

ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO DE INNOVACION
Y APROPIACION SOCIAL PARA LA CAFICULTURA CICAIFICULTURA



GUILLERMO ANDRÉS MANQUILLO FAJARDO
KEVIN RENDÓN HURTADO

INFORME FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DEL CAUCA
POPAYÁN – CAUCA

2020

ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO DE INNOVACION
Y APROPIACION SOCIAL PARA LA CAFICULTURA CICAIFICULTURA



PRACTICANTE PROFESIONAL
GUILLERMO ANDRES MANQUILLO FAJARDO
KEVIN RENDON HURTADO

ASESOR ACADÉMICO:
PhD. JOSE REINEL BERMEO

ASESOR EMPRESARIAL:
OLGA LUCIA CADENA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DEL CAUCA
POPAYÁN – CAUCA

2020

Nota de Aceptación:

Firma del Asesor Académico

Firma del Asesor Empresarial

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios y a nuestros padres por ser nuestros guías, nuestro apoyo y principalmente por el acompañamiento en cada una de las etapas de nuestras vidas. Gracias por sus enseñanzas, su paciencia, tenacidad y constancia con la que nos han formado para ser personas éticas y con criterio que impactan positivamente en la sociedad.

A nuestra Alma Mater Universidad del Cauca y a cada uno de los profesores que hicieron parte de nuestra formación profesional y como personas integrales. Especialmente a la P.h.D Olga Lucía Cadena y al P.h.D José Reinel Bermeo, quienes con sus mentorías contribuyeron a la realización de éste trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	12
1.1 PROBLEMATIZACIÓN	12
1.1.1 Descripción del Problema	12
1.1.2 Formulación del Problema	14
1.2 JUSTIFICACIÓN	15
1.3 OBJETIVOS	16
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	18
2.1 MARCO TEÓRICO	18
2.1.1 La Organización y su Significado	18
2.1.2 Significado de estrategia y proceso estratégico.....	19
2.1.3 Proceso de formulación estratégica	21
2.1.4 Direccionamiento Estratégico	22
2.1.5 Análisis Estratégico	24
2.1.6 Diagnostico Estratégico	28
2.1.7 Estrategias Funcionales.....	30
2.1.8 Planes Operativos	30
2.2 MARCO REFERENCIAL.....	31
2.3 MARCO SITUACIONAL	32
2.3.1 Antecedentes de la organización	32
2.3.2 Estructura Organizacional.....	34

2.4 MARCO LEGAL.....	35
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	36
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.2 FUENTE DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	36
CAPITULO IV.....	38
4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	38
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	38
4.1.1 Visión.....	38
4.1.2 Misión.....	40
4.1.3 Valores.....	43
4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	46
4.2.1 Análisis externo.....	46
4.2.2 Análisis interno.....	54
4.2.3 Análisis de Vulnerabilidad.....	61
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	65
4.3.1 Análisis DOFA.....	65
4.3.2 Estrategias.....	66
4.4 PLANES OPERATIVOS.....	70
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXOS.....	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos Organizacionales.....	34
Tabla 2 Matriz de evaluación de la Visión actual	39
Tabla 3 Matriz de evaluación de la Visión propuesta.	39
Tabla 4 Matriz de evaluación de la Misión Actual.	41
Tabla 5 Matriz de evaluación de la Misión propuesta.....	42
Tabla 6 Matriz Axiológica de Valores organizacionales.....	45
Tabla 7 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	48
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE.....	49
Tabla 9 Perfil de Capacidad Interna – PCI.	57
Tabla 10 Matriz de Evaluación de factores internos – EFI.....	58
Tabla 11 Análisis de Vulnerabilidad	62
Tabla 12 Matriz DOFA.....	67
Tabla 13 Plan operativo 1	70
Tabla 14 Plan operativo 2	71
Tabla 15 Plan operativo 3	72
Tabla 16 Plan operativo 4	73
Tabla 17 Plan operativo 5	74
Tabla 18 Plan operativo 6	75
Tabla 19 Plan operativo 7	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama sobre el Proceso Estratégico	22
Figura 2 Diagrama 7'S de Mckinsey.....	27
Figura 3 Análisis CAME y DOFA	30
Figura 4 Organigrama.....	35
Figura 5 Matriz de Vulnerabilidad	61

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario Valores Organizacionales.....	80
--	----

INTRODUCCIÓN

Según Aristóteles, el ser humano es un ser sociable por naturaleza, esta característica con el paso del tiempo se desarrolló mucho más y dio paso a la creación de las organizaciones, lo cual permitió reunir a personas con similitudes para interactuar entre si y llegar a un objetivo común. En la evolución que han tenido las organizaciones se han encontrado factores de influencia internos y externos (sociales, políticos, legales, culturales, económicos, ambientales y tecnológicos) que dependiendo de cómo se manejen, la afectan positiva o negativamente.

Mencionado lo anterior, es responsabilidad de cada organización, analizar los factores de influencia y evaluarlos para identificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas. De tal manera, llegar al punto de elaborar y ejecutar procesos y procedimientos, crear valor para la organización, lograr una diferenciación, que permita tener una posición significativa en el entorno de desarrollo.

Por consiguiente, las organizaciones deben utilizar la planeación estratégica para reducir los riesgos de las amenazas y debilidades; cabe resaltar que el epicentro de la mayoría de problemáticas organizacionales es la carencia de una gerencia estratégica formal que coordine eficazmente el curso de acción. Así, para cualquier organización es de vital importancia la planeación estratégica, en especial para las pequeñas, ya que de esa manera empiezan con lineamientos que les servirán a medida que crezca su tamaño y sus actividades. Además, la planeación estratégica, permite prever y planear cursos de acción de la organización para las que están con el propósito en entrar a un mercado y se encontrarán con barreras para desarrollar sus planes.

En consecuencia, a través del presente plan estratégico realizado para dar cumplimiento a la práctica profesional, tiene como finalidad establecer los lineamientos de orden estratégico y

organizacional bajo los cuales actuará la organización, a través de un diagnóstico estratégico, un direccionamiento estratégico y la elección de las estrategias idóneas para la organización.

Para hacer referencia a cerca de lo que se abordará en el presente trabajo es preciso describir el contenido de los capítulos en los que se encuentra estructurado.

El primer capítulo se aborda el problema al cual se quiere dar solución en la organización objeto de estudio, incluyendo la justificación y los objetivos que guiarán el desarrollo de los capítulos siguientes.

En el segundo capítulo, se referencian los aspectos teóricos bajo los cuales se sustenta el trabajo a realizar en la organizacional, algunos aspectos contextuales relevantes de la organización y las disposiciones legales bajo las cuales opera.

El tercer capítulo, denominado, contextualización metodológica, define las fuentes de investigación e instrumentos utilizados para la recolección de información, especificando la forma como se realiza el proceso que dará solución al problema planteado.

Posteriormente, en el cuarto capítulo se presenta el desarrollo del trabajo, en el cual se incluye el direccionamiento estratégico, análisis interno y externo. Adicionalmente se realiza el diagnóstico organizacional del que se derivan las estrategias y los respectivos planes operativos a implementar en la organización. Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del trabajo.

CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

Este capítulo comprende la problematización, la justificación y la determinación de los objetivos del trabajo. La problematización, se refiere a identificar la necesidad que actualmente tiene la organización y será el soporte esencial para la realización del plan estratégico; la justificación, comprende los beneficios que trae consigo la elaboración del plan estratégico, desde el punto de vista organizacional y académico; finalmente, se plantean el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán el desarrollo del plan estratégico a lo largo de la práctica profesional.

1.1 Problematización

El proyecto de Cicaficultura se encuentra en etapa de finalización, por consiguiente, pasa a ser el Centro de innovación y apropiación social para la caficultura Cicaficultura. De tal manera, se enfrentan a la necesidad de acreditarse por parte de Colciencias.

1.1.1 Descripción del Problema

Hoy día, el principal reto de las organizaciones es ir más allá de su entorno buscando un mejoramiento continuo, haciendo uso de las nuevas tecnologías, el empleo de los sistemas de comunicación y teniendo a su disposición personal capacitado que atienda, apoye y brinde soluciones para la toma de decisiones, manteniendo la calidad en su interpretación más amplia.

Ahora bien, las organizaciones tienden a tener problemas gerenciales cuando no se han estipulado lineamientos que permitan dirigir su accionar, la implementación de metodologías que mejoren la comunicación interna y externa, la asignación de roles y funciones dentro de la organización, la gestión de recursos humanos y financieros, entre otros aspectos imprescindibles

para su correcto funcionamiento. Todo lo mencionado se encuentra enmarcado y delimitado en el plan estratégico.

Tanto a nivel local, nacional e internacional las exigencias propias de un ambiente en constante cambio sugieren que las organizaciones deben diseñar e implementar procesos de planeación, enmarcados en un enfoque de dirección estratégica que permita realizar satisfactoriamente los objetivos propuestos. Son muchos los retos a los cuales se enfrenta una organización tanto externa como internamente y, el no contar con un plan estratégico acorde a dichos retos, trae una serie de consecuencias como las siguientes:

- Pérdida de oportunidades.
- Asignación inadecuada de recursos.
- Mayor incertidumbre.
- Desorden organizacional.

Por lo tanto, la planeación estratégica a través de sus distintas herramientas representa una guía de acción en el mediano y largo plazo, indispensable para alcanzar los objetivos y metas de la organización, teniendo en cuenta todos los recursos asignados, por esta razón es imperante implementar un plan estratégico.

Además, se suma otro concepto significativo para las organizaciones que no se ha tenido en cuenta y es la sustentabilidad que se ha convertido en un término aceptado a nivel mundial que sirve para guiar la interacción entre la sociedad y la naturaleza con el objetivo de reducir los impactos ambientales, inequidad social, pobreza, pérdida de biodiversidad y falta de recursos. Por consiguiente, la inclusión del concepto de sustentabilidad toma relevancia en el desarrollo del plan estratégico para mejorar los procesos organizacionales.

Dando aplicabilidad empírica a la temática que nos ocupa, desde el año 2012 el proceso de

consolidación de un Centro de Innovación y Apropriación Social para la Caficultura CICAFIGULTURA, ha sido liderado por grupos de investigación que soportan el programa de Maestría en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo, adscrito a la Universidad del Cauca y la Federación Nacional de Cafeteros a través del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca. Su fin, se concentra principalmente en contribuir al desarrollo regional a través de procesos de educación rural intercultural, dinámicas en la agroecología, sinergias en economías sociales y solidarias y estrategias de comunicación intercultural.

El desarrollo de múltiples proyectos a nivel regional, ha exigido el apoyo a los procesos que ayudan a consolidar economías sociales y solidarias en el Cauca, manteniendo como eje principal, el cuidado y preservación de los recursos naturales, disminuyendo al máximo el impacto negativo que conlleva la producción agropecuaria.

Como organización, es preciso diseñar estrategias para un funcionamiento óptimo del recurso humano, financiero, técnico y de infraestructura; así mismo, se requiere formalizar procesos de planeación estratégica que establezcan lineamientos en el mediano y largo plazo que mejoren significativamente los procesos administrativos y eficiencia del centro por medio de un plan estratégico.

Finalmente, la formulación e implementación de un plan estratégico es requisito *sine qua non* para obtener la acreditación de alta calidad como centro de investigación por parte del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - Colciencias.

1.1.2 Formulación del Problema

El Centro de Innovación y Apropriación Social para la caficultura requiere de un plan estratégico formal que permita fortalecer y direccionar la organización en la consecución de sus fines esenciales y, a la vez, obtener la acreditación por parte de Colciencias.

1.2 Justificación

Las pequeñas, medianas y grandes empresas deben implementar la planeación estratégica con el fin de definir el rumbo de la organización. La existencia de un plan estratégico organizacional da como resultado que cada persona, trabajador e individuo tengan claro que existen metas, compromisos y objetivos que se deben alcanzar y todos hacen parte integral para lograrlo.

