

**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PARA LA ASOCIACIÓN HORTIFRUTICOLA DE COLOMBIA,
BASADO EN UN MODELO ESTRATEGICO Y AMBIENTAL**

María Paula Beltrán Tejada

**Universidad El Bosque
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gestión Empresarial Ambiental
Bogotá D.C.
2018**

Dedicatoria

“A mí familia por su dedicación, amor y perseverancia, por enseñarme el valor de la fortaleza, la honestidad y la lucha continua de los propósitos y los sueños.”

“A mis profesores por todo el aprendizaje, enseñanzas, conocimientos y consejos.”

“A la Asociación Hortifruticola de Colombia – Asohofrucol por confiar en mis conocimientos y permitir realizar este proyecto.”

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Hortifrutícola de Colombia, aunque se ha caracterizado por ser una de las empresas más reconocidas del país en el subsector hortofrutícola su estructura organizacional no se encuentra acoplada a un direccionamiento enfocado a la estrategia, puesto que, aunque cuenta con una Misión y una Visión organizacional, estas no son acordes a su crecimiento y naturaleza.

El presente documento aborda el desarrollo desde el reconocimiento de las situaciones insatisfactorias que presenta la Asociación. Siguiendo con el reconocimiento de lo fundamental del desarrollo del mapa de procesos que permitirá fundamentar y estructurar un contexto de desarrollo del modelo de gestión estratégica, con procesos debidamente caracterizados, una matriz DOFA desarrollada en conjunto con los responsables de los procesos, determinación de objetivos estratégicos y un modelo de sostenibilidad adecuado a la Asociación.

El desarrollo de una Misión y Visión ajustada y adecuada a la Asociación, como unos valores organizaciones y política organizacional fueron los fundamentos junto con el reconocimiento de las partes interesadas para proponer y aprobar una estructura organizacional con sus componentes completamente caracterizados que permiten plantear un despliegue estratégico completamente desarrollado con el cuál se fundamenta el cuadro de mando integral de la organización.

Reconociendo los deseos y ambiciones de la organización por propender por una responsabilidad ambiental se plantean cuatro programas básicos para responder a dicha responsabilidad, los planes son los de ahorro y uso eficiente del agua y de la energía, prácticas sostenibles y la gestión integral de recursos, que juntos permitirán no solo presentarse como una entidad responsable y generar para la Asociación y sus asociados ahorros sustanciales en gastos y mejora en los ámbitos laborales y comerciales.

No se desconoce la necesidad de innovación de la organización y para el efecto se generaron propuestas para el desarrollo de consultorías, potenciamiento de área de investigación mediante la fundamentación de centro de desarrollo tecnológico y el centro de investigación hortifrutícola y la

propuesta de colocar a disposición de la comunidad un centro base de experiencias que permitirán acercarse a la comunidad científica como a la comunidad en general, sin dejar de lado los centros educativos.

El fin último del presente trabajo es potenciar y presentar una Asociación hortofrutícola competitiva, abierta al cambio y reconocedora del potencial que se maneja a nivel local, nacional y regional en el ámbito hortifructicultor como en el ámbito asociativo y como ente que potencia a sus asociados y al país.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCION	10
2. JUSTIFICACION.....	11
3. ANTECEDENTES.....	12
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DESDE LA GESTION EMPRESARIAL AMBIENTAL	17
4.1 Situación insatisfactoria antes de la intervención.....	17
4.2 Situación ideal	19
4.3 Formulación del problema.....	19
4.4 Árbol del problema.....	20
5. OBJETIVOS.....	21
5.1 Objetivo general	21
5.2 Objetivos Específicos	21
6. MARCO REFERENCIAL	22
6.1 Marco Teórico	22
6.2 Glosario	27
6.3 Marco Contextual	29
6.3.1 Marco geográfico	29
6.4 Marco legal y normativo	30
6.5 Partes interesadas (Stakeholders)	32
7. METODOLOGIA	33
8. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	36
8.1 Mapa de procesos	36
8.1.1 Procesos estratégicos	37
8.1.2 Procesos misionales.....	37
8.1.3 Procesos de Soporte.....	38
8.1.4. Control y mejora.....	39
8.2 Caracterización de Procesos.....	39
8.3 Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas	41
8.4 Objetivos estratégicos.....	49
8.5 Modelo de sostenibilidad.....	50
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA DE PROCESOS	51
9.1 Misión y Visión.....	52

INTERVENCIÓN EMPRESARIAL PARA ASOCIACIÓN HORTIFRUTÍCOLA

6

9.1.1 Misión.....	52
9.1.2 Visión	52
9.2 Valores organizacionales.....	52
9.3 Política organizacional	54
9.4 Partes Interesadas	55
9.5 Contexto organizacional.....	57
9.6 Despliegue estratégico.....	63
9.6 Cuadro de mando integral.	67
10. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA	72
10.1 Programa de ahorro y uso eficiente del agua.....	76
10.2 Programa de ahorro y uso eficiente de la energía.....	77
10.3 Programa de prácticas sostenibles	78
10.4 Programa de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS).....	80
11. PROPUESTAS DE OPTIMIZACIÓN CON ENFOQUE AMBIENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL	82
11.1 Desarrollo de Consultorías	82
11.2 Desarrollar y potenciar área de investigación.	84
11.2.1 Centros de Desarrollo Tecnológico	86
11.2.2 Centro de investigación	87
11.3 Bases de Experiencias.	89
12. PLAN DE INVERSIÓN.....	90
13. RESULTADOS ESPERADOS	92
13.1 Despliegue estratégico.....	92
13.2 Sistema de gestión ambiental.	96
13.3 Optimización con enfoque ambiental del sistema de gestión empresarial.	100
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101

Listado de figuras

Figura 1, Mapa de procesos actual	18
Figura 2 Arbol de problemas	21
Figura 3 Fase de toma de decisiones	23
Figura 4 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.....	24
Figura 5 El tiempo de una tabla de mando integral	25

Figura 6 Interacción partes interesadas	32
Figura 7 Esquema fases de desarrollo metodología de trabajo	35
Figura 8. Articulación Plan de gestión empresarial	36
Figura 9 Mapa de procesos ASOHOFRUCOL	37
Figura 10 Interacción Fuerzas de Porter	44
Figura 11 Modelo de sostenibilidad.....	52
Figura 12 Misión, Visión, Política, Valores Asohofrucol	55
Figura 13 Estructura organizacional	60
Figura 14 Tramo dirección de seguimiento y control de proyectos	61
Figura 15 Tramo dirección de gestión económica y de ejecución.....	62
Figura 16 Dirección técnica y de formulación	62
Figura 17 Dirección administrativa y financiera.....	63
Figura 18 Dirección de recaudo	63
Figura 19 Profesional apoyo a gerencia	64
Figura 20 Despliegue e impacto de los objetivos	71
Figura 21 Sistema gestión ambiental administrativo.....	77
Figura 22 Discriminación porcentual de inversión del proyecto.....	90

Listado de Tablas

Tabla 1 Proyectos ejecutados 2017-	14
Tabla 2 Bases legales Aplicables.....	31
Tabla 3 Definición de campos formato Caracterización del proceso.....	41
Tabla 4 Correspondencia de Caracterización / tipo de proceso y anexos.....	42
Tabla 5 Matriz resumen dofa.....	45
Tabla 6 Definición de campos Formato Matriz Estrategias.....	49
Tabla 7 Matriz de Estrategias.....	49
Tabla 8 Objetivos estratégicos agrupados.....	51
Tabla 9 Relación de la misión y visión con objetivos estratégicos	65
Tabla 10 Despliegue estratégico	66
Tabla 11 Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)- Matriz de Indicadores	71

Tabla 12 Definición de componentes de la matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales.....	75
Tabla 13 Actividades Programa de ahorro y uso eficiente del agua	77
Tabla 14 Actividades Programa de ahorro y uso eficiente de la energía.....	78
Tabla 15 Actividades Programa de prácticas sostenibles	80
Tabla 16 Actividades Programa de gestión integral de residuos sólidos	81
Tabla 17. Instituciones de educación superior	84
Tabla 18 Proyectos de investigación desarrollados	86
Tabla 19 Programas de desarrollo tecnológico Asofruhocol	86
Tabla 20 Discriminación de costos para el proyecto	92
Tabla 21 Resultados esperados Despliegue estratégico	94
Tabla 22 Resultados esperados el plan de ahorro y uso eficiente del agua	98
Tabla 23 Resultados esperados programa de ahorro y uso eficiente de la energía	98
Tabla 24 Resultados esperados Programa de prácticas sostenibles	100
Tabla 25 Resultados esperados Programa gestión integral de residuos sólidos	100

