante la última década, la Federación ha venido trabajando en su fortalecimiento interno para responder adecuadamente al empuje de los palmicultores y coadyuvar así en el planteamiento de soluciones a las diferentes problemáticas a las que el sector se ha visto expuesto, algunas de éstas, propias del natural desenvolvimiento del manejo de la agroindustria, otras, ajenas a la voluntad y control de los actores del sector.

A partir del mandato de la XXXV Asamblea General de Afiliados de Fedepalma, realizada en Villavicencio en junio de 2006, en la cual se consideró que ante el crecimiento del sector y los nuevos retos que tiene a futuro se requiere una organización ágil, eficaz y competitiva, se planteó la necesidad de definir la or-

ganización ideal para el gremio, teniendo en cuenta prácticas modernas de administración. Con el apoyo y la activa participación de la Junta Directiva se contrató al Centro de Competitividad Empresarial (CCE) de la Universidad Javeriana, con el fin de realizar un estudio que contempló: a) Analizar la organización y articulación institucional del sector y del gremio palmicultor; b) Revisar el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional de la Federación; c) Identificar los procesos vertebrales de la organización, y d) Diseñar la estructura organizacional más adecuada.

El trabajo desarrollado por el CCE estuvo orientado a la identificación y análisis de brechas en el desempeño de la organización, teniendo en cuenta procesos, tecnología, estructura y cultura organizacional. Para la realización del estudio se conformó un Comité de Dirección integrado por las Mesas Directivas de las Juntas Directivas de Fedepalma y Cenipalma, cuatro miembros de la Junta Directiva de Fedepalma, el Presidente Ejecutivo de Fedepalma y el Director Ejecutivo de Cenipalma. Durante su ejecución, el equipo consultor contó con la participación de las Juntas Directivas de Fedepalma y de Cenipalma, y de los responsables de los programas y proyectos de los dos componentes de la Federación; además, obtuvo la opinión de más de 25 instituciones relacionadas con las actividades del gremio; de grupos focales en las cuatro zonas palmeras y en Bogotá; de más de 450 encuestas realizadas a palmeros, segmentadas por zonas, tamaño y afiliación; de aproximadamente 30 alianzas productivas y de más de 160 encuestas efectuadas a pequeños palmicultores.

La información levantada durante el proceso fue validada con el Comité Directivo del Proyecto y por el Comité Administrativo y Financiero de Fedepalma. Como referentes para la definición de la propuesta, adicionalmente, el CCE de la Universidad Javeriana tuvo en cuenta la estructura organizacional de 15 gremios y centros de investigación regionales, nacionales e internacionales.

El resultado de la identificación de la situación, por parte de la consultoría, mostró elementos en los cuales era necesario focalizar la atención para, a continuación, plantear una solución a los hallazgos detectados. Por una parte, se reconoció un ambiente de trabajo positivo, con altas dosis de entusiasmo y compromiso por parte de los empleados, aunque con falencias en la interrelación entre las diferentes áreas y con altas cargas de trabajo por labores operativas; además, un arraigado sentido de pertenencia y amplísimas posibilidades de desarrollo del talento humano.

Por otro lado, se identificaron grandes oportunidades de mejoramiento de la efectividad de la labor institucional, como consolidar la vocería, defensa y atención de las necesidades de los palmicultores grandes, medianos y pequeños; de optimizar la respuesta de la Federación a las crisis o necesidades regionales; de asegurar la alineación estratégica entre Fedepalma y Cenipalma; de fortalecer el proceso de planeación y desarrollo competitivo del sector; de orientar el trabajo, con énfasis en el impacto sectorial de mediano y largo plazo; de aprovechar las ventajas que brinda la vigilancia tecnológica; de asegurar la difusión y adopción de los resultados del proceso de investigación y transferencia; de fortificar el accionar del área de servicios de apoyo, por medio de una gestión por procesos; de estructurar e implementar procesos robustos de direccionamiento, gestión y control organizacional, y de articulación de esfuerzos y recursos hacia los mismos objetivos, desde perspectivas y especialidades diferentes.

El diagnóstico realizado y la propuesta presentada por el equipo consultor fueron ampliamente discutidos y validados internamente con los directivos de la Federación, y posteriormente presentados a la Junta Directiva de Fedepalma.

De la propuesta vale la pena resaltar los aspectos más relevantes, que implican la necesidad de focalizar los esfuerzos de la Federación en varios frentes: primero que todo, se ratifica y se valida la efectividad de la labor realizada por la entidad para beneficio de los palmicultores. Como complemento y proyección de la institución, para dar soporte a la dinámica del sector, se propone fortalecer la planeación del sector, para su desarrollo competitivo y sostenible, atendiendo los aspectos económicos, sociales y ambientales de la agroindustria; aprovechar las ventajas de la vigilancia

tecnológica e incrementar la efectividad de los procesos de transferencia de resultados de investigaciones y de extensión; enfatizar la presencia y actuación de la Federación en el ámbito regional, tanto en el nivel de representación gremial como en el de ampliación de la cobertura de los servicios para atender a los pequeños y medianos palmicultores; orientar estratégicamente la labor comercial hacia la identificación de oportunidades del mercado, para la introducción de nuevos productos, servicios o procesos que contribuyan a elevar la competitividad y desarrollo del sector palmicultor, y lograr que las actividades que realiza la unidad de apoyo permitan generar sinergias y beneficios para las unidades que atiende, cambiando radicalmente su modelo de relacionamiento y gestión.

Los énfasis descritos conllevaron la redefinición de los procesos misionales, los cuales integran las actividades gremial y técnica mediante cinco macro procesos: Representación y Coordinación Gremial, Planeación y Desarrollo Sectorial, Investigación e Innovación Tecnológica, Extensión, y Gestión Comercial Estratégica. Para la dinamización de estos macro procesos se configuró el Comité Corporativo de Operaciones Estratégicas, integrado por el Presidente Ejecutivo de Fedepalma, el Director Ejecutivo de Cenipalma y los directores de Unidades de la organización; su papel fundamental es el de disponer de equipos de trabajo empoderados, efectivos e integrados para atender las necesidades de incidencia colectiva de los palmicultores grandes, medianos y pequeños, en las diferentes zonas palmeras.

La implementación de la nueva estructura organizacional comenzó, precisamente, con la conformación y puesta en marcha del Comité Corporativo; su apropiación y funcionamiento total se ha comenzado a adoptar acorde con las responsabilidades ratificadas o reformuladas para las diferentes áreas.

Por último, poner en funcionamiento este nuevo diseño organizacional posiblemente implicará revisar y ajustar procesos en algunas áreas, ampliará el ámbito de acción en otras, pero, sobre todo, generará mayor responsabilidad y compromiso, de manera integral y articulada, con el desarrollo de una agremiación competente, eficiente, innovadora, cercana e incluyente, y en la producción del impacto necesario entre los palmicultores, en términos de desarrollo, productividad, competitividad y sostenibilidad.