La implementación de un plan estratégico traerá como resultado la resolución de problemas concretos dentro de la organización como la toma de decisiones, la asignación de roles y funciones, la sostenibilidad del centro, entre otras posibilidades.

Si bien el centro cuenta con gran trayectoria y reconocimiento en la realización de actividades propias, se deben fortalecer aspectos claves para su correcto funcionamiento y sostenibilidad, mismos que se encuentran enmarcados en el plan estratégico y que a su vez son requisito por parte de COLCIENCIAS para obtener el reconocimiento como centro de investigación.

Ahora bien, algunos avances de CICAFIGULTURA, hacia la consolidación como Centro de Investigación, están asociados al trabajo realizado por cuatro líneas de acción:

- Educación Rural Intercultural,
- Agroecología y Territorio.
- Economía Social y Solidaria.
- Investigación en Comunicación Intercultural.

Además, para CICAFIGULTURA es importante la sostenibilidad organizacional. Según Madrigal (1995:28) el desarrollo sostenible “tiene dos objetivos, el de mejorar la calidad de vida de todos los habitantes y el segundo objetivo que consiste en no comprometer el futuro de las futuras generaciones”.

Por consiguiente, la importancia de determinar e instaurar procesos de planeación

estratégica radica en que se requiere identificar dificultades de tipo administrativo y de gestión, mediante el diagnóstico estratégico; definir un direccionamiento para tener un rumbo claro; generar las estrategias que el Centro de Innovación y Apropiación Social para la Caficultura requiera; y asimismo, permitir alcanzar la acreditación por parte de Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias).

Finalmente, en sentido académico representa una contribución significativa que permite llevar a contextos reales aquellos conocimientos adquiridos en la formación como profesional en Administración de Empresas de la Universidad del Cauca.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar el plan estratégico para el Centro de Innovación y Apropiación Social para la caficultura - CICAFICULTURA que posibilite el fortalecimiento de sus procesos estratégicos y organizacionales y el cumplimiento de los requerimientos exigidos para ser acreditado por la entidad respectiva.

1.3.2 Objetivos específicos

- Formular el direccionamiento estratégico para el Centro de Innovación y Apropiación Social para la caficultura CICAFICULTURA especificando cada componente: misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
- Elaborar el análisis interno sustentado teóricamente en las “7S” de Mckinsey y con soporte en la metodología de la Matriz de Perfil de Capacidades Internas - PCI y de Evaluación de Factores Internos – EFI.
- Realizar un análisis externo sustentado teóricamente en las dimensiones del entorno y soportado en la metodología de la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio -

POAM y la Matriz Evaluación de Factores Externos – EFE.

- Realizar un diagnóstico estratégico a través de la Matriz DOFA que permita formular estrategias específicas para el Centro de Innovación y Apropiación Social para la caficultura CICAFFICULTURA.
- Estructurar los planes operativos especificando las actividades necesarias para la ejecución de las estrategias planteadas.

CAPITULO II

CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Este capítulo describe de forma detallada los elementos teóricos que servirán como sustento para la realización del plan estratégico. Asimismo, se especifican las características organizacionales y normatividad legal vigentes relacionadas con la actividad económica desarrollada por la organización.

2.1 Marco Teórico

2.1.1 La Organización y su Significado

Simón (1952:40) define a la organización como: “Un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los participantes por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común”.

Según Barnard (1968:73), “Una organización esencial es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. Desde el punto de vista de Porter, Lawler y Hackman (1975:69), "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, a través de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo".

Cada tipo de organización está constituida por parámetros de diseño organizacional, según Mintzberg (1991:336), “las organizaciones se pueden dirigir hacia una configuración¹ con el objeto de lograr coherencia en sus características internas para crear sinergismo entre sus procesos de

¹ La estructura debe estar ajustada a la configuración de la empresa; Mintzberg (1991: 336) plantea siete tipos de configuraciones, descritas a continuación: Configuración empresarial, diversificada, profesional, innovadora, misionera y política.

trabajo y para establecer el acoplamiento con sus contextos externos”.

Teniendo en cuenta las configuraciones, se puede encajar al Centro de Innovación y Apropiación Social para la caficultura CICAFFICULTURA con una configuración profesional, ya que la organización cuenta con personal especializado, debidamente preparado que asume control significativo sobre su propio trabajo debido a sus habilidades y conocimiento profesional.

2.1.2 Significado de estrategia y proceso estratégico

Un concepto muy importante que servirá de base en el desarrollo del presente trabajo es el de estrategia.

La palabra *estrategia*, deriva del griego *Stratós* (ejército) y *Ag* (dirigir) y es bastante afín al concepto de liderazgo. Los precedentes conceptuales del término estrategia se remontan al siglo V A.C aproximadamente, en el libro de Sun Tzu o “El arte de la guerra”, considerado como el mejor libro de estrategia de todos los tiempos.

Chandler (1962:78), expone desde la perspectiva contingente la interacción entre estrategia y estructura al postular que “la estructura sigue a la estrategia” y elabora la primera definición moderna de estrategia empresarial describiéndola como “la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”

Otro concepto importante de estrategia es el de Ansoff (1965:46), considerado padre de la planificación estratégica formal e ideólogo de la estrategia corporativa en su célebre libro denominado “Corporate Strategy” interpreta y conceptualiza la estrategia de tres formas: como “una serie de normas para la toma de decisiones que guiarán el comportamiento de la organización”, “la dialéctica de la empresa con su entorno” y “dependiente de los productos y mercados actuales o potenciales de la empresa.

Para Andrews (1971:49), considerado como el ideólogo de la estrategia de negocios y pionero de la incipiente dirección estratégica en su libro *“The Concept of Corporate Strategy”* comparte plenamente los postulados de Chandler (1962), agregando la condición de incertidumbre en el entorno y la adaptación tácita de la organización a esos cambios. Definió la Estrategia como: “El modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocios está o va a estar la organización y la clase de organización que es o pretende ser.”

Para Koontz (1991:65),

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.”

El ideólogo de la estrategia competitiva, Porter (1996:62), hace una definición más detallada, en el cual se responde la pregunta ¿Qué es Estrategia?, formando una definición que abarca completamente el significado real del concepto. En la primera respuesta define: “la estrategia como “la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades”, lo que hace referencia a lograr una posición estratégica para de esta manera elegir actividades diferentes en las cuales es fuerte la organización frente a sus competidores. La segunda respuesta, define que “la estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo”. Es decir que la esencia de la estrategia radica en decidir qué es lo que se va a hacer. La tercera respuesta que Porter (1996) es a acerca de estrategia pretende crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa, refiriéndose a la forma en cómo la estrategia busca combinar las diferentes actividades y funciones de la organización reforzándose por sí mismas.

2.1.3 Proceso de formulación estratégica

Ansoff (1997:39) plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con “el establecimiento de objetivos y metas para la organización, y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr que sus objetivos sean congruentes con las capacidades de la organización y que finalmente sean sensibles a las demandas del entorno”. A su vez, Drucker (2006:437) manifiesta:

“La planeación estratégica no es una caja de trucos, un manajo de técnicas. Es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción: Es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolas con las expectativas, mediante una sistemática retroalimentación.”

Para Serna (2008:69) desde una visión operativa conceptúa la estrategia en los siguientes términos:

“Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.”

En la Figura 1, Bermeo (2016:3) nos permite evidenciar de una manera organizada las etapas del proceso estratégico.

2.1.4 Direccionamiento Estratégico

La primera fase del proceso estratégico es el direccionamiento estratégico cuyos componentes son: la misión, la visión, los objetivos y valores organizacionales que hacen parte de la cultura organizacional.

Según Camacho (2002:2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

Figura 1 Diagrama sobre el Proceso Estratégico



Fuente: Bermeo (2016:3). Apuntes de clase sobre gerencia estratégica.

Siguiendo la línea declarada anteriormente se presenta el concepto de la visión:

Es una declaración proyectada de hacia dónde se dirige la organización. La visión para Fred David (2003:58), está definida de la siguiente manera:

“Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral.”

El segundo elemento que constituye el direccionamiento estratégico es la misión:

La misión de una empresa plasma la actividad que realiza la empresa, en otras palabras, es su razón de ser. Fred David (2003:59) define la misión en los siguientes términos:

“Es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.”

El tercer elemento que constituye el direccionamiento estratégico son los objetivos organizacionales:

Son objetivos formulados en términos de resultados medibles y abarcan a toda la organización. Para Bermeo (2017:12) son aquellos que “identifican los resultados que se esperan alcanzar al desarrollar las operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su visión y su misión”

El cuarto elemento que constituye el direccionamiento estratégico son los valores organizacionales que están incluidos dentro de la cultura organizacional:

Ahora bien, la ideología incluye los valores y principios bajo los cuales actúa la

organización en su conjunto, es por ello que los valores dentro de la organización para Bermeo (2016:6), “son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Son hábitos establecidos, actitudes hacia un suceso o fenómeno, creencias e ideas fundamentales que tiene un individuo y funcionan como criterio para escoger entre alternativas.”

2.1.5 Análisis Estratégico

El análisis estratégico conforma la segunda etapa del proceso de formulación estratégica. Dess y Lumpkin (2003:3) explican que “consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias”. De tal manera, se entiende que es de gran importancia porque permite seleccionar y establecer los componentes fundamentales para un análisis DOFA correcto y preciso. El análisis estratégico tiene tres componentes: análisis interno, análisis externo y análisis competitivo.

Análisis externo. Las organizaciones son sistemas abiertos que están en contacto con su entorno y se enfrentan a un dinamismo constante. De tal manera se determinan unas categorías acordes a la proximidad que se analiza como son el entorno genérico, el entorno específico y el entorno espacial.

El entorno general o macroentorno es común en todas las organizaciones, estando integrado por las siguientes dimensiones: tecnológica, legal y política, económica, social, demográfica y ecológica. El entorno específico corresponde al entorno inmediato o competitivo y se analiza teóricamente través de las fuerzas competitivas de Porter (1980) que están conformadas por los productos sustitutos, los nuevos entrantes al sector, los competidores ya instalados en el sector, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Reconocer y establecer estas características es esencial para determinar las posibles contingencias y atenderlas de manera idónea. Así, poder reducir la incertidumbre que presenta el

dinamismo del entorno. En concordancia, Saz y Marcuello (2011:24) manifiestan:

El objetivo de analizar el entorno es establecer cuáles son las variables claves y de qué manera afectan a la organización. Para entender el entorno externo de una organización se divide en dos tipos de análisis dependiendo del grado de control que tiene la empresa sobre los factores que la rodean.

Dess y Lumpkin describen cuatro importantes fases para el análisis del entorno (2013:15):

- Explorar el entorno. Consiste en examinar el medio de la empresa para identificar el momento en el que surgirán cambios y detectarlos a tiempo para advertir a la organización sobre posibles acontecimientos críticos que la lleguen a afectar de forma significativa.
- Vigilar el entorno. Al vigilar constantemente el entorno se pretende encontrar tendencias, secuencias de acontecimientos o el curso de las actividades que el entorno suele tener, lo cual facilita la formulación de predicciones y se crean o adaptan estrategias.
- Inteligencia competitiva. Este proceso pretende obtener la mayor información y datos sobre la competencia que ayuden a comprender su forma de actuar, así como identificar las fortalezas y debilidades de sus competidores, utilizando e interpretando la información para el proceso de toma de decisiones.
- Pronosticar el entorno. Con la información obtenida en las fases anteriores se pueden identificar patrones y crear predicciones sobre el posible rumbo, alcance, velocidad e intensidad de los cambios en el entorno.

Empíricamente, el análisis externo se lleva a cabo mediante la Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM ideada por Serna (2008), donde se identifican los factores significativos del entorno para luego desarrollar la Matriz Evaluación de Factores Externos - EFE de David (2003).

Análisis interno. Permite conocer el estado o capacidad con que cuenta la organización. Para Trujillo (2007:34): presenta de forma detallada la descripción de este análisis, según el cual “Se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades), para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización.”