Listado Anexos

- 1 Matriz legal
- 2 Matriz contexto e Identificación Partes Interesadas e instructivo
- 3 Tabla maestra de priorización
- 4 Caracterización de proceso de planeación estratégica
- 5 Caracterización de proceso de desarrollo gremial
- 6 Caracterización de proceso de planes y programas
- 7 Caracterización de proceso de recaudo
- 8 Caracterización de proceso de Contratación y compras
- 9 Caracterización de proceso de Contabilidad
- 10 Caracterización de proceso de Gestión Documental.
- 11 Caracterización de proceso de Presupuesto
- 12 Caracterización de proceso de Tesorería
- 13 Caracterización de proceso de Talento humano
- 14 Caracterización de proceso de Tecnología de la información

- 15 Caracterización de proceso de gestión HSEQ
- 16 DOFA's
- 17 Estructura organizacional
- 18 Matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales
- 19 Procedimiento para la identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales
- 20 Programa de ahorro y uso eficiente del agua
- 21 Programa de uso eficiente de la energía
- 22 Programa de prácticas sostenibles
- 23 Programa de gestión integral de residuos sólidos
- 24 Tabla de instituciones de educación superior con programas agro
- 25 Guía técnica de autoevaluación para el reconocimiento de centros de desarrollo tecnológico y centros de innovación y productividad
- 26 informe de autoevaluación del centro de desarrollo tecnológico o del centro de innovación y productividad
- 27 Carta de solicitud para el reconocimiento
- 28 Guía Técnica para el Reconocimiento de Centros de Investigación
- 29 Plan de mejoramiento para el reconocimiento de Centros de Investigación
- 30 Informe de Autoevaluación para el reconocimiento de Centros de Investigación
- 31 Base de experiencias

1. INTRODUCCION

Los modelos de gestión estratégicos son herramientas gerenciales y de administración que permiten a las organizaciones desarrollar conceptualmente un enfoque para orientar sus actuaciones y toma de decisiones. La Asociación Hortifrutícola de Colombia para la cual se plantea el modelo estratégico está inserta en el nivel asociativo perteneciente al subsector frutícola y horticultor colombiano y reconoce que es necesario actualizar su enfoque empresarial, de acuerdo al contexto en el que opera y en el que se desarrolla la actividad productiva de sus asociados, así como la arquitectura organizacional representada en un mapa de procesos, que permita mejorar su sistema de gestión y consolidar nuevas propuestas de valor para la innovación y la gestión ambiental extensiva a su área de influencia con sus asociados y otras partes interesadas. .

Se desarrolla desde la determinación de los procesos macro y el reconocimiento de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas como herramienta básica y fundamental para crear estrategias adecuadas y propias para los componentes de la Asociación.

En el presente documento se indica el modo por el cual se persiguen los objetivos estratégicos, fundamentados en pilares y ejes, los cuales se articulan y permiten el despliegue estratégico de la Asociación Hortifrutícola de Colombia.

La propuesta propia para la Asociación del despliegue estratégico se desarrolla como un trabajo mancomunado de los responsables de los procesos, quienes se convierten en multiplicadores de las acciones propias y únicas de la administración central de la Asociación.

El direccionamiento estratégico se fundamenta en los ajustes que se desarrollan de la misión y visión de la Asociación, bajo el contexto de estas, se presentarán los valores propios que servirán como cimientos para obtener un direccionamiento único y ajustado a la realidad de la Asociación.

Adicionalmente, se presentará la manera como la Asociación Hortifrutícola de Colombia concibe su modelo de sostenibilidad fundamentado en las teorías de Porter, Kaplan y Norton y un direccionamiento estratégico debidamente parametrizado.

Como respuesta a la responsabilidad ambiental propia se presenta un sistema de gestión con planes fundamentados en programas responsables y coherentes para la Asociación así como programas de responsabilidad para la Administración Central.

Con el fin de hacer evidente el claro deseo de convertirse en referente a nivel local, nacional e internacional se plantearán programas innovativos para la Asociación cuyo fin último es prestar una función social que beneficie a sus asociados, el medio ambiente y potencie tanto la horticultura como la fruticultura colombiana y sea motivo de consulta permanente por las partes interesadas de la organización.

2. JUSTIFICACION

Hoy en día la agricultura es un factor que influencia positivamente la economía del país gracias a las estrategias de ordenamiento del sector productivo y a que diariamente se genera una demanda interna de variedad de productos como frutas y hortalizas. Colombia se caracteriza por ser un país tropical con gran variedad de ecosistemas en donde se siembran alrededor de 95 tipos de frutas y 42 especies de hortalizas, y varían en cada región. Actualmente, el subsector hortofrutícola ha generado un gran ingreso y crecimiento económico en el país y según las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (PROCOLOMBIA, 2016) Colombia, es el tercer país en Latinoamérica con el mayor número de hectáreas cultivadas con frutales, y cuenta con más de 118.000 hectáreas que producen 2 millones de toneladas de hortalizas lo que genera un posicionamiento del quinto productor en Latinoamérica (PROCOLOMBIA, 2016).

La mayor parte de los cultivos de frutas y hortalizas se desarrollan en patios o huertos caseros y están sujetas a la producción de especies diferentes que no tienen criterios definidos en su producción, lo que afecta al medio ambiente y al mercado local, por la baja de utilidades y los costos en su producción. Dada la importancia del subsector y el crecimiento productivo del país la

Asociación Hortifrutícola ¹ de Colombia (Asohofrucol) es una organización orientada a generar diferentes proyectos en el marco del subsector para beneficiar a los grandes y pequeños productores y brindar asistencias técnicas y tecnológicas para el mejoramiento integral de sus cultivos. El subsector hortifrutícola ha ganado gran peso y reconocimiento por su desempeño y Asohofrucol, en la actualidad, es la empresa líder que fomenta el crecimiento del subsector mediante la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos agropecuarios que han generado grandes beneficios a los productores. Por esta razón se busca realizar una intervención en esta empresa para orientar desde la alta gerencia estrategias en busca del crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad empresarial enfocada al fomento y mejoramiento del subsector hortifrutícola (ASOHOFRUCOL, 2017).

Para la Asociación es necesario aumentar su nivel de competitividad ya que, como resultado de esta, se podrá mejorar la administración de los recursos, incrementando la productividad y prevenir los cambios en los requerimientos del mercado en el cual está inserta. Vale la pena mencionar a Porter cuando plantea “el valor que una empresa logra crear para sus clientes, y que supera los costos” (Porter M. E., 2008).

3. ANTECEDENTES

La Asociación Hortifrutícola de Colombia – Asohofrucol es una organización privada de carácter gremial, que fue fundada en 1995, como una sociedad sin ánimo de lucro, de derecho privado, la cual tiene como propósito el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, laborales y culturales de los productores de frutas y hortalizas, plantas medicinales y aromáticas del país, defender los derechos individuales y colectivos de los asociados en la búsqueda, obtención y presentación de la regulación del mercado y como agremiación.

La organización cuenta con 71 mil productores aproximadamente los cuales están asociados en todo el país y son representados por 22 comités departamentales; adicionalmente es la administradora del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH) mediante la suscripción de

¹ Aunque la palabra “hortifrutícola” es la acertada para hablar de las hortalizas y los árboles frutales o lo relativo al cultivo de ambos, en este documento se empleará “Hortifrutícola” para referirse a la Asociación Hortifrutícola de Colombia (Asohofrucol), por ser ese su nombre registrado

un contrato con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), es la responsable del recaudo y administración de la Cuota de Fomento Hortifruticola, por otro lado también se encuentra constituida como una empresa prestadora de servicios de asistencia técnica agropecuaria mediante la ejecución de Planes, Programas y Proyectos (ASOHOFRUCOL, 2016).