Teóricamente se analiza a partir del modelo de las “7S” de Mckinsey, como se muestra en la Figura 2, el cual permite identificar aspectos que afectan a la organización y de esta manera compararlo con los competidores, determinando fortalezas y debilidades. Los grupos que presentan a continuación integran el modelo de las 7’S de Mckinsey:

- Estructura (Structure). Manera en como la empresa dispone, instituye, vincula y coordinar su trabajo para lograr la mayor eficiencia en su funcionamiento.
- Sistemas (Systems). Encierra los procesos internos que delimitan los criterios de funcionamiento de la empresa.
- Estrategia (Strategy). Forma en como la organización establece y orienta los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Personal (Staff). Está integrada por las características del talento humano con el que cuenta la organización, el cual tiene como función la ejecución de la estrategia. Así mismo se analiza la gestión existente sobre los mismos.
- Estilo (Style). Comprende el modelo de comportamiento y estil de liderazgo establecido por el ápice estratégico para administrar y gestionar la estrategia.
- Habilidades (Skills). Hace referencia a las capacidades y habilidades que requieren los miembros de la organización que contribuyen a la consecución de objetivos y ejecución de la estrategia.
- Objetivos de orden superior (Superordinate goals). Se trata de aquellos aspectos creencias,

valores que de una u otra forma guían, unen y alinean a los miembros de la organización para lograr una armonía en el camino de la consecución de propósitos comunes y objetivos estratégicos.

Por lo mencionado anteriormente, el trabajo realizado debe ser meticuloso para tener de forma precisa la situación actual de la organización. Empíricamente, este análisis se llevará a cabo mediante Matriz Perfil de Capacidad Interna - PCI de Serna (2008), con el cual se identificarán factores significativos de la organización y por medio de la Matriz de Factores Internos – EFI de David (2003), se compendian cuantitativamente cada una de las variables y determinar las fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales.

Figura 2 Diagrama 7'S de Mckinsey



Fuente: francés (2006:169). Estrategia y planes para la empresa

Análisis competitivo. Se realiza a través de las cinco fuerzas competitivas (Porter 1980), debido a que permite analizar las características estructurales que tienen un impacto en la competitividad de la organización. Al dividir una empresa en estas cinco fuerzas es posible analizar su competitividad y obtener una visión más acertada sobre su atractivo. Grant (1991) clasifica las cinco fuerzas competitivas en verticales y horizontales: las fuerzas verticales hacen referencia al poder de negociación que tienen los proveedores y los compradores; las fuerzas horizontales hacen alusión a la competencia que generan los productos sustitutos, amenaza por la entrada de nuevos competidores y la rivalidad existente entre empresas ya establecidas en el mercado.

Para el análisis competitivo también se hace uso de la Matriz de Evaluación de Factores Competitivos MEFC de David (1997), que permite identificar los competidores principales, al igual que sus fuerzas y debilidades con respecto a una muestra de la posición estratégica de la organización.

Sin embargo, debido a los enfoques sociales con lo que trabaja la organización se determina que no es necesario llevar a cabo un análisis competitivo al no estar inmersos en un campo determinado por fuerzas competitivas.

2.1.6 Diagnostico Estratégico

La etapa del diagnóstico estratégico se basa en los análisis interno y externo, que permiten percibir la situación real de la organización por medio de la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través de la matriz DOFA. De esta manera elaborar estrategias acordes a los objetivos organizacionales, donde se pueda usar de manera significativa las fortalezas organizacionales y aprovechar las oportunidades que el entorno brinda, asimismo reducir las debilidades que se presenten y disminuir el riesgo que acarrearán las amenazas del entorno. Este diagnóstico, Serna (2008:185) lo refiere en los siguientes términos:

“Está diseñado para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar al máximo sus recursos y prevenir el efecto de las fuerzas externas.”

Del análisis se desarrollan cuatro tipos de estrategias:

- FO. Estrategias de fuerzas y oportunidades, las cuales se basan en el uso de las fortalezas internas de la organización con objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- FA. Estrategias de fuerzas y amenazas, que se basan en la utilización de las fortalezas de una organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- DO. Estrategias de debilidades y oportunidades, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
- DA. Estrategias de debilidades y amenazas, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Una vez el análisis DOFA se ha realizado, se puede llevar a cabo un nuevo análisis denominado, CAME que significa Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Este análisis permite a las empresas definir sus líneas estratégicas de acción, facilitando la elaboración del proceso de formulación e implementación de las estrategias una vez estén los resultados de la matriz DOFA. Un ejemplo sobre la utilización de la matriz CAME se presenta en la Figura 3.

Figura 3 Análisis CAME y DOFA

ANÁLISIS CAME Y DOFA			
ANÁLISIS EXTERNO			
DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	<p>CAME: Explotar Oportunidades (E) ESTRATEGIA: Ofensiva (Ataque-Posicionamiento) POTENCIAR Invertir: Definir la correspondencia entre fortalezas y oportunidades que nos lleve a ventajas comparativas.</p>	<p>CAME: Mantener fortalezas (M) ESTRATEGIA: Defensiva EVALUAR EL RIESGO Defender: Indican una necesidad de movilizar los recursos.</p>
	DEBILIDADES	<p>CAME: Corregir debilidades (C) ESTRATEGIA: Reorientación TOMAR DECISIONES Invertir: Requieren una decisión: invertir, retirar, colaborar.</p>	<p>CAME: Afrontar amenazas (A) ESTRATEGIA: Supervivencia CONOCER LAS LIMITACIONES Controlar daños: Es necesario controlar los prejuicios</p>

Fuente: <http://asesordecaldidad.blogspot.com>

2.1.7 Estrategias Funcionales

Dan directrices sobre las actividades que deben realizar las áreas de la empresa. Francés (2006:181), las define de la siguiente manera: “consisten en un conjunto de actividades que permiten alcanzar los objetivos funcionales siendo establecidas por los altos directivos para ser implementados por cada área en la organización.”

La organización por su estructura especial no cuenta con áreas definidas. Por consiguiente, no se formulan estrategias funcionales, lo que quiere decir que se realizará un plan estratégico incompleto.

2.1.8 Planes Operativos

Finalmente, dentro del proceso de planeación estratégica se definen los planes operativos, según Zabala, (2005:107) definen como:

“El proceso mediante el cual se adelantan ejercicios individuales de diseño que después se han de colectivizar y afinar. Cada plan operativo corresponde a un determinado objetivo socioeconómico básico que tiene un carácter amplio y general y busca alcanzarse durante

la vigencia del plan.”

Los planes operativos son claves para cumplir los objetivos y son una manifestación precisa y delimitada de la estrategia. Por tanto, se ordenan las operaciones individualmente, el tiempo de entrega y el presupuesto de cada una respectivamente, se asignan los encargados y los indicadores correspondientes a cada tarea. Los planes operativos se sintetizan en una matriz de marco lógico donde se detalla otros aspectos como el objetivo y la estrategia a la que pertenecen.

2.2 Marco Referencial

El desarrollo sustentable es un tipo de desarrollo que se da en una nación y mantiene en equilibrio los factores sociales, económicos, y ambientales. De tal manera, genera una mejor calidad de vida para las generaciones actuales y futuras. Se puede identificar que el desarrollo sustentable se basa en desarrollar estrategias sobre tres factores: sociales, económicos y medioambientales.

El concepto de sustentabilidad en la sociedad hace referencia a las características sociales que afectan de manera directa la sociedad realizando un proceso de progreso en la calidad de vida, integrando la responsabilidad social y el urbanismo sustentable.

La sustentabilidad económica describe la forma en que se debe hacer uso de los recursos teniendo en cuenta que son limitados, de tal manera que se genere un equilibrio en la distribución y empleo de los mismos.

La Sustentabilidad ambiental hace alusión a los recursos naturales renovales y no renovables, propendiendo por un uso responsable y comprometido con el entorno medio ambiental.

Se puede entender la sustentabilidad como un paradigma para pensar en un futuro en el que las consideraciones ambientales, sociales y económicas se equilibren en la búsqueda del desarrollo y una mejor calidad de vida, según Mckeown et al. (2002).

Finalmente, se enfatiza en que el concepto de desarrollo sustentable debe tener unas bases éticas, como pueden ser la justicia intergeneracional, la equidad intrageneracional o la preocupación ecocéntrica de preservación de la diversidad biológica, según Gallopín (2003).

Otro concepto relevante es la comunicación intercultural que busca promover sentidos comunes a comportamientos y expresiones de las personas y grupos sociales en un escenario de diversidad cultural, para visualizar, construir espacios y dar a conocer prácticas mediante el diálogo y el intercambio de saberes.

La importancia de la comunicación intercultural cobra especial importancia en dinámicas sociales enmarcadas en la innovación social, donde las diferencias, conflictos y negociaciones entre agentes es entendida como el interrelacionamiento, posibilitando compartir los saberes y acciones de las diferentes comunidades con el fin de llegar a significados comunes.

Mencionado lo anterior, la organización integra los conceptos relacionados en el desarrollo de los proyectos sociales los cuales interrelacionan acciones que tienen por objetivo modificar las condiciones de calidad de vida de las comunidades vinculadas.

De esta manera, se aborda el trabajo realizado por la organización comprendiendo mejor el desarrollo de las actividades y el enfoque bajo el cual se guía su accionar.

2.3 Marco Situacional

2.3.1 Antecedentes de la organización

En el año 2012, mediante el Acuerdo 001 de 2012 de la Órgano Colegiado de Administración y Decisión - OCAD CTeI, se viabilizó el Proyecto Centro de Investigación,

Promoción e Innovación Social para el Desarrollo de la Caficultura Caucana -Cicaficultura-, el cual oficialmente inició sus actividades el 21 de febrero de 2014, con el Acta de Inicio Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación Sistema General de Regalías.

Esta iniciativa, que fue inicialmente liderada por el programa de Maestría en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo de la Universidad del Cauca y la Federación Nacional de Cafeteros a través del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, es financiada por la Gobernación del Cauca, con fondos del Sistema General de Regalías. Actualmente la organización se encuentra ubicada en Popayán, dirección Calle 2N # 2-10 y cuenta con 30 colaboradores en total.

El proyecto fundamentalmente se concentra en consolidar un Centro de Investigación, Promoción e Innovación Social para impulsar el desarrollo regional, implementar una estrategia educativa con pertinencia en innovación social y desarrollo regional, plantear estrategias socio-territoriales para la construcción de economías sociales y solidarias en el Cauca y diseñar sistemas agroecológicos acordes con la diversidad regional.

Cicaficultura es un proyecto pensado estratégicamente para la consolidación de un Centro que, con base en investigación e innovación social, atienda las diferentes problemáticas regionales, teniendo como uno de los ejes centrales las caficulturas caucanas.

Entendiendo que la caficultura es una práctica social, cultural, económica y ambiental que se renueva creativamente gracias a la confluencia de los conocimientos científicos, técnicos y comunitarios, el objetivo de Cicaficultura es constituirse en el Centro de Investigación e Innovación de este importante sector de la economía del país. Los datos consignados en la Tabla 1 presentan información relevante sobre la organización.

Tabla 1 Datos Organizacionales

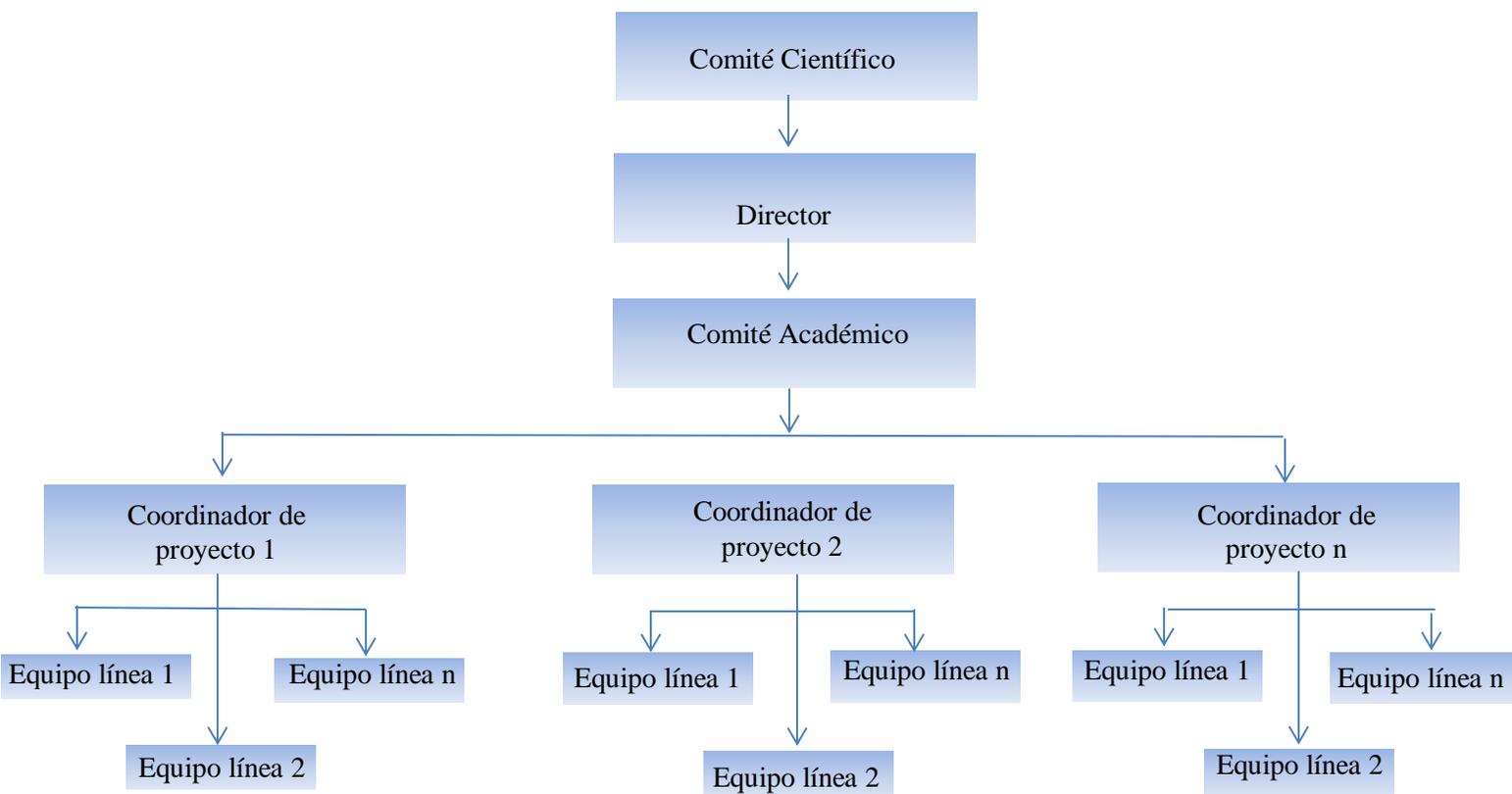
Razón social	Centro de Innovación y Apropiación Social para la Caficultura – CICAFFICULTURA
¿A qué se dedica?	Impulsar el desarrollo regional, implementar una estrategia educativa con pertinencia en innovación social y desarrollo regional, plantear estrategias socio-territoriales para la construcción de economías sociales y solidarias en el Cauca, y diseñar sistemas agroecológicos acordes con la diversidad regional.
Actividad económica	Investigación práctica social, cultural, económica y ambiental.
NIT	
Representante Legal	Olga Lucía Cadena.
Dirección	Calle 2N # 2-10 Popayán – Cauca.
Tamaño	Pequeña
Talento Humano	Actualmente el centro cuenta con 30 colaboradores en total.

2.3.2 Estructura Organizacional

El centro de investigación es una organización constituida por grupos de investigación y administrativos. En estos momentos no cuenta con la figura de director, razón por la cual una de sus investigadoras principales hace las veces de ese rol. Se encuentra que la investigadora que asumió el papel de directora es la persona a la que se acude para la solución de cualquier problema que se presente. Por lo tanto, no se encuentra una estructura, roles y funciones definidos.

2.3.2.1 Organigrama del Centro de Innovación y Apropiación Social para la Caficultura

Figura 4 Organigrama.



2.4 Marco Legal

- Acuerdo Superior 053 de 2016 creación del Centro de Innovación y Apropiación Social de la Caficultura, Cicaficultura.
- Guía de Propiedad Intelectual (Colciencias).
- Acuerdo 19 de 2018: Por el cual se fija el monto máximo de deducibilidad prevista en el artículo 158-1 del Estatuto Tributario y de descuento definido en el artículo 256 del ET, para el año 2019.

CAPITULO III

CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo se describen las diferentes metodologías empleadas para llevar a cabo el desarrollo del plan estratégico: tipo de estudio, fuentes de información e instrumentos empleados para la obtención de los datos.

3.1 Tipo de Investigación

Se realizará una investigación exploratoria de tipo cualitativo.

3.2 Fuente de Investigación

Las fuentes de información son de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son los datos obtenidos de la organización a través de entrevistas estructuradas y no estructuradas cuyo cuestionario se presenta en el Anexo 1, así como por medio del proceso de observación. Las fuentes secundarias son fuentes documentales que hacen referencia a la información e investigaciones que representan una fuente significativa para la consecución de información útil para el desarrollo del trabajo.

3.3 Instrumentos Utilizados Para la Recolección de Información

Para la adquisición de datos primarios se emplea, como instrumento principal, la entrevista personal de carácter no estructurado, aplicada a los integrantes del Centro de Innovación y Apropiación Social para la Caficultura - CICAFICULTURA. Además, se aplica a la observación y análisis de los patrones entorno donde se desarrollan las actividades.

De forma complementaria, las fuentes de información secundarias serán consultadas en referencias bibliográficas, conformadas por diversos autores de gran importancia para el campo de

administración de empresas, quienes han contribuido de manera significativa al desarrollo y fortalecimiento de las ciencias administrativas, complementadas con libros, artículos de revistas indexadas, trabajos de grado e institucionales, que contribuyan al desarrollo del plan Estratégico.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL TRABAJO

En este apartado se desarrollan los objetivos específicos propuestos para la elaboración del plan estratégico y se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de herramientas y metodologías que ayudan a elaborar eficientemente el trabajo planteado. Incluye: direccionamiento estratégico, análisis estratégico, diagnóstico estratégico, planes operativos.

4.1 Direccionamiento Estratégico

A continuación, se definen y expresan claramente los principios organizacionales como la visión, misión y valores que ayudarán a consolidar la cultura interna y direccionar el accionar del centro de investigación.

4.1.1 Visión

El centro de centro de Apropiación Social e Innovación para la Caficultura CICAFIGULTURA cuenta con la siguiente visión:

“El Centro de Innovación y Apropiación Social de la Caficultura – Caficultura- será un centro de investigación reconocido a nivel nacional e internacional por su compromiso en la innovación social y por la contribución en la sustentabilidad de los territorios de las comunidades caficultoras.”

Al realizar la evaluación y análisis de la visión respecto a los criterios de formulación establecidos, se concluye que la visión actual propuesta para CICAFIGULTURA no cumple con criterios clave para la organización porque debe ser alcanzable y realista, buscando ser reconocido primero a nivel región y nacional.

Tabla 2 Matriz de evaluación de la Visión actual

CRITERIOS DE EVALUACION	SI	NO
¿Es alcanzable?		X
¿Integra el concepto de sostenibilidad?	X	
¿Amplia y detallada?		X
¿Apropiada por la organización?		X
¿Es realista?		X
¿Positiva e inspiradora?		X

A continuación, se hace una propuesta que abarque todos los criterios:

“Ser el centro de innovación y gestión social, reconocido a nivel nacional por el fortalecimiento de procesos sociales, la generación y apropiación de nuevos conocimientos”.

Ahora, se describen algunos criterios de formulación de la visión según los cuales se realizará la respectiva evaluación.

Tabla 3 Matriz de evaluación de la Visión propuesta.

CRITERIOS DE EVALUACION	SI	NO
¿Es alcanzable?	X	
¿Integra el concepto de sostenibilidad?	X	
¿Amplia y detallada?		X
¿Es consistente?	X	
¿Es realista?	X	
¿Positiva e inspiradora?	X	

Luego de la respectiva evaluación y análisis de la visión con respecto a los criterios de formulación establecidos, se concluye que la visión para CICAIFICULTURA cumple con la mayoría de criterios determinando que se encuentra correctamente establecida.

4.1.2 Misión

El centro de centro de Apropriación Social e Innovación para la Caficultura CICAIFICULTURA cuenta con la siguiente misión:

“El Centro de Innovación y Apropriación Social de la Caficultura -Cicaficultura- investiga y gestiona el conocimiento a través de la educación rural intercultural, la comunicación y cultura, la agroecología y la economía social solidaria para impulsar el desarrollo regional a través del dialogo de saberes y el enfoque territorial con el fin de promover la apropiación e innovación social y así fortalecer la autonomía y sustentabilidad de las comunidades cafeteras en una alianza entre Universidad, Empresa, Estado y Sociedad.”

Partiendo de las características fundamentales que conforman una misión, se evalúa ésta por medio de una matriz donde se presentan y sintetizan los componentes primordiales que se deben tener en cuenta para constituir eficazmente una misión, como se muestra en la Tabla 4.

Se evidencia que la misión que tiene la organización no cumple con todos los requisitos, por lo cual se cataloga como una misión débil e incompleta. Por consiguiente, se hace una propuesta que abarque todos los criterios:

Somos un Centro que gestiona conocimientos con las comunidades en sus territorios, para fortalecer su autonomía y sustentabilidad, mediante la educación rural intercultural, la comunicación y la cultura, la agroecología y la economía social y solidaria en alianza Universidad, Empresa, Estado y Sociedad.

Tabla 4 Matriz de evaluación de la Misión Actual.

CRITERIOS DE FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	SI	NO
1. Usuarios: ¿Quiénes son los usuarios de la organización?	X	
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la organización?	X	
3. Alcance: geográficamente, ¿Qué alcance tiene la organización?		X
4. Tecnología: ¿Está la organización actualizada en el aspecto tecnológico?		X
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad: ¿Está la organización comprometida con el crecimiento y sostenibilidad?		X
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la organización?		X
7. Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?	X	
8. Preocupación por la imagen pública: ¿Se encarga la organización de tener una comunicación externa activa?		X
9. Interés en los Colaboradores (empleados): ¿Son los colaboradores un activo valioso en la organización?		X

Tabla 5 Matriz de evaluación de la Misión propuesta.

CRITERIOS DE FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	SI	NO
1. Usuarios: ¿Quiénes son los usuarios de la organización?	X	
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la organización?	X	
3. Alcance: geográficamente, ¿Qué alcance tiene la organización?	X	
4. Tecnología: ¿Está la organización actualizada en el aspecto tecnológico?	X	
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad: ¿Está la organización comprometida con el crecimiento y sostenibilidad?	X	
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la organización?	X	
7. Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?	X	
8. Preocupación por la imagen pública: ¿Se encarga la organización de tener una comunicación externa activa?	X	
9. Interés en los Colaboradores (empleados): ¿Son los colaboradores un activo valioso en la organización?	X	

4.1.3 Valores

Al realizar la investigación se evidencia que la organización en cuestión no cuenta con valores que estén apropiados por quienes hacen parte de CICAFICULTURA, por consiguiente, es preciso determinar, definir e implementar valores que atiendan a características propias del centro. Por esta razón, se formula y define una escala de valores mediante la implementación de una matriz axiológica como se muestra en la Tabla 6.