Dentro del cumplimiento de su propósito Asohofrucol también realiza las siguientes actividades:

- Apoyo y coordinación en las actividades como formulación, ejecución e investigación del subsector hortifrutícola.
- Transferencia de conocimiento y capacitación a los productores de frutas y hortalizas.
- Identificación y desarrollo de productos y mercados
- Difusión de información referente al subsector hortifrutícola para su fortalecimiento.
- Representar los intereses de todos los productores hortifrutícolas antes gobierno FNFH y demás entidades públicas y privadas.

Asohofrucol en el marco de sus objetivos desde 1998 ha administrado y ejecutado recursos correspondientes a la operación y ejecución de proyectos, en los cuales se han beneficiado más de 179 mil productores, en procesos de fortalecimiento en campos empresariales, técnicos, administrativos y tecnológicos; estos procesos se han realizado en conjunto con entidades e instituciones nacionales como son las Gobernaciones, Alcaldías, el SENA, Corpoica, ICA, MADR, PNUD, Universidades, entre otras y organizaciones internacionales como la Comunidad europea y con múltiples organizaciones de productores hortifruticolos (ASOHOFRUCOL, 2016).

Reunidos todos los esfuerzos de la organización en el año 2014, Asohofrucol fue certificada por el Icontec bajo la Norma ISO 9001:2008 y en el 2017 recibió la triple certificación como el único gremio en Colombia certificado bajo los lineamiento y requisitos de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007, ratificándola como una organización competente y con altos estándares de calidad.

Dentro de las líneas de acción que ejecuta Asohofrucol en lo referente a proyectos se encuentran (ASOHOFRUCOL, 2016):

- Desarrollo social en las zonas productivas
- Desarrollo sostenible y ambiental
- Fortalecimiento de competitividad
- Fortalecimiento de cadenas productivas
- Diversificación
- Talento Humano
- Apertura de nuevos mercados
- Desarrollo productivo y tecnológico

La Asociación Hortifruticola de Colombia, dentro de su gestión en los campos de investigación, desarrollo tecnológico, sistemas de información, comercialización, difusión, agroindustria, apoyo a exportación y capacitación ha ejecutado aproximadamente 500 proyectos desde el año 1998. A continuación, se relacionan los proyectos ejecutados a partir del año 2017, esta relación permite determinar el potencial con que cuenta la Asociación para desarrollar actividades innovativas con el fin de proyectarse de mejor manera y competitiva.

Tabla 1 Proyectos ejecutados 2017-

AÑO	PROGRAMA	PROYECTO	EJECUTOR	DEPARTAMENTO
2017	Desarrollo tecnológico	Plan Nacional de Fomento Hortifrutícola. Fase 2017	Asohofrucol	A nivel Nacional
2017	Desarrollo tecnológico	Transferencia de innovaciones tecnológicas para moderar picos de cosecha de mango en las provincias de alto magdalena y Tequendama del departamento de Cundinamarca.	Asohofrucol	Cundinamarca
2017	Desarrollo tecnológico	Fortalecimiento de las acciones fitosanitarias para el apoyo a la admisibilidad en mercados internacionales	Asohofrucol	Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander

INTERVENCIÓN EMPRESARIAL PARA ASOCIACIÓN HORTIFRUTÍCOLA

15

AÑO	PROGRAMA	PROYECTO	EJECUTOR	DEPARTAMENTO
		de la uchuva colombiana en fresco.		
2017	Desarrollo tecnológico	Mejoramiento de la condición fitosanitaria en los cultivos frutícolas priorizados mediante la vigilancia y control de las moscas de la fruta (Géneros Anastrepha y Ceratitis y familia Lonchaeidae)	Asohofrucol	Risaralda, Antioquia y Tolima
2017	Desarrollo tecnológico	Fortalecimiento de los procesos productivos y asociativos de 400 productores de frutas y hortalizas en el departamento de Nariño	Asohofrucol	Nariño
2017	Desarrollo tecnológico	Apoyo al proceso de Certificación de lugares de producción de Aguacate var. Hass libres de plagas cuarentenarios	Asohofrucol	Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima, Valle del Cauca y Cauca
2017	Desarrollo tecnológico	Asistencia técnica gremial para fortalecer la admisibilidad del aguacate hass colombiano al mercado de los estados unidos	Asohofrucol	Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima, Valle del Cauca y Cauca
2017	Desarrollo tecnológico	Fortalecimiento de la cadena productiva de mango de azúcar con orientación a mercados internacionales en el departamento de Magdalena	Asohofrucol	Magdalena
2017	Desarrollo tecnológico	Fortalecimiento de la productividad y la calidad en mango hilacha en los Municipios de Santa Barbara, del Suroeste Antioqueño	Asohofrucol	Antioquia
2017	Desarrollo tecnológico	Plan de asistencia técnica integral para el mejoramiento de la comercialización de productos frutícolas y	Asohofrucol	Quindío

INTERVENCIÓN EMPRESARIAL PARA ASOCIACIÓN HORTIFRUTÍCOLA

16

AÑO	PROGRAMA	PROYECTO	EJECUTOR	DEPARTAMENTO
		hortícolas de organizaciones de productores en el departamento del Quindío		
2018	Desarrollo tecnológico	Plan Nacional de Fomento Hortifrutícola. Fase 2018	Asohofrucol	A nivel Nacional
2018	Comercialización	Planta agroindustrial de pelado de plátano para el fortalecimiento productivo y comercial de los productores asociados a la Cooperativa Agromultiactiva San Bartolo	Asohofrucol	Antioquia
2018	Comercialización	Fortalecimiento de la cadena productiva de plátano con énfasis en exportación en los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca.	Asohofrucol	Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca
2018	Comercialización	Fortalecimiento al proceso de generación de cadena de valor agregado en las líneas productivas de mora, fresa y uchuva en el departamento de Boyacá.	Asohofrucol	Boyacá
2018	Comercialización	Optimización del proceso de pelado de plátano de la planta de ASPLABEL en Belén de Umbría	Asohofrucol	Risaralda
2018	Desarrollo tecnológico	Moderación de picos de cosecha de mango en la provincia del Tequendama y Alto Magdalena. Fase II	Asohofrucol	Cundinamarca
2018	Sistemas de información	Estudio de prefactibilidad para la Generación de Valor Agregado del Aguacate Hass en el departamento del Cauca para el Mercado Nacional e Internacional	Asohofrucol	Cauca

Fuente Elaboración propia

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DESDE LA GESTION EMPRESARIAL AMBIENTAL

4.1 Situación insatisfactoria antes de la intervención

La Asociación Hortifrutícola de Colombia, aunque se ha caracterizado por ser una de las empresas más reconocidas del país en el subsector Hortifrutícola su estructura organizacional no se encuentra acoplada a un direccionamiento enfocado a la estrategia, puesto que, aunque cuenta con una Misión y una Visión organizacional, estas no son acordes a su crecimiento y naturaleza.

En los últimos años Asohofrucol ha tenido un crecimiento empresarial gracias a su labor, desempeño y ejecución de proyectos, por lo que el direccionamiento actual no cumple con los objetivos y los logros a largo plazo que se quieren obtener. Adicionalmente, aunque se cuenta con una implementación, bajo los estándares de la ISO 9001:2008, no se encuentran totalmente definidos los procesos en el ámbito estructural ni su operatividad o interrelación con el direccionamiento implementado.