Para el desarrollo de la misma se tienen en cuenta los elementos y la metodología descrita a continuación:

- Grupo de referencia. Para el planteamiento de los valores se establece como grupo de referencia el equipo de Trabajo de la organización.
- Evaluación de los colaboradores. Cada uno de los colaboradores participantes establece una valoración de acuerdo al grado de importancia que para ellos tiene cada valor en la organización, para ello se tiene en cuenta la siguiente escala numérica siendo: 5 Muy Alto, 4 Alto, 3 Medio, 2 Bajo, 1 Muy Bajo.
- Valoración promedio. Obtenida la respectiva evaluación de los colaboradores a cada uno de los valores propuestos, se determina la valoración promedio sumando las calificaciones de cada valor y dividiendo entre el número de participantes.
- Selección de valores. Subsiguientemente de acuerdo al promedio resultante se instauran como valores corporativos aquellos que alcanzan un promedio igual o superior a 4.0, es decir aquellos que los miembros de la organización consideran apropiados para la empresa y sobresalen en la empresa.

Para finalizar, se realiza la respectiva definición de cada uno de los valores escogidos.

Definiciones.

- Respeto. Entre los miembros y colaboradores de la organización existe la capacidad de

reconocer, aceptar y valorar el trabajo, opiniones o aportes de los demás, generando armonía en las relaciones interpersonales.

- Solidaridad. Hace referencia a la voluntad que tienen los miembros y colaboradores de la organización para brindar ayuda a sus compañeros, las comunidades y a otros miembros internos y externos cuando éstos la necesiten.
- Integridad. Se refiere a obrar y/o actuar con rectitud y honradez dentro y fuera de la organización.
- Vocación al servicio. Brindar un excelente servicio siempre será un compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización para con los proveedores, clientes internos y externos. Se trata de una filosofía de trabajo.
- Compromiso. Hace referencia al sentimiento de apego y/o afecto de trabajar para y en pro de la organización, haciendo que todos los miembros den el máximo de sus capacidades.
- Responsabilidad. Se refiere al cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas con las comunidades, Universidad y demás grupos de referencia.
- Constancia y disciplina. Conllevan a la elaboración de proyectos exigentes, superación de obstáculos y trabajo arduo.

Tabla 6 Matriz Axiológica de Valores organizacionales.

Integridad	Vocación de Servicio	Compromiso	Solidaridad	Constancia y Disciplina	Responsabilidad	Respeto
4	4	4	0	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	5	4	4	4
4	4	2	5	4	3	4
5	5	5	3	5	5	4
3	4	4	3	4	4	2
5	4	5	5	3	4	3
4	5	4	4	4	3	3
5	4	4	5	3	4	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5
4,43	4,43	4,43	4,29	4,29	4,21	4,14

El resultado del análisis indica que la organización tiene estos valores arraigados en su actuar, aunque es necesario fortalecerlos y con el fin de mantener una base sólida en su filosofía.

Al establecer los valores organizacionales, es importante que el director del centro divulgue y promueva la apropiación de los mismos dentro de la organización, a fin que sean parte de la

cultura interna y siendo el marco de referencia del actuar de la organización.

4.2 Análisis Estratégico

En el análisis estratégico valora la situación actual de la organización en relación a su entorno, sus recursos y sus competencias internas como base para la formulación e implementación de las estrategias.

4.2.1 Análisis externo

En el análisis externo se identifican y evalúan las oportunidades y amenazas en el entorno de la organización. Para el desarrollo del análisis se utiliza el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM y la matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE, las cuales fueron elaboradas en conjunto con la de Cicaficultura por medio de una entrevista no estructurada.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - POAM es una metodología que da una guía para la comprensión de la posición de la organización en relación a su entorno, determinando el nivel de amenazas y oportunidades y el grado de impacto de los factores sobre la organización. Para el desarrollo de esta herramienta se recaba información primaria y secundaria sobre los factores externos que influyen en la organización, después se consolidan las que sean oportunidades y amenazas, las cuales son agrupadas en las siguientes categorías:

- Económica. Reúne las regulaciones y tendencias de la economía a nivel nacional e internacional que actúan de manera significativa en el funcionamiento de la organización.
- Política. Agrupa elementos legales como normas, leyes, decretos y/o reglamentos emitidos por órganos de representación y decisión política que tienen incidencia en el presente y futuro de la organización.
- Social. Reúne los aspectos y modelos culturales, creencias y actitudes de una población o grupo social.

- Tecnológica. Hace referencia al a los avances tecnológicos del entorno en materia de equipos, procesos, insumos, sistemas de información y comunicación, productos, servicios, y demás aspectos que influyen y condicionan la actividad organizacional.
- Geo-demográfica. Agrupa aspectos relativos a la ubicación, característicos de la población y geográficos que interaccionan con la organización.

Después de agrupar los factores, se procede a calificar las oportunidades y amenazas según la importancia como alta, media o baja y finalmente se califica el impacto de la misma manera como alto, medio o bajo. En la Tabla 7 se muestra la síntesis de las oportunidades y amenazas de mayor impacto clasificadas según su dimensión.

Realizado el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, se procede a la identificación de los factores más relevantes para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE. Esta se desarrolla teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Ponderación. A cada uno de los factores se le asigna una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (importante). Esta ponderación indica la importancia relativa de cada uno de los factores para tener éxito en el sector de actividad al cual pertenece la empresa. A las oportunidades se les asigna una ponderación más alta que a las amenazas, pero estas últimas también reciben valoraciones altas si representasen un peligro significativo para la organización. La suma de todas las ponderaciones es igual a 1 o 100%.
- Clasificación. A cada factor externo se le asigna una clasificación entre 1 y 4 que indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio, y 1= la respuesta es deficiente.
- Puntuación ponderada. La puntuación pondera se obtiene de la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por su respectiva clasificación.

- Puntuación ponderada total. Para obtener la puntuación ponderada total se suman las puntuaciones ponderadas asignadas a cada variable en el paso anterior. La puntuación ponderada total más alta posible es 4 y la más baja 1.

Tabla 7 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO – POAM									
FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Recursos gubernamentales	X						X		
Demanda sobre el portafolio	X						X		
Inestabilidad del sector						X			X
Inversión/interés Ciudadanos sector rural	X							X	
Equipamiento social	X								X
Modelo económico				X			X		
Labores de poscosecha agrotransformación y agregación de valor	X							X	
FACTORES POLÍTICOS									
Relación gobierno – Cicaficultura		X						X	
Gobernabilidad en procesos locales	X								X
Apropiación del sentido de lo público	X							X	
Capital institucional	X								X
FACTORES SOCIALES									
Conflicto armado				X			X		
Cultivos con usos ilícitos				X			X		
Nivel de educación (trabajo especializado)	X								X
Disposición del público objetivo	X						X		
Minería legal e ilegal				X			X		
Economías enclave				X			X		
FACTORES TECNOLÓGICOS									
Servicios virtuales	X								X
Desarrollo tecnológico	X							X	
Globalización de la información	X							X	
Investigaciones agroecológicas	X						X		
Resistencia al cambio tecnológico				X			X		
FACTORES AMBIENTALES									
Crisis ambiental	X						X		
Sustentabilidad ambiental	X						X		

La elaboración de la matriz se realizó en conjunto con la directora de Cicaficultura, teniendo en cuenta el historial de la organización desde su consolidación como proyecto.

Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE.

OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERADO
Fuentes de financiación	0,1	3	0,3
Demanda sobre el portafolio	0,1	4	0,4
Disposición del público objetivo	0,09	4	0,36
Investigaciones	0,06	3	0,18
Sostenibilidad ambiental	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
Acciones productivas negativas	0,12	3	0,36
Conflicto armado	0,10	2	0,20
Cultivos de uso ilícito	0,05	2	0,10
Minería legal e ilegal	0,05	1	0,05
Economías enclave	0,03	1	0,03
Resistencia al cambio tecnológico	0,03	3	0,09
Contingencia sanitaria	0,07	1	0,07
TOTAL	1		2,44

Tal y como se muestra en la Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE, la puntuación ponderada total para Cicaficultura es 2,44, lo cual indica que actualmente la organización trata de dar respuesta a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, es decir, la organización en la actualidad apunta hacia el aprovechamiento de las oportunidades existentes y a disminuir el efecto negativo provocado por las amenazas externas, sin tener en cuenta el grado de importancia que esto significa para la organización.

En otras palabras, las estrategias aplicadas actualmente en el Centro buscan el aprovechamiento de las oportunidades existentes y reducción del impacto negativo provocado por las amenazas externas, aunque no tiene una posición del todo fuerte.

A continuación, se abordan cada una de las oportunidades y amenazas resultantes del análisis estratégico externo y se analiza su influencia en la organización.

4.2.1.1 Oportunidades

Fuentes de financiación. La capacidad de acción con la que cuenta el centro permite su participación tanto en proyectos financiados con recursos públicos como con recursos privados. La participación en convocatorias del Sistema General de Regalías - SGR sigue siendo una de las principales fuentes para financiar la ejecución de proyectos en los lugares donde el centro puede actuar, sin embargo, su accionar no se limita solo a proyectos públicos sino también a atender al sector privado, dando como resultado una gran oportunidad en la medida en que no depende de una sola fuente de financiación para su sostenibilidad.

Demanda sobre el portafolio. Según la Fundación Ideas para la Paz – FIP- en el cuarto informe del año 2018 presenta el avance del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito – PNIS-cuya meta inicial es la sustitución de 50.000 hectáreas mediante asistencia técnica necesaria para la implementación de proyectos productivos. Además, el 65% de los

municipios con vinculaciones al PNIS se desarrolla el Plan 50/51 para el mejoramiento de vías terciarias facilitando la comercialización de los bienes obtenidos a fin de promover la sustitución voluntaria, superar las condiciones de pobreza y marginalidad de las familias implicadas; si bien se avanza por buen camino, es preciso enfatizar en que solo el 28,9% de la erradicación voluntaria se ha llevado a cabo, por lo cual el potencial de acción para la utilización de estas tierras para la implementación de proyectos agroecológicos es de tener en cuenta y puede ayudar a facilitar la transición a cultivos lícitos.

Disposición del público objetivo. La sustitución de cultivos de uso ilícito que se analizó en el punto anterior presenta una oportunidad tanto para el centro como para quienes están haciendo uso de los territorios para la producción de cultivos de uso ilícito, por lo cual, las personas que se acojan al –PNIS necesitan de acompañamiento profesional que viabilice la producción de cultivos lícitos que sean apropiados para el territorio en cuestión.

De la misma manera, el uso de la agroecología pone a disposición una herramienta efectiva para el aprovechamiento no solo de territorios adscritos al programa de sustitución de cultivos ilícitos, sino también de las comunidades vinculadas a Cicaficultura mediante la implementación de proyectos que van acordes a las necesidades y expectativas de los beneficiarios.

Investigaciones. La generación de conocimiento es pilar fundamental para el centro de investigación, principalmente la investigación social y el desarrollo regional donde confluyen conocimientos técnicos, científicos y comunitarios que dan sentido al actuar de la organización. La investigación constante en distintos ejes permite diseñar e implementar sistemas agroecológicos acordes con la diversidad regional, además del aporte académico propio de la investigación, reflejado en la publicación de libros, artículos, integración la academia con las comunidades vinculadas y el mejoramiento en las condiciones de vida de las mismas.

Sostenibilidad ambiental. Ayudar a minimizar los efectos negativos de factores tales

como el cambio climático, el deterioro medio ambiental y demás aspectos sociales y económicos que se derivan del uso irresponsable de los recursos naturales. Para ello, es imprescindible y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, indica que su objetivo de desarrollo sostenible para Colombia es “Contribuir a que el desarrollo económico y social del país sea ambientalmente sostenible y mejore las condiciones de vida de la población más vulnerable y excluida, promoviendo el logro de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible”. Dicho objetivo presenta una oportunidad clara para el centro debido a que Cicaficultura promueve prácticas que van acordes, brindando soluciones agroecológicas a problemáticas existentes dentro en las comunidades a las cuales se les hace acompañamiento.

4.2.1.2 Amenazas

Acciones productivas negativas. La falta de educación pertinente que permita hacer uso responsable de la biodiversidad regional impacta de manera directa la forma en que las comunidades gestionan la producción agrícola dentro de sus territorios. La falta de planeación o estructuración para diversificar su producción de manera sustentable amenaza la soberanía alimentaria y da lugar a prácticas agrícolas cuyo propósito principal es la generación de recursos económicos sin tener en cuenta el daño ocasionado al suelo en que se produce y a nivel medio ambiental en general. El daño ocasionado por los monocultivos en algunos casos puede tardar largo tiempo en ser reparado debido al uso constante y perjudicial de agentes químicos utilizados para dicha producción o por cultivos que por su naturaleza perjudican el terreno.

Conflicto armado. La presencia de grupos armados al margen de la ley en muchos de los territorios en los cuales Cicaficultura puede desarrollar sus actividades, limita su actuar y representa una amenaza latente para sus colaboradores. Si bien tras la firma del acuerdo de paz con la guerrilla de las FARC, se evidenció una disminución considerable en actos armados donde la comunidad civil se viera involucrada, también dio lugar a la creación de otros grupos al margen de

la ley cuyos conflictos a menor escala por el control de territorios relacionados con minería ilegal, cultivos de uso ilícito y rutas para el narcotráfico generó que organizaciones como Cicaficultura no puedan llevar a cabo los proyectos y diversificar con procesos agroecológicos la agricultura regional.

Cultivos de uso ilícito. Del mismo modo en que el conflicto armado limita el actuar del centro, los cultivos de uso ilícito impiden diversificar la producción agrícola de las comunidades y aunque la sustitución por cultivos de uso lícito se está impulsando desde el gobierno nacional, también es cierto que hacen falta mayores garantías económicas y de seguridad para quienes realicen la transición a cultivos lícitos.

Ahora bien, la presión que ejercen los grupos armados al margen de la ley para seguir con la producción de cultivos de uso ilícito es innegable y frena en gran medida todos los esfuerzos encaminados a cambiar y mejorar las condiciones de vida de las personas.

Minería legal e ilegal. la destrucción medio ambiental a pequeña o gran escala generada por la extracción de recursos naturales en especial la minería, que sin importar si es legal o ilegal genera prácticamente el mismo daño y para los pobladores de estos territorios solo deja a su paso pobreza, destrucción y desplazamiento forzado debido en muchos casos al uso de elementos químicos altamente contaminantes que generan un sinnúmero de irremediables consecuencias para el medio ambiente, para la salud de sus pobladores y en general para el bienestar social y regional. Además, grupos al margen de la ley también hacen presión para continuar la explotación minera sin tener en cuenta las consecuencias ni la posibilidad de dar lugar a otro tipo de producción que no genere el impacto negativo que representa la minería.

Economías enclave. Para la Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas (2015:146), las economías en clave en América Latina “en una definición muy general podrían ser caracterizadas como territorios en los que se habilitan condiciones económicas especiales en relación al resto del

Estado-nación en que se ubican para el desarrollo de actividades económicas de diverso tipo por parte de transnacionales en forma directa o indirecta”.

La amenaza que representan este tipo de economías en la región se puede evidenciar principalmente en el desplazamiento de los pobladores por parte de multinacionales que se hacen a grandes extensiones de tierra para posteriormente iniciar producciones de monocultivos y emplear o subemplear a quienes antes ocupaban dichos territorios generando condiciones de dependencia y pobreza para los nativos.

Resistencia al cambio tecnológico. Factores tales como el acceso limitado a recursos económicos para la implementación y uso de nuevas tecnologías, acompañado de prácticas tradicionales que rechazan la implementación de nuevas técnicas de cultivo ocasionan un estancamiento productivo, económico y social debido al uso ineficiente de los recursos.

Otro aspecto importante es la falta de capacitación teórico-práctica que dé lugar a incorporar nuevas prácticas agrícolas tendientes a impulsar un desarrollo socio-económico sostenible y acorde a las necesidades propias de las comunidades.

Contingencias sanitarias. Emergencias sanitarias que pueden ser locales, nacionales o incluso mundiales afectan el normal funcionamiento de las organizaciones y el Centro no es ajeno a dichas contingencias, provocando desde retrasos en la ejecución de proyectos hasta una parálisis prácticamente total en las funciones y el actuar de la organización

4.2.2 Análisis interno

En el análisis interno se determina la situación contextual de la organización. Se identifican y diagnostican las debilidades y fortalezas en el desempeño de las competencias que actualmente pone en práctica la organización. Lo anterior, para reducir el impacto de las debilidades y potenciar el accionar de las fortalezas. Su sustento teórico se fundamenta en las 7S de Mckinsey y el empírico

en el perfil de capacidad interna – PCI y la matriz de evaluación de factores internos – EFI. La información, para su subsiguiente análisis, procede de la gerencia y de algunos colaboradores, por medio de entrevista estructurada.

Para el desarrollo del Perfil de Capacidad Interna – PCI, es de suma importancia obtener información primaria y secundaria sobre los factores internos de la organización. Entonces, se procede a identificar fortaleza y debilidades, que se agrupan de acuerdo a las siete “S” de Mckinsey. Posteriormente, se califican según su importancia e impacto. Como se muestra en la Tabla 9.

Para la elaboración de la matriz EFI se seleccionaron 12 factores, de los cuales cinco son debilidades y siete son fortalezas según información de la dirección de la asociación según el siguiente procedimiento:

- Ponderación. A cada factor se le asigna un numero entre 0.0 y 1,0 en relación a su relevancia como factor de éxito para la organización. La sumatoria de los factores debe ser igual a 1,0.
- Clasificación. A cada factor se le asigna un valor entre 1 y en relación a su importancia. Donde 1=debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3=fortaleza menor; 4= fortaleza mayor.
- Puntuación ponderada. Se obtiene de la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por su respectiva clasificación. La puntuación ponderada total más alta posible es 4 y la más baja 1.

A partir del resultado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, el puntaje de 2,74 determina que la calificación al ser superior al promedio indica una organización relativamente fuerte. El resultado es el reflejo de todas las características positivas relevantes del trabajo de la directora, los colaboradores, de la curva de experiencia de la asociación y de los esfuerzos para seguir estrategias que generen sinergias organizacionales. No obstante, existen falencias en las que se debe trabajar para que su impacto se vea altamente disminuido de manera que la organización se acerque más al logro de sus objetivos.

Mencionado lo anterior, se hace necesario precisar lineamientos apropiados para la organización, a la vez que se use una metodología de apropiación interna donde todos los miembros puedan ir en la misma dirección para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, se deben tener procesos formales que permitan evidenciar la situación actual, evaluarla, y ejecutar directrices que mejoren las competencias de la organización.

A continuación, se precisarán las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis:

4.2.2.1 Fortalezas

Flexibilidad de la estructura organizacional. La organización es pequeña y cuenta con 30 colaboradores lo que hace que exista una comunicación directa con la dirección, entre colaboradores y entre grupos. Dicha estructura permite que se prueben nuevos enfoques de manera que fomentan la innovación. Tiene horarios flexibles, lo cual facilita realizar el trabajo y cumplir con más responsabilidades como la capacitación del talento humano. Otra característica es el trabajo en grupo que se realiza formando grupos interdisciplinarios que tienen la capacidad de abordar varios desafíos. Todo lo mencionado hace que la organización funcione eficientemente en muchos aspectos.

Tabla 10 Matriz de Evaluación de factores internos – EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - EFI			
FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERADO
Flexibilidad de la estructura organizacional	0,09	3	0,27
Experiencia y conocimientos de los directivos	0,1	4	0,4
Rentabilidad del portafolio	0,06	4	0,24
Calidad en el desarrollo de los proyectos	0,1	4	0,4
Participación geográfica	0,06	3	0,18
Portafolio de productos	0,1	4	0,4
Propiedad intelectual	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			
Uso y análisis de Planes estratégicos	0,1	1	0,1
Manuales de procesos y procedimientos	0,06	2	0,12
Sistemas de toma de decisiones	0,06	1	0,06
Sostenibilidad Financiera	0,1	1	0,1
Gestión de alianzas	0,07	1	0,07
TOTALES	1		2,74

Experiencia y conocimientos de los directivos. La experiencia del comité científico y de la directora representa una ventaja significativa para el logro de los objetivos organizacionales. Además, la experiencia de los colaboradores en el desarrollo de los proyectos es bastante relevante. Lo anterior conforma una base de conocimiento y experiencia que se puede explotar para aumentar

el beneficio que genera la organización a los actores vinculados a ella.

Rentabilidad del portafolio. El portafolio de servicios que tiene la organización es bastante atractivo y beneficioso debido a que maneja temas ambientales, sociales y culturales. Lo cual está en concordancia con los lineamientos de acción nacionales, así se vuelve atractivo para recibir ingresos gubernamentales. Por otro lado, también llama la atención de usuarios no beneficiados de los proyectos de la organización, que al acceder también aportarán ingresos. Todo esto hace parte de la sostenibilidad de la organización.

Calidad en el desarrollo de los proyectos. La organización tiene un diseño organizacional profesional lo cual hace que albergue gran conocimiento en múltiples disciplinas, y que se tengan políticas de calidad, objetivos y responsabilidades que satisfagan las necesidades de los proyectos y de la organización. Así se cumple con la satisfacción del cliente, se hacen gestiones responsables, feedback para la mejora continua, planificaciones adecuadas y controles de calidad, cumpliendo con los procesos establecidos en PMBOK.

Participación geográfica. La organización ha realizado un trabajo constante y arduo donde ha llegado a abarcar el 88% de los municipios del departamento del Cauca. Esto se ve reflejado en los proyectos que se han presentado y ejecutado, y en la curva de experiencia con la que se opera.

Portafolio de productos. Los servicios que presta la organización están basados sus líneas de investigación (agroecología y territorio, comunicación intercultural, economía social y solidaria, educación intercultural), y estos están conformados por conferencias, diplomados, capacitaciones. Las temáticas manejadas son bastante amplias y apetecidas debido a las tendencias en el cuidado ambiental y la apuesta en el sector agropecuario, que hoy en día se incluye en la planeación nacional con buenas partidas presupuestales.

Propiedad intelectual. Es el resultado del trabajo de la organización enseñando y aprendiendo de todos los actores involucrados. Es de suma importancia para el posicionamiento y

reconocimiento del centro. Entre ellos se destaca los libros, artículos, y publicaciones.

4.2.2.2 Debilidades

Uso y análisis de planes estratégicos. La organización no cuenta con un plan estratégico establecido y apropiado, lo que obstaculiza procesos de análisis y evaluación para el diseño de estrategias propicias que respondan al entorno dinámico en el que se desenvuelve el centro. De tal manera, se hace necesario un plan estratégico que permita definir y entender a la organización para llevarla en conjunto hacia una misma dirección.

Manuales de procesos y procedimientos. En la organización existen algunos procesos y procedimientos no estructurados, lo cual no permite que se realicen de manera eficaz las actividades y su respectiva evaluación control.

Sistemas de toma de decisiones. No se evidencia un sistema de toma de decisiones que permitan evaluar resultados, resolver problemas y generar alternativas. Así el accionar de la organización se verá afectado negativamente. La inclusión de un sistema de toma de decisiones agilizará muchas actividades organizacionales.

Sostenibilidad financiera. El análisis muestra que la organización trabaja bajo los recursos de regalías obtenidos por proyectos. Sin embargo, no tiene una fuente de ingresos diferente que permita la operación en caso de no obtener recurso de regalías. Por consiguiente, se debe poner en marcha formas de promover la obtención de recursos por medio de la interacción social sostenible.

Gestión de alianzas. Es una de las estrategias que debe poner en acción la organización para actuar conjuntamente con otras organizaciones, donde Cicaficultura pueda expandir su alcance geográfico y reciba el respectivo reconocimiento por su labor, mejore su curva de experiencia y tenga conocimiento exógeno alimentando la organización.