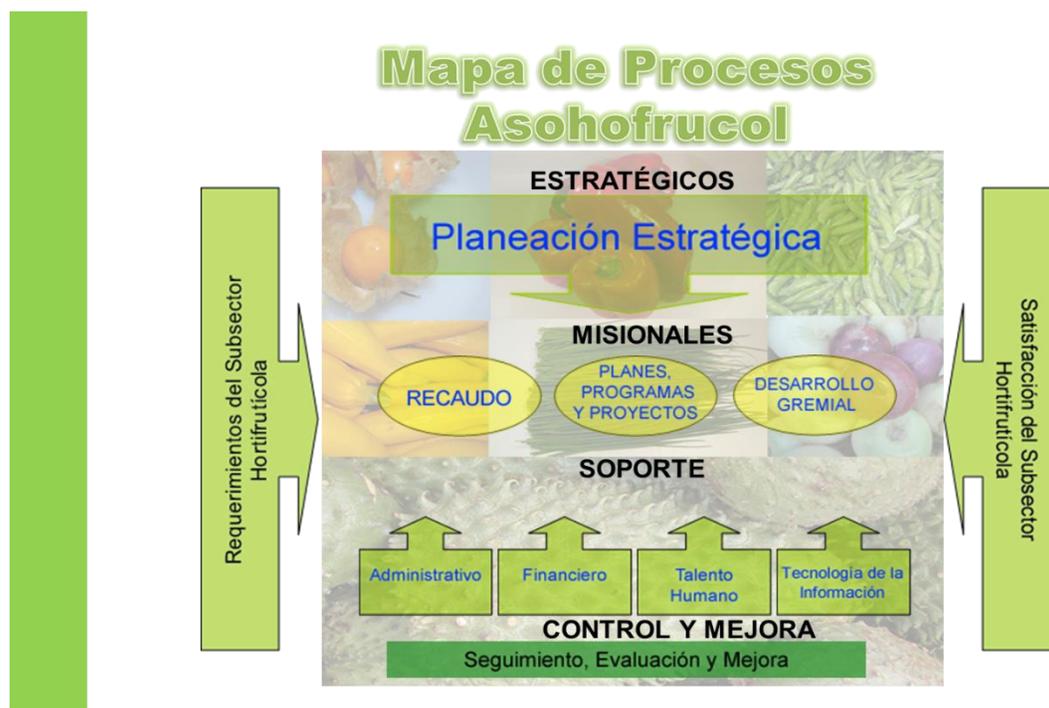
En vista de la demanda y del crecimiento agrícola, la Asociación ve la necesidad de implementar un modelo de gestión teniendo como base la certificación nombrada anteriormente para mejorar todo su sistema interno, crear un nuevo direccionamiento que logre alcanzar los objetivos y resultados previstos e implementar lineamientos ambientales que ayuden a ser un ejemplo y/o marco de referencia para las demás agremiaciones del país.

Dentro del proceso de desarrollo para la certificación ISO 9000:2008 la organización potenció el cumplimiento de los requerimientos exigidos, dentro de estas actividades se encuentran Mapa de procesos (acorde con la norma), caracterización de los procesos, análisis del entorno, algunos procedimientos, acciones de seguimiento, entre otros.

Dentro del análisis inicial se determina que se deben hacer profundos ajustes al mapa de procesos que se encuentra vigente desde el año 2015, redefiniendo procesos, caracterizándolos y ajustándolos a la realidad de la organización, hacer un profundo análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, con el fin de configurar un despliegue estratégico apropiado,

potenciar el desarrollo de una herramienta de innovación de primer nivel para el desarrollo de proyectos, generar alianzas estratégicas con entidades estatales, mixtas, privadas, universidades de índole local, regional y nacional, estudiar posibles campos donde se pueda brindar mayor apoyo a los asociados para el adecuado desarrollo de sus actividades agrícolas.

Figura 1, Mapa de procesos actual



Fuente Asohofrucol, 2015

En cuanto a la operación interna, se tienen definidos unos procesos estratégicos, unos procesos misionales y unos procesos de soporte, sin embargo, se generan falencias en los parámetros y actividades para el direccionamiento de los mismos; no se cuenta con una estructura documental actualizada y ajustada a la realidad, en cuanto a procedimientos o manuales de operación y la interrelación que tenían cada uno de ellos para el logro de objetivos estos deben ser sujetos a ser acoplados y que respondan a las necesidades de la empresa para el desarrollo eficiente de su operación.

4.2 Situación ideal

La Asociación debe generar un modelo de direccionamiento estratégico en donde se contemplen los lineamientos ambientales para la creación de un Sistema de Gestión y las estrategias para el cumplimiento de los objetivos planteados y las metas a corto y largo plazo, para optimizar todas las actividades de la organización, definir sus procesos clave, su estructura organizacional y un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que contribuyan a la minimización de los impactos ambientales asociados a las actividades internas de la organización.

Toda organización que desee potenciar su reconocimiento como entidad asociativa a nivel local, nacional o internacional debe establecer de manera clara todo su esquema estratégico, el cual en su concepción general parte de la alta dirección y se construye como un instrumento mancomunado de toda la organización, se incultura y se proyecta al entorno en el que está inserta. Esto implica que la organización reconoce y potencia sus facultades, lucha por disminuir lo que la desmejora y acoge modelos que permitan general facilidades para sus clientes mediante herramientas innovativas para sí y para el subsector.

El desarrollo de alianzas estratégicas con entidades de todo nivel que permitan brindar mayor apoyo a los asociados. Potenciar a la Asociación para convertirla en un referente nacional y a nivel región Latinoamérica en manejo de proyectos mediante metodologías sencillas pero que potencien y faciliten su desarrollo y de sus asociados.

4.3 Formulación del problema

La problemática inicial del desarrollo de este plan de intervención para la Asociación se enfoca en contar con un modelo estratégico direccionado hacia lo organizacional y lo ambiental. Aunque Asohofucol es una empresa líder en el subsector hortifrutícola y se ha consolidado como una fuerte agremiación que atiende y beneficia a los productores de hortalizas y frutas, su misión y visión original no responden en su totalidad a la naturaleza de la organización. Adicionalmente, no se cuenta con unos objetivos estratégicos medibles y coherentes con una directriz orientada hacia el logro.

En consecuencia, la Asociación debe responder a una sociedad que está en constante desarrollo, basada en la competitividad puede verse amenazada por el surgimiento de nuevas

asociaciones gremiales que incluyan de manera directa o tangencial al subsector que ella influye, así como la migración de parte de los asociados a agremiaciones existente que involucren al subsector al que pertenecen, mostrando así que si no se desarrollan modelos innovadores que permitan mantener y hacer crecer el número de socios de la entidad esta se puede ver lesionada a mediano y largo plazo.

Complementariamente, la Asociación no cuenta con un sistema de gestión enfocado en propuestas de valor ambientales, desconociendo sus impactos y otorgando relevancia sobre la necesidad de un sistema de gestión ambiental

En resumen, la falta de diseño e implementación de un modelo de direccionamiento estratégico enfocado a la mejora de la organización y la gestión ambiental puede traer como consecuencia la pérdida de competitividad y de posicionamiento dentro del mercado asociativo de Colombia.

4.4 Árbol del problema

La situación presentada por Asohofucol es susceptible de ser esquematizada con el fin de tener claridad de las principales causales del problema, los efectos y consecuencias de estos, de manera que se tenga una visión clara y esquematizada del problema principal que se será objeto de estudio.

Para el efecto se presenta el árbol de problemas, Figura 2, que permitirá entender y planificar el proyecto.

En el centro de la figura, se identifica el problema, a partir del análisis de brecha entre las causas y consecuencias evidenciadas. Las principales causas se ubican en una primera sección y en las celdas más externas están los principales efectos de los problemas expresados en el segundo nivel de celdas.

Figura 2 Arbol de problemas



Fuente Elaboración propia

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Formular una propuesta de un plan de gestión empresarial para la Asociación Hortifrutícola de Colombia, basado en un modelo de gestión estratégico y ambiental con el fin de lograr un mayor nivel de competitividad a nivel nacional y fortalecer la transferencia de conocimiento y la investigación.

5.2 Objetivos Específicos

1. Diseñar un modelo de gestión estratégica acorde con la naturaleza de la organización, que incluya la gestión ambiental y la innovación para la competitividad.
2. Definir los elementos del direccionamiento estratégico y la estructura de procesos de la organización que orienten la puesta en marcha del modelo de gestión.
3. Formular un plan de intervención basado en un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) para hacer operacional el modelo de gestión estratégico.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 Marco Teórico

Las organizaciones que desean asegurar su gestión buscando no solo la supervivencia, si no el crecimiento frente a las necesidades del mercado, sus clientes y en general de todas las partes interesadas, deben potenciar cambios de sus modelos organizativos, criterios de calidad, eficacia, nivel de satisfacción tanto al interior de la empresa como en sus clientes, rompiendo paradigmas tradicionales incorporando nuevos pensamientos sistémicos, dinámicos y fundamentados en estrategias y prospectivas.

Dirección estratégica.