4.2.3 Análisis de Vulnerabilidad

El análisis estratégico presenta características sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que luego servirán para la formulación de estrategias. Este proceso analítico puede verse sesgado debido a la situación en la que se encuentra la empresa, por tanto, es posible que afecte negativamente la formulación de estrategias. Debido a lo anterior, la gerencia debe tener una visión crítica del diagnóstico. Por esta razón, el análisis de vulnerabilidad tiene como objetivo complementar las técnicas de análisis que fueron desarrolladas en el diagnóstico estratégico, con el fin de acoplar con mayor exactitud las características externas e internas que actúan en el entorno de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos previstos. El proceso de análisis de vulnerabilidad está compuesto por las siguientes fases:

- Identificación de un puntual (fortaleza) que sirve de soporte para la organización.
- Convertir los puntuales en amenazas.
- Realizar una descripción de las consecuencias.
- Valorizar el impacto.
- Determinar la probabilidad de ocurrencia del puntual.
- Valorar la capacidad de reacción de la organización.

Realizado el respectivo procedimiento analítico en la Tabla 11 se presenta la totalidad del análisis de vulnerabilidad.

Figura 5 Matriz de Vulnerabilidad

Impacto de la amenaza x Probabilidad de ocurrencia	10 Alto	Indefensa I	En peligro II
	0 Bajo	Vulnerable IV	Preparada III
		0 Bajo	10 Alto
		Capacidad de reacción.	

Fuente. Serna (196: 2008) Gerencia Estratégica.

Tabla 11 Análisis de Vulnerabilidad

Puntuales	Amenazas/ Debilidades	Consecuencias	Impacto (0-10)	Probabilidad ocurrencia (0-1)	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de Vulnerabilidad
1. Crecimiento poblacional rural	Disminución de la población rural	La disminución poblacional rural posiblemente ocasione una reducción de los usuarios, al igual que un descenso del alcance geográfico del trabajo. Todo representado negativamente en la baja posibilidad de trabajar de la organización.	9	0,2	7	III
2. Financiación pública y privada	Reducción de las fuentes de financiación públicas y privadas	La reducción de ingresos financieros provocaría un colapso en la organización, provocando la clausura de muchas actividades organizacionales.	10	0,2	4	IV
3. Estructura descentralizada	Estructura organizacional centralizada	Una estructura centralizada significa que la toma de decisiones recae en una sola persona, lo cual más adelante podría provocar un desequilibrio debido a que esa persona no esté presente o tome decisiones contrarias a los objetivos organizacionales. Por consiguiente se debe propender por una organización descentralizada que maneje manuales de procesos y procedimientos, y estructuras que sean capaces de tomar decisiones que estén acordes al nivel del trabajo que desarrollan.	7	0,8	5	I

4. Recursos humanos especializados	Recursos humanos no especializados	Se presentaría como una incapacidad para cumplir con los objetivos organizacionales, además retrasaría los procesos de la misma.	8	0,2	8	III
5. Formulación de proyectos	No formular proyectos	Es uno de los pilares de la organización, por lo que al no realizarse provocaría que no se obtenga financiación, ni que se realice ninguna actividad relacionada con la organización.	9	0,1	10	III
6. Enfoque del público objetivo	Preferencia por enfoques distintos a los del sector agropecuario	Un cambio en las preferencias de las comunidades vinculadas provocaría que los proyectos no sean realizables, por consiguiente la organización no tendría campo de acción.	5	0,3	5	IV
7. Alianzas estratégicas	Ausencia de alianzas estratégicas	Crecimiento organizacional disminuido	9	0,4	7	III
8. Curva de experiencia	Recursos humanos sin experiencia	La escasez de experiencia provoca que exista poca eficiencia en los procesos organizacionales	5	0,3	8	III
9. Proceso estratégico	Proceso estratégico ineficaz	Incomprensión de los entornos de la organización. Por lo tanto, no se aprovechan oportunidades y fortalezas, de la misma manera no se resguardan de las debilidades y amenazas. Así mismo, no se tiene un rumbo claro para la organización.	9	0,5	6	III
10. Sistemas de control	Inexistencia de sistemas de control	Falta de control en los diferentes aspectos organizacionales que conlleva a falencias en los procesos	9	0,5	6	III

11. Actualización tecnológica	tecnologías que no están a la vanguardia	Una organización desactualizada no atiende con eficiencia el desarrollo de sus objetivos	9	0,3	8	III
12. Alta generación de conocimiento científico	Baja generación de conocimiento científico	Disminución en la calidad de la labor realizada que repercute en bajos indicadores impidiendo mejorar el reconocimiento del Centro	9	0,3	7	III
13. Acceso geográfico	Difícil acceso geográfico	No realización de proyectos por acceso restringido o inexistencia de vías de comunicación asequibles	6	0,4	6	III
14. Ambiente laboral agradable	Ambiente laboral poco agradable	Conflictos internos que provocan disminución de la sinergia organizacional	8	0,7	8	II

Se determina que en la mayoría de puntuales la organización se encuentra preparada para atender la situación, siendo un punto a destacar puesto que demuestra que la organización cuenta con herramientas que le ayudan a hacer frente de manera exitosa frente a las posibles problemáticas que se presenten (cuadrante III). No obstante, encontramos puntuales donde existe vulnerabilidad respecto al desarrollo de actividades como financiación pública y privada, enfoque del público objetivo a las cuales se les debe prestar atención para dar soluciones acordes (cuadrante IV); en el puntual estructura descentralizada la organización da la sensación de estar indefensa, al igual que en caso de una emergencia sanitaria, por lo tanto es necesario generar acciones que permitan reducir el impacto (cuadrante I); así mismo se debe procurar por mantener un ambiente laboral agradable para evitar estar en peligro en este aspecto debido a la constante interacción interpersonal (cuadrante II). Teniendo claros estos puntos, se debe propender por buscar soluciones que reduzcan el impacto de las situaciones mencionadas y establecer planes de contingencia que mitiguen el accionar en contra al rumbo organizacional.

4.3 Diagnóstico Estratégico

El análisis DOFA incorpora herramientas que permiten originar alternativas estratégicas que den a la organización condiciones adecuadas para dar respuesta al entorno, teniendo en cuenta los recursos y capacidades internas con que ésta cuenta.

4.3.1 Análisis DOFA

Los factores internos y externos que tienen influencia en la organización se encuentran confrontados en el diagnóstico que se sintetiza en la Tabla 12 para permitir generar estrategias que contribuyan a mejorar la manera en que son utilizadas las fortalezas y evitando el efecto negativo de sus debilidades. Igualmente, responder adecuadamente a las oportunidades y

anticiparse a las amenazas del entorno.

El desarrollo del diagnóstico se lleva a cabo por medio de cuatro tipos de estrategias: FO, FA, DO y DA. Las primeras son de carácter ofensivo donde se utilizan las fortalezas de la organización para el aprovechar las oportunidades existentes en el entorno, es decir, potenciar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades). Las segundas son de carácter defensivo y, con ellas, se busca utilizar las fortalezas organizacionales para así anticiparse a las posibles amenazas, en otros términos, es acentuar las fortalezas para minimizar amenazas.

Las estrategias DO son de orientación y se usan para superar las debilidades del centro y de esta manera lograr el aprovechamiento de las oportunidades; finalmente, las estrategias DA son de supervivencia y, con ellas, se busca reformular acciones que procuren superar las debilidades internas existentes y poder disminuir el impacto negativo de las amenazas.

4.3.2 Estrategias

Teniendo en cuenta la posición estratégica del Cicaficultura respecto a su entorno, además de sus recursos y capacidades internas, se definen las principales estrategias para responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas del medio y potenciar la organización, Tabla 12.

Posicionamiento a nivel regional. Se trata de una estrategia de reconocimiento organizacional, consiste en posicionar el nombre de la organización frente a organizaciones con las que se relaciona. La estrategia se dirige en sentido de compartir el trabajo realizado por la organización para tener reconocimiento en el sector en el que se desempeña. Se basa en la participación en eventos de interés general y eventos académicos donde los invitados puedan observar la operación, función, e investigación de Cicaficultura y lo determinen como la opción

más relevante para el sector y enfoque en el que se desempeñan. Para el desarrollo de la estrategia se estudiarán las organizaciones y sus respectivos eventos donde se pueda intervenir de manera exitosa.

Tabla 12 Matriz DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Fuentes de financiación. 2. Demanda sobre el portafolio. 3. Disposición del público objetivo. 4. Investigaciones. 5. Sostenibilidad ambiental.	1. Acciones productivas negativas. 2. Conflicto armado. 3. Cultivos de uso ilícito. 4. Minería legal e ilegal. 5. Economías enclave. 6. Resistencia al cambio tecnológico. 7. Contingencia sanitaria.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Flexibilidad de la estructura organizacional. 2. Experiencia y conocimientos de los directivos. 3. Rentabilidad del portafolio. 4. Calidad en el desarrollo de los proyectos. 5. Participación geográfica. 6. Portafolio de productos. 7. Propiedad intelectual.	1. Posicionamiento a nivel regional. (O1,O2,F3) 2. Desarrollo geográfico regional. (O2,O4,F5,F2)	1. Investigación y desarrollo. (A1,A3,A6,A7,F4,F7)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Uso y análisis de planes estratégicos. 2. Manuales de procesos y procedimientos. 3. Sistemas de toma de decisiones. 4. Sostenibilidad financiera. 5. Gestión de alianzas.	1. Alianzas estratégicas. (O1,O4,O5,F4,F5) 2. Control organizacional. (O1,O2,D1,D2,D3)	1. Fortalecimiento y formalización de los procesos de dirección estratégica. (A1,A6,A7,D1,D2,D3) 2. Sostenibilidad organizacional. (A6,A7,D1,D2,D3,D4,D5)

Desarrollo geográfico regional. Consiste en incrementar de manera paulatina y constante la incursión del Centro en las diferentes áreas geográficas, inicialmente regionales que requieran de los servicios ofrecidos por la organización. Esta estrategia busca aumentar la presencia de Cicaficultura en comunidades que busquen fomentar prácticas agrícolas responsables y sostenibles, a fin de mejorar la calidad de sus productos y a su vez la calidad de vida de sus habitantes, todo de la mano de las líneas de investigación con que cuenta el centro.

Investigación y desarrollo. Esta estrategia busca conformar un equipo de investigación y desarrollo enfocado a la creación y elaboración de materiales, sistemas y métodos incluyendo el diseño, desarrollo, mejora de prototipos, procesos, servicios y modelos organizativos. La estrategia se basa en tener la capacidad de estudiar para poder innovar en lo concerniente a sus operaciones. De tal manera, el equipo debe ser multidisciplinario para aprovechar varios campos del conocimiento y realizar ejercicios de transferencia de resultados de investigación logrando identificar procesos y productos para lograr transferir resultados de investigación de TRL 3 o TRL 4 a TRL 9.

Alianzas estratégicas. Esta estrategia implica la búsqueda y generación de alianzas que aporten al desarrollo de objetivos en común, permitiendo el acceso a recursos y mentoría de organizaciones con mayor curva de experiencia en determinadas temáticas. Por consiguiente, el centro de investigación puede ampliar sus oportunidades de innovar, incorporar tecnología, incursionar en nuevas regiones, reducir costos y superar a sus obstáculos. Las organizaciones podrán ser del mismo sector o de sectores complementarios con lo cual aprovechan sinergias y crean una fusión benéfica para ambas partes.

Control organizacional. Por medio de ésta estrategia se propone aumentar la productividad en todos los ámbitos organizacionales, teniendo como objetivo principal la mejora constante en los indicadores de desempeño, procurando que la organización cumpla con los

compromisos adquiridos en los tiempos establecidos y que cada uno de los miembros de Cicaficultura cumpla a su vez con las funciones propias de su labor.