La dirección estratégica presenta un esquema de funcionamiento estructurado etápico. El cumplir estas etapas asegura que las estrategias formuladas para la organización se dirijan a los enfoques clave de esta y lleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Sainz Fuentes, 1993). Todas las compañías se ven influenciadas por factores que se encuentran en el entorno, estos se clasifican y definen la influencia que generan sobre la compañía. Dado esto, las variables se clasifican en dos grupos: i) las externas, cuyo grado de control por parte de la organización es bajo, y ii) las internas, sobre las cuales se tiene mayor control (Sainz Fuentes, 1993) .

La alta dirección de una organización debe propender por asegurar el más alto beneficio para sus accionistas y por ende para todas los componentes de esta mediante la toma de decisiones

y los planes estratégicos que plantee en unión con el cuerpo de dirección, de tal manera que se formulen estrategias efectivas enfocar a la empresa con éxito. Según lo plantea Jay Wright Forrester, padre de la dinámica de sistemas, en su libro "Dinámica Industrial" de 1972 debe existir un complemento entre las tres partes de la que conforman la toma de decisiones, que son la información, la decisión y la acción. Ver Figura 3 (Sainz Fuentes, 1993)

Figura 3 Fase en el proceso toma de decisiones



Fuente: (Sainz Fuentes, 1993)

Las cinco fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa

Michael Porter refiere que las ventajas competitivas (Porter M. , 2007), relacionan los conceptos de innovación y competitividad: La innovación es el elemento clave de la competitividad, en otras palabras, la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar.

El capital humano de una empresa es un factor crítico para el éxito organizacional. Las personas son quienes dan sentido y vida a la organización. Los líderes de las organizaciones, refiere Porter, deben ser expertos estrategas, pues tienen la tarea de orientar la empresa. Por lo anterior, la visión que tiene el líder debe ir más allá de la gestión interna, y más allá del análisis de sus competidores directos (Porter, 2008). Planteado esto, la competencia por las utilidades tiende a ser compleja pues se unen cuatro variables o fuerzas:

1. los clientes,
2. los proveedores,
3. los posibles entrantes y

4. los productos sustitutos.

La interacción entre estas cinco fuerzas define la estructura de un sector. Entonces, el análisis de estas variables permite comprender la estructura competitiva y los parámetros de rentabilidad que maneja un sector (Porter, 2008). Ver Figura 4.

Figura 4 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia



Fuente: (Porter M. E., 2008)

El análisis de la intensidad de estas fuerzas hace referencia al nivel de aplicación en cada sector económico y deben ser contempladas de acuerdo con su manera de interacción y de manera profunda por los múltiples factores que intervienen en el mercado partiendo de la competitividad y la rentabilidad hasta lo climático y tecnológico, ver Figura 4. (Porter M. E., 2008).

Metodología Balance Score Card

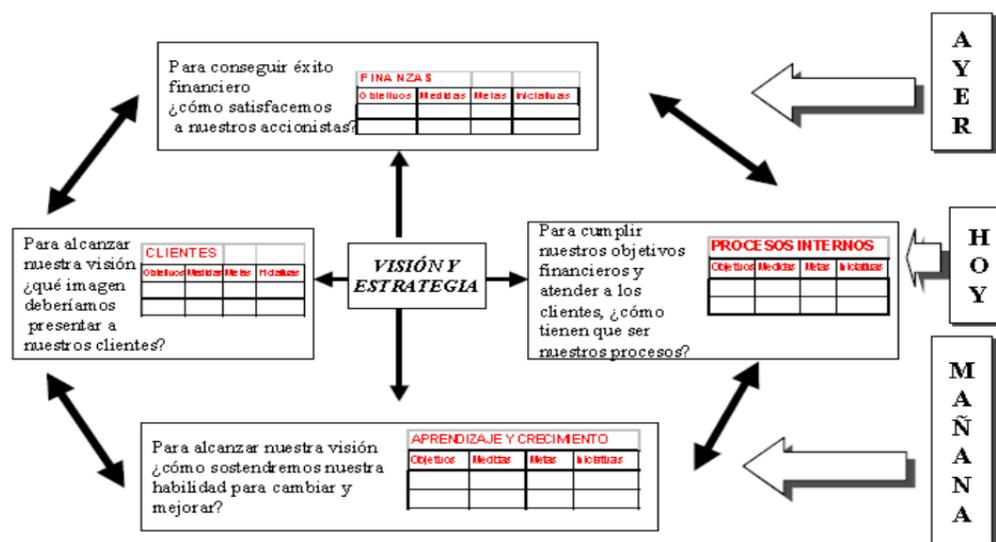
Como consecuencia de la propuesta de Porter y teniendo la necesidad de ampliar la óptica de los sistemas de gestión desde una perspectiva al interior de la organización y teniendo en cuenta aspectos financieros Norton y Kaplan desarrollaron la metodología Balance Score Card, (Kaplan & Norton, 1996).

El cuadro de mando integral o Balance Score Card presentado por Kaplan y Norton donde se define que “El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, -conocimiento del cliente, - procesos internos de negocios y – aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera que se mide y se maneja un negocio”. (Kaplan & Norton, 1996)

Esta metodología ha tenido tres generaciones principales de desarrollo a saber: la primera generación se utilizó como herramienta de control de la gestión, la segunda se enfoca en la gestión estratégica donde se traducía la estrategia en objetivos e iniciativas susceptibles de medición, en la tercera generación se convierte en un marco estratégico gerencial y control que alinea a toda la organización y se lleva a cabo por medio del sistema de gestión, que hace referencia “al conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficacia de ambas” (Kaplan R. N., 2008).

Según Andrade Molina, (2012), un cuadro de mando integral puede ser contextualizado en el tiempo, entendiendo la temporalidad en tres momentos: i) el pasado está ligado a los datos financieros de la empresa, ii) el presente es la manera como la organización satisface a sus clientes, el valor reputacional que construye y el modo como desarrolla sus procesos internos y iii) el futuro, es el cambio relacionado a su aprendizaje y conocimiento como se muestra en la Figura 5.

Figura 5 El tiempo de un cuadro de mando integral



Fuente: (Andrade Molina, 2012).

La dirección estratégica presenta un esquema de funcionamiento estructurado etápico. El cumplir estas etapas asegura que las estrategias formuladas para la organización se dirijan a los enfoques clave de esta y lleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Sainz Fuentes, 1993).

Todas las compañías se ven influenciadas por factores que se encuentran en el entorno, estos se clasifican y definen la influencia que generan sobre la compañía. Dado esto, las variables se clasifican en dos grupos: las externas, cuyo grado de control por parte de la organización es bajo, y las variables internas, sobre las cuales se tiene mayor control (Sainz Fuentes, 1993).

Estrategia, gestión y dirección

La gestión es un concepto que tiene como antecedente la administración como lo refiere Casassus (Casassus, 2000) La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana, que nace en los corporativos empresariales” que se debe tratar como una forma de organización eficiente.

De esta manera, “una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Fernández, 2006),

En palabras de Betancourt (Ramón, 2006), la gestión estratégica puede ser vista como "el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización", por lo tanto, la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad de cada componente de una organización en su función de dirección.

La dirección estratégica se plantea básicamente desde tres etapas o pasos principales; análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión) y la acción (implementación estratégica). (Castro, 2009), dentro del mismo artículo se explicitan las tres etapas, y se concluye en el documento que las tres fases o etapas son de importancia para el éxito del y deben desarrollarse para lograr encontrar en la organización una visión estratégica.

6.2 Glosario

Agronegocio.

Se determina como las operaciones involucradas en la manufactura, la distribución de la producción agropecuaria y operaciones de la producción en el campo, dentro de este tipo de negocios también se tiene en cuenta el almacenaje, procesamiento y distribución. (MARKETING, s.f.)

Agricultura.

Conjunto de técnicas y conocimientos para cultivar la tierra. En ella se engloban los diferentes trabajos de tratamiento del suelo y cultivo de vegetales. Comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural, con el fin de hacerlo más apto para el crecimiento de las siembras. (Agrario, 2018).

Son sistemas de producción basados en el consumo de insumos externos como energía fósil, abonos químicos y pesticidas, en la actualidad existen varios tipos de agricultura como por ejemplo la agricultura ecológica, agricultura protegida entre otros. La agricultura convencional no toma como base la conservación del medio ambiente ni el uso racional de los recursos naturales. (ECURED, 2018)

Buenas prácticas agrícolas (BPA).

Son todas aquellas prácticas que son aplicadas en las unidades productivas desde su planeación, producción y cosecha hasta su empaque y transporte al cliente final, con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos y la conservación del medio ambiente. (ICA, 2019)

Desarrollo sostenible

Desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades (ONU, 1987)

Impacto ambiental.

La norma ISO 14001: 2015 define Impacto ambiental como: Todo cambio en el ambiente que pueda ser adverso o beneficioso, como resultado de un aspecto ambiental de la organización. (ICONTEC, 2015)

Medio Ambiente.

Entorno mediante el cual las organizaciones operan, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la fauna, la flora, los seres humanos y sus interrelaciones. (ICONTEC, 2015)

Modelo de gestión

Entre varias de las definiciones que tiene la responsabilidad social empresarial, se encuentra la del **modelo de gestión integral** que lleva adelante la empresa. Con este modelo se plantea una manera de hacer negocios que consideran al comportamiento ético en sus procedimientos y que va más allá del simple cumplimiento de las leyes y de las normas. (Gestion.org, s.f.)

Organización.

Persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones, responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de objetivos. (ICONTEC, 2015)

Partes interesadas.

La norma ISO 9001:2015 numeral 4.2 define como “partes interesadas” a todos los grupos de interés que de alguna forma se puedan ver afectados por la actividad de la empresa o cuyas decisiones puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa o entidad de carácter público. (ICONTEC, 2015)

Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos. Los procesos constan de: Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los procesos deben servir para aportar valor a una organización, además deben estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización. (ICONTEC, 2015)

6.3 Marco Contextual

6.3.1 Marco geográfico

En primera instancia el estudio se desarrollará en las oficinas centrales de la Asociación Hortifrutícola de Colombia, ubicada en la ciudad de Bogotá, Carrera 10 No. 19-45 Piso 9, adicionalmente, tendrá un impacto secundario dentro de los diferentes comités regionales asociados a ASOHOFRUCOL que cuenta a nivel nacional con 18 comités departamentales ubicados en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Córdoba, Cundinamarca, Guajira, Huila, Magdalena, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima, Valle, contando con 22 oficinas a nivel nacional. (ASOHOFRUCOL, 2016)

6.4 Marco legal y normativo

En el contexto legal donde se encuentra inserta la Asociación se encuentra regido por un total 192 leyes, reglamentos, estatutos y acuerdos, de tal manera que la referencia a la base legal es extensa y se encuentra en su totalidad en la tabla matriz legal Anexo 1. De igual forma existen unas bases legales directamente aplicables a Asohofrucol y las cuales se tomaron de la matriz legal desarrollada en la organización y en las cuales se concentran normas pertinentes y que permiten ampliar el tema legal al ser las más relevantes, Ver tabla 2.

Tabla 2 Bases legales Aplicables.

Impacto principal	Normativa	Descripción
LABORAL	Ley 1581 de 2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
	Ley 100 de 1993	Sistema de Seguridad Social
	Decreto Ley 2663 de 1950	Código Sustantivo del Trabajo
	Decreto 723 de 2013	Por el cual se reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo y se dictan otras disposiciones.
AMBIENTAL	Ley 373 de 1997	Por la cual se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua
	Ley 1672 de 2013	Por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones".
	Ley 1252 de 2008	Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
	Decreto 901 de 1997	Por medio del cual se reglamentan las tasas retributivas por la utilización directa o indirecta del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se establecen las tarifas de éstas.
	Decreto 3540 de 2008	Por el cual se dictan medidas tendientes al uso racional y eficiente de la energía eléctrica.
	Decreto 1575 de 2007	Por el cual se establece el Sistema para la Protección y Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano
ADMINISTRACION DE LA ASOCIACIÓN	Ley, Acuerdo y Ordenanza	Por los cuales se expide el Plan Nacional de Desarrollo, Planes Departamentales de Desarrollo y/o Planes Municipales de Desarrollo.

Impacto principal	Normativa	Descripción
	Ley 607 de 2000	Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.
	Ley 118 de 1994	Por la cual se establece la cuota de fomento hortofrutícola, se crea un fondo de fomento, se establecen normas para su recaudo y administración y se dictan otras disposiciones.
	Decreto 3748 de 2004	Reglamenta la Ley 118 de 2004 que establece la cuota de fomento hortofrutícola y las bases para su recaudo, administración y destinación
	Decreto 2537 de 2015	Por medio del cual se adiciona el Título 5 a la Parte 10 del Libro 2 del Decreto 1071 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, relacionado con la asunción temporal de la administración de las contribuciones parafiscales.
	Resolución del Ministerio De Agricultura y Desarrollo Rural 09554 de 2000	Por la cual se aprueba el instructivo para la presentación de los presupuestos y los proyectos inversión de los Fondos Parafiscales Agropecuarios y Pesqueros.
	Estatutos	Por el cual se establece la naturaleza, denominación social, domicilio, duración, caracterización y objeto social de la Asociación Hortifrutícola de Colombia - Asohofrucol.
	Contrato de Administración del 24 de diciembre	Por el cual el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, entrega la administración del Fondo de fomento hortofrutícola a la Asociación Hortifrutícola de Colombia.
	Acuerdo No.5	" Por el cual se expide el reglamento interno de la junta directiva de la Asociación Hortifrutícola de Colombia, Asohofrucol"

Fuente Elaboración propia

Para la Asociación el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias permite enmarcar su desempeño empresarial y ajustarse a la ley de manera eficiente de tal modo que la representación de sus asociados esté asegurada y respaldada en el correcto actuar normativo.

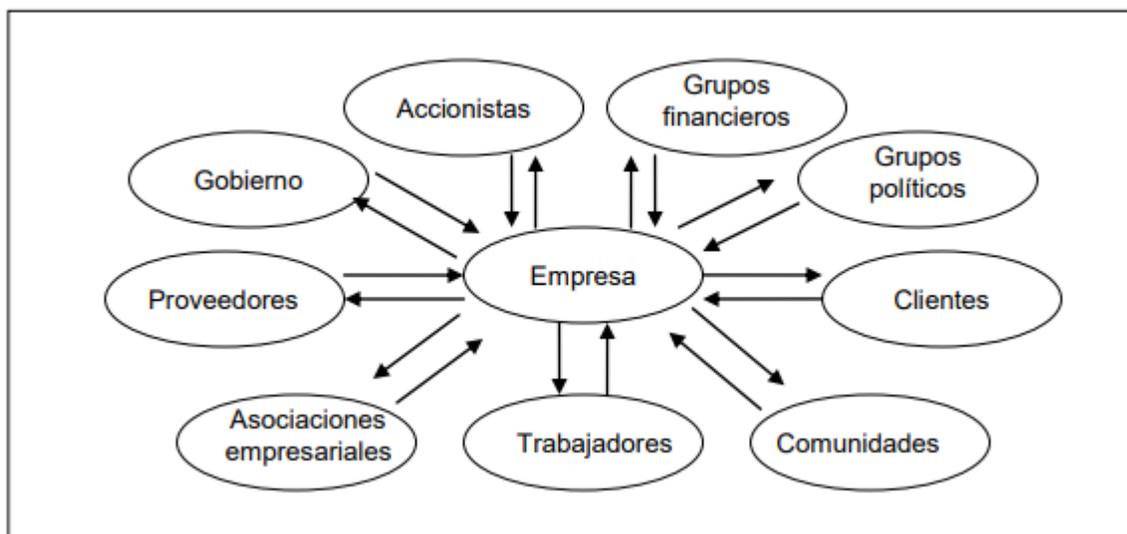
Dentro de la normatividad que rige se debe dar relevancia a la ley 118 de 1994 en la que se establece la cuota de fomento y las bases principales para su destinación con el fin de garantizar el óptimo desarrollo del subsector, define los sujetos obligado al pago de la cuota y establece el marco legal de funcionamiento de la Asociación. Adicionalmente el decreto 3748 de 2004 del Ministerio de Agricultura y desarrollo rural que reglamenta la ley 118 de 1994, determinando en el artículo

12 los requisitos de la entidad administradora del fondo nacional de fomento hortifrutícola y su forma de funcionamiento frente al ministerio, la composición de la junta directiva y las atribuciones del órgano de dirección del fondo.