Fortalecimiento y formalización de procesos de dirección estratégica. Esta estrategia inspeccionará y mejorará la organización a través del fortalecimiento y formalización de la dirección estratégica, superando muchas de las debilidades actuales de la organización que le permitan una posición más fuerte para enfrentar las amenazas existentes y la disminución del impacto de las debilidades. Así, se propone la consolidación de procesos estratégicos estructurados y formales que den rumbo a las actividades organizacionales.

Sostenibilidad organizacional. Consiste en preparar a la organización para generar valor, impactando positivamente sus entornos interno y externo, manteniendo un equilibrio entre lo social, económico y ambiental. De tal manera que el manejo de aspectos que van desde lo cotidiano como la toma de decisiones hasta contingencias sanitarias que son menos recurrentes pero que impactan a la organización deben ser tenidos en cuenta para así poder afrontarlos y superarlos con éxito.

4.4 Planes Operativos

Tabla 13 Plan operativo 1

Objetivo:	Reconocimiento del centro por parte del público general y el público académico			
Estrategia:	Posicionamiento a nivel regional			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Búsqueda y selección de las organizaciones del mismo sector y/o enfoque del centro de investigación: - Búsqueda de las organizaciones y sus respectivos eventos. - Selección de los eventos más adecuados. - Selección de temáticas. - Organización de información impresa	Equipo de comunicación del centro, especialista en marketing	4 meses	Comunicación	Informe de resultados
2. Conformación del grupo que asistirá a los eventos: - Selección del grupo propicio para los eventos. - Preparación de las temáticas	Comité científico	6 mes	Coordinación	Informe de resultados
3. Realizar las debidas diligencias para asistir a los eventos: - Sacar permisos - Obtención de recursos	Director del centro	6 meses	Coordinación	Informe de resultados

Tabla 14 Plan operativo 2

Objetivo:	Aumentar el número de zonas atendidas por el Centro en la región			
Estrategia:	Desarrollo Geográfico			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
<p>1. Búsqueda de zonas no atendidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar zonas a las que no se ha llegado - Caracterizar las zonas - Seleccionar las zonas 	Semillero de investigación, grupos de investigación	3 mes	Humanos, tecnológicos	Número de nuevas posibles zonas atendidas por el centro
<p>2. Búsqueda de fuentes de financiación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar convocatorias de fuentes de financiación - Selección de fuentes de financiación 	Semillero de investigación, grupos de investigación	3 mes	Humanos, tecnológicos	Numero de convocatorias a participar
<p>3. Formulación de proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de proyectos adecuados a la zona a atender 	Investigadores según tipo de proyecto	6 meses	Humanos, tecnológicos	Número de proyectos formulados

Tabla 15 Plan operativo 3

Objetivo:	Innovar en prototipos, procesos, servicios y modelos organizativos			
Estrategia:	Investigación y desarrollo			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
<p>1. Selección de un grupo para conformar el área de investigación y desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de campos del conocimiento que influyen sobre las operaciones del centro de investigación. - Convocatoria para conformación del grupo. - Selección de hojas de vida. - Conformación del equipo. - Creación del área 	Comité científico	6 meses	Coordinación	Informe de resultados
<p>2. Diagnostico organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar cuáles son los prototipos, procesos, servicios, modelos organizativos usados actualmente por la organización. 	Área I+D	6 meses	I+D	Informe de resultados
<p>3. Análisis y mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar y procesar la información obtenida - Presentar propuestas de mejora - Selección de alternativas 	Área I+D	6 meses	I+D	Informe de resultados
<p>4. Ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puesta en marcha de las alternativas seleccionadas 	Área administrativa y de control	6 meses	Coordinación	Informe de resultados

Tabla 16 Plan operativo 4

Objetivo:	Capacitación del talento humano			
Estrategia:	Alianzas estratégicas			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
<p>1. Determinación y análisis de las temáticas usadas por la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sondeo de los temas que se manejan - Verificación de temáticas complementarias - Verificación de actualizaciones en las temáticas - Determinación de actualizaciones y complementos 	Área administrativa y de control	3 meses	Humano, tecnológico	Informe de resultados
<p>2. Gestión de alianzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda selección de mejores candidatos en los temas seleccionados - Negociación de acuerdos - Cierre de tratos. 	Área administrativa y de control	6 meses	Humano, tecnológico	Informe de resultados
<p>3. Planificación de capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - División de la organización por segmentos para capacitaciones - Control de capacitaciones - Control de asistencia de miembros de la organización - Feedback 	Área administrativa y de control	6 meses	Humano, tecnológico	Cronograma

Tabla 17 Plan operativo 5

Objetivo:	Supervisión y control de la planeación anual			
Estrategia:	Control organizacional			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Reunir información de la planeación anual - Elaboración de procesos y procedimientos - Solicitar cronograma de todas las áreas	Área administrativa y de control	2 meses	Tecnológicos	Informe de resultados
2. Comprobación de la información - Verificar que el cronograma este acorde con la planeación anual	Área administrativa y de control	2 mes	Humanos, tecnológicos	Numero de cronogramas acordes a la planeación anual
3. Control - Verificación de la realización del cronograma - Feedback	Área administrativa y de control	Trimestral	Económicos, Humanos, materiales, tecnológicos	Informe de resultados

Tabla 18 Plan operativo 6

Objetivo:	Desarrollar procesos de planificación estratégica con el fin de coordinar formalmente las actividades realizadas			
Estrategia:	Fortalecimiento y formalización de los procesos de dirección estratégica.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Análisis y evaluación estratégica de la organización	Coordinación	6 mes	Humano, económico	Informe de las actividades de análisis realizadas
2. Análisis y rediseño de las estructuras orgánicas de la organización	Coordinación	6 mes	Humano	Informe de la estructura actual con énfasis en las falencias y bondades de la misma Propuesta de la estructura organizacional
3. Evaluación de la pertinencia de la estructura propuesta - Diseño e implementación de direccionamiento estratégico. - Implementación de manuales de procesos y procedimientos - Evaluar la congruencia de la planeación estratégica - Socialización de los manuales de los resultados obtenidos	Coordinación	1 año	Humano, económico	Informe de los resultados obtenidos en la implementación del diseño estratégico

Tabla 19 Plan operativo 7

Objetivo:	Preparar a la organización para lograr un equilibrio entre lo social, económico y ambiental			
Estrategia:	Sostenibilidad organizacional			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
<p>1. Capacitación de personal en temas relacionados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de capacitaciones que fomenten el equilibrio entre lo social, económico y ambiental - Selección de capacitaciones que fomenten el equilibrio entre lo social, económico y ambiental - Selección de personal que asistirá a las capacitaciones 	Coordinación	4 meses	Humanos, tecnológicos, económicos	Personal capacitado
<p>2. Complementación de procesos y procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar puntos clave en los procesos de procedimientos - Complementación con temáticas de sostenibilidad organizacional 	Área administrativa	1 año	Económicos, Humanos, materiales, tecnológicos	Informe de resultados
<p>3. Hacer metodologías de transmisión del conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de políticas de transmisión del conocimiento - Generación de herramientas - Planeación es espacios 	I+D	6 meses	Económicos, Humanos, materiales, tecnológicos	Informe de resultados

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el desarrollo del trabajo se encuentran factores claves integrantes del componente estratégico a los cuales se les realizaron reestructuraciones debido a fallas organizacionales. Por consiguiente, la dirección debe ejecutar lineamientos que permitan el desarrollo de las modificaciones propuestas. Para ello es necesario que cada uno de los miembros se apropien y lleven a cabo las directrices formalizadas a fin de lograr los objetivos organizacionales y se genere una cultura organizacional.

El estudio permite concluir que la organización se encuentra en un entorno externo favorable, en gran medida a que cuenta con un mayor número de oportunidades que amenazas, por lo cual se debe enfocar en aprovechar las ventajas que tiene por medio de las estrategias formuladas en el plan estratégico.

Internamente la organización presenta atributos positivos los cuales se pueden potenciar ejecutando las estrategias propuestas. El análisis realizado permite evidenciar la falta de una reorganización de la estructura orgánica del centro en la que se debe crear grupos de trabajo con enfoques específicos como: investigación y desarrollo (I+D) con acciones investigativas proporcionales a la tecnología con la cual Cicaficultura; el segundo es un grupo de administración y control con enfoque dirigido al desarrollo, control y retroalimentación de los procesos administrativos de manera productiva. De tal manera, es imperante la implementación de los planes operativos propuestos, los cuales contienen la información sobre las actividades, tiempos, responsables e indicadores para llevar a cabo las estrategias.

BIBLIOGRAFIA

- Amaya, J., (2005). *Gerencia, Planeación y Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Arano, R. M., Cano, M. y Olivera, D. (2012). *La importancia del entorno general en las empresas*. Revista Ciencia Administrativa, (2), 62.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector público*. Santiago: ILPES/CEPAL
- Bermeo, J. R. (2016). *Notas de clase sobre planificación estratégica*, Universidad del Cauca:1-20.
- Bermeo, J. R. (2013.). *Génesis y evolución del pensamiento estratégico*. Notas de clase sobre panificación estratégica, Universidad del Cauca: 1-17.
- Camacho, M. M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud (21), 2.
- Drucker E. Peter (1964). *El Ejecutivo Eficaz*. Argentina: Editorial Debolsillo.
- Drucker, P (2006). *Drucker para todos los días*. Bogotá: Editorial Norma.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Fundación Entorno. (2009). *Informe sobre la gestión de la sostenibilidad en la empresa española*.
- Koontz. (1991). *Estrategia, planificación y control*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Madrigal, P. (1995). *La Legislación como un Instrumento para el Desarrollo Sostenible*. En: Derechos Humanos, Desarrollo Sustentable y Medio Ambiente, IIDH-BID.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Porter, M (1996). *What is strategy?*. Harvard Business Review (6), 61-78.
- Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial. Importancia de los distintos grupos*

de interés en el proceso de cambio. Cataluña: Universidad Politécnica de Catalunya.

Saz, M. I., Marcuello, C. (2011). *Introducción de la dirección estratégica en organizaciones que gestionan empleo con apoyo.* Acciones e Investigaciones Sociales, (24), 173.

Thompson, A., Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos.* México: Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario Valores Organizacionales

VALORES ORGANIZACIONALES

Ciudad: Popayán

Fecha: ____/____/____

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Nombre: _____ **Cargo:** _____

A continuación, se muestra una tabla que contiene una lista de posibles valores organizaciones para el centro CICAFICULTURA.

Esta encuesta debe ser diligenciada siguiendo las siguientes instrucciones:

- Lea detenidamente los significados de cada valor.
- De acuerdo al grado de apropiación e identificación que tiene dicho valor al interior de la organización asígnele una calificación utilizando la siguiente escala valorativa.

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
5	4	3	2	1

LISTADO DE VALORES ORGANIZACIONALES

Respeto. Entre los miembros y colaboradores de la organización existe la capacidad de reconocer, aceptar y valorar el trabajo, opiniones o aportes de los demás, generando armonía en las relaciones interpersonales.

Solidaridad. Hace referencia a la voluntad que tienen los miembros y colaboradores de la organización para brindar ayuda a sus compañeros, las comunidades y a otros miembros internos y externos cuando éstos la necesiten.

Integridad. Se refiere a obrar y/o actuar con rectitud y honradez dentro y fuera de la organización.

Vocación al servicio. Brindar un excelente servicio siempre será un compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización para con los proveedores, clientes internos y externos. Se trata de una filosofía de trabajo.

Compromiso. Hace referencia al sentimiento de apego y/o afecto de trabajar para y en pro de la organización, haciendo que todos los miembros den el máximo de sus capacidades.

Responsabilidad. Se refiere al cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas con las comunidades, Universidad y demás grupos de referencia.

Constancia y disciplina. Conllevan a la elaboración de proyectos exigentes, superación de obstáculos y trabajo arduo.

MATRIZ AXIOLOGICA

No.	VALORES CORPORATIVOS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Respeto					
2	Solidaridad					
3	Integridad					
4	Vocación al servicio					
5	Compromiso					
6	Responsabilidad					
7	Constancia y disciplina					