6.5 Partes interesadas (Stakeholders)

Para la Asociación las partes interesadas se encuentran definidas en el documento Matriz contexto e Identificación Partes Interesadas (Anexo 2) como Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad. Ver figura 6

Figura 6 Interacción partes interesadas



Fuente Elaboración propia

La interacción de estas partes interesadas brinda un marco de actuación que junto a los aspectos legales se deben articular con asuntos internos de la Asociación con el fin de proyectarla estratégicamente.

7. METODOLOGIA

Con el fin de formular una propuesta del plan de gestión empresarial para Asohofrucol y determinar la incidencia del direccionamiento estratégico, de gestión ambiental y plantear una estrategia de innovación, para el desarrollo de la competitividad, se estructura bajo los lineamientos de una investigación de tipo exploratorio descriptivo de acuerdo con los lineamientos de Sampieri (Sampieri, 2010) quién define que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes y la Investigación descriptiva como la que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Este estudio pretende la aplicación y desarrollo de un despliegue estratégico y del diseño de un Sistema de gestión Ambiental que involucre una estrategia de innovación, a través de una descripción exacta de las actividades, procesos y actividades.

Para este trabajo de grado se utilizará como marco de referencia la revisión bibliográfica de informes y documentación referentes al comportamiento de Asociación, para la interpretación y análisis de la información existentes y comparativos de los procesos internos y que impacten a las partes interesadas. Igualmente se desarrollarán entrevistas y reuniones para lograr acuerdos sobre las propuestas estratégicas y del diseño del sistema de gestión ambiental.

Como herramientas de análisis dentro del desarrollo del trabajo se utilizarán herramientas fundamentales como son el Balance Score Card como fundamento para el análisis de competitividad desde el punto de vista de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter.

El procedimiento para realizar el desarrollo de las matrices DOFA comienza en una reunión preliminar con los encargados de cada proceso con el fin de explicar la importancia y la metodología a llevar a cabo, adicionalmente el impacto que tendrán las decisiones que se tomen dentro del curso de la Asociación.

Se adelantaron reuniones con cada uno de los responsables de proceso obteniendo mediante lluvia de ideas las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada proceso, se calificaron cada una de ellas como 1- muy importante, 2- menos importante, de acuerdo con las

calificaciones obtenidas y consignadas en la tabla maestra de priorización se eligen las de mayor importancia entre las obtenidas para cada debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza. Ver Anexo 3. Para el desarrollo del proyecto se han planteado 8 fases principales las cuales se esquematizan en la Figura 7

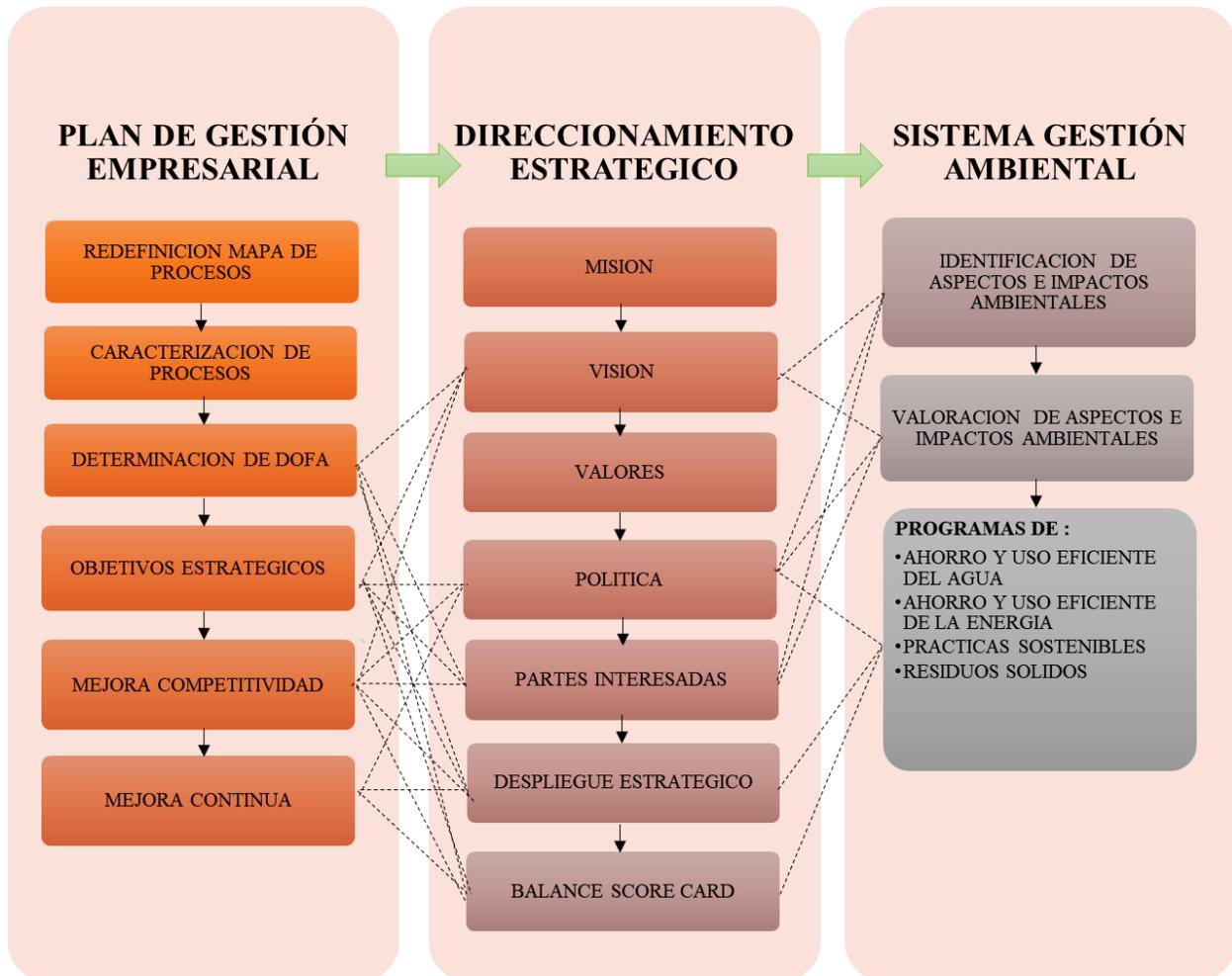
Figura 7 Esquema fases de desarrollo metodología de trabajo



Fuente Elaboración propia

De acuerdo con lo expuesto dentro de la metodología a utilizar, se puede hacer evidente la articulación entre el plan de Gestión empresarial, Direccionamiento estratégico y Sistema de Gestión ambiental, como se muestra en la Figura 8, dando como resultado propuestas que impactar de manera positiva a la Asociación en el desarrollo de la NTC ISO 14001-2015.

Figura 8. Articulación Plan de gestión empresarial



Fuente Elaboración propia

8. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

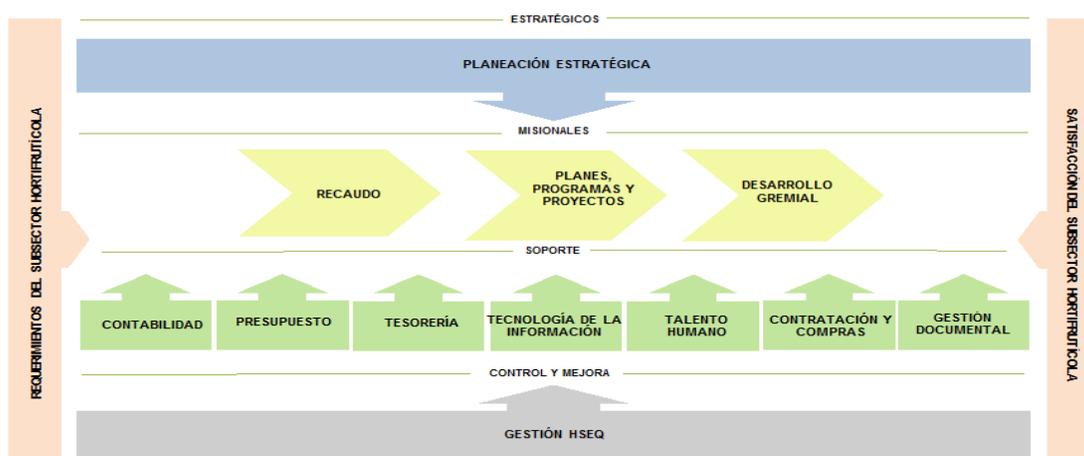
La necesidad de desarrollar un modelo de gestión que permita la toma de decisiones sustentada para la administración de la Asociación, que incluya el manejo de la información, participación y compromiso de los empleados, con el fin de integrar la gestión estratégica con la responsabilidad medioambiental, parte del ajuste a un nuevo mapa de procesos que se represente el quehacer diario, con caracterización de los procesos, tal y como funcionan realmente, el desarrollo de las matrices de Debilidades Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA's) fundamentales para plantear, proponer e integrar los objetivos estratégicos obtenidos a un modelo de sostenibilidad propio y que represente el modelo de gestión propuesto.

8.1 Mapa de procesos

Con el fin de proyectar a la organización de la mejor manera hacia la respuesta a los retos que se presentan dentro del mercado nacional e internacional se rediseña y ajusta el mapa de procesos de la Asociación de tal manera que represente realidad de la Asociación. Ver Figura 9.

La Asociación Hortifrutícola de Colombia ha identificado y desarrollado 12 procesos claves al interior de la organización, en donde se tipifican en los procesos estratégicos, misionales, de soporte y de control y mejora, partiendo de las necesidades del subsector y terminando en la satisfacción de este.

Figura 9. Mapa de procesos ASOHOFUCOL



Fuente Elaboración propia.

En este mapa de procesos se identifican los procesos de soporte mostrando una relación con la realidad que presenta la Asociación actualmente y adicionalmente se identifica de manera explícita que el control y mejora está en cabeza del proceso Gestión HSEQ, permitiendo lo anterior un contexto que puede responder a las necesidades estratégicas de la Asociación.

8.1.1 Procesos estratégicos

Dentro de los procesos estratégicos se encuentra establecido el proceso de planeación estratégica. Este proceso tiene como propósito ofrecer un soporte adecuado para toma de decisiones, fortalecen los procesos misionales y buscan mejorar la visión del cliente, que en este caso es el subsector hortofrutícola, sobre la organización.

El proceso de planeación estratégica que su contexto se encuentra definido es su objetivo interno para la organización como:

Proporcionar los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la organización, revisar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión integral HSEQ para garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente, de la organización, legales y reglamentarios.

8.1.2 Procesos misionales

La Asociación, aceptó definir tres procesos misionales: recaudo, planes y programas, desarrollo gremial, como procesos que permiten el desarrollo de la razón de ser de la organización, enfocándose en sus saberes y en la satisfacción del cliente.

El proceso de recaudo cuyo objetivo principal se encuentra definido como:

Administrar de manera efectiva el recaudo de la contribución parafiscal, Cuota de fomento hortofrutícola, a través de la implementación de estrategias conforme a la normatividad vigente, que contiene lo concerniente a todos los aportes de los asociados, sus pagos y todo lo que se recibe por concepto del negocio de la Asociación.

El proceso de planes programas y proyectos establecidos para desarrollar el siguiente objetivo:

Gestionar, elaborar, ejecutar y controlar planes, programas y proyectos.

Por último, el proceso de desarrollo gremial propende por:

Brindar las pautas para realizar la vinculación de asociados, promoción de eventos, apoyo gremial, representatividad en el subsector y difusión de información para el subsector.

8.1.3 Procesos de Soporte

En el contexto de soporte se han definido siete procesos que agrupan todo lo concerniente al apoyo de la Asociación y que permiten el diario accionar de sus actividades, así: Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Tecnología de la información, Talento humano, Contratación y compras y Gestión Documental.

Cada proceso de soporte se encuentra enmarcado en un objetivo propio y rector de sus actividades. Los objetivos propios son:

Contabilidad: Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa u organización; de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de esta, con relación a sus metas y objetivos trazados, con el objeto de llevar cuenta y razón del movimiento de las riquezas públicas y privadas con el fin de conocer sus resultados, para una acertada toma de decisiones

Presupuesto: Realizar el manejo adecuado del presupuesto tanto de ingreso como de gastos, efectuando el control y seguimiento y realizando los ajustes o modificaciones necesarias de acuerdo con el comportamiento presentado durante la vigencia.

Tesorería: Lograr que el manejo de los dineros y títulos valores de la Institución, cumplan con los principios de eficiencia, eficacia y equidad consagrados en la Constitución, la Ley, y procedimientos internos; brindar siempre el mejor servicio y atención al cliente interno y externo, disponiendo de información rápida, confiable y actualizada, que se ajuste a los planes, programas y proyectos que la Institución se ha propuesto.

Tecnología de la información: Mantener en disponibilidad los recursos tecnológicos como son los sistemas de información, los equipos, servidores, las aplicaciones, las telecomunicaciones

que permiten a las diferentes áreas de la empresa, cumplir con su misión. Así mismo, generar la gestión y control del mantenimiento de instalaciones físicas de la entidad.

Talento humano: Establecer los lineamientos para asegurar la competencia del personal, soportar oportunamente los procesos en cuanto a suministro de personal, capacitación, y entrenamiento, para así mejorar el bienestar laboral.

Contratación y compras: Adquisición de bienes y servicios con la oportunidad y calidad requeridos.

Gestión Documental: Desarrollar el programa de gestión documental dentro de la entidad, creando directrices que permitan aplicar eficiente, eficaz y efectivamente los procesos archivísticos de organización, alistamiento, consulta, conservación y disposición final de los documentos, teniendo en cuenta los principios de procedencia, orden original, el ciclo vital del documento, Tablas de Retención Documental y la normatividad archivística.

8.1.4. Control y mejora

El primer proceso de control y mejora definido es el proceso de Gestión HSEQ el cuál se fundamenta en el objetivo:

Brindar las herramientas de seguimiento, control y mejoramiento continuo para cumplir con los requisitos ambientales, de seguridad y salud en el trabajo y de calidad establecidos para la Organización, Clientes y demás partes interesadas

8.2 Caracterización de Procesos

Con el fin de orientar y parametrizar cada uno de los procesos, se estableció un formato de trabajo, Formato de caracterización del proceso, que responde a las necesidades y expectativas de la Asociación. Los campos del formato son es su orden y están definidos como se presenta en la tabla 3

Tabla 3 Definición de campos formato Caracterización del proceso

NOMBRE DEL CAMPO	DESCRIPCIÓN
NOMBRE DEL PROCESO:	Indica la denominación del proceso según el mapa de procesos.
VERSIÓN	Muestra la versión actual de la caracterización del proceso
CÓDIGO	Código asignado al proceso.
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE	Nombre del proceso a caracterizar
FECHA	Fecha de establecimiento y aprobación de la caracterización
OBJETIVO DEL PROCESO	Presenta el objetivo principal del proceso.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Presenta la matriz de objetivos estratégicos vigentes dentro de la Asociación con el fin de mantener vigente y claro la coherencia del objetivo del proceso con los objetivos de la Asociación.
OBJETIVO DE GESTIÓN	Muestra cuál es el objetivo establecido junto con los responsables del proceso, este objetivo es el fin que guía el desarrollo del proceso.
INDICADOR	Nombre del indicador establecido como medición del avance del objetivo de gestión.
META	Presenta la meta acordada con la dirección de la Asociación de manera que presente un punto focal de trabajo en el proceso.
FRECUENCIA	Establece la periodicidad de medición del indicador con el fin de medir su avance.
ENTRADA Y SALIDAS DEL PROCESO	Muestra en su contexto los proveedores ya sean entidades o procesos internos que provean información o recursos al proceso, la entrada como el recurso o información suministrada por el proveedor, el desarrollo del proceso indicando de manera sucinta y explícita como se realiza el proceso, las salidas del proceso indica lo que genera el proceso y será entregado al cliente, cliente se establece la entidad o proceso que se beneficiará o hará uso del proceso.
DOCUMENTOS DEL PROCESO	Presenta toda la documentación vinculada directamente con el desarrollo del proceso.
REGISTROS ASOCIADOS	Muestra los registros que alimentará y de los cuales se alimenta el proceso.
ACTIVIDADES BÁSICAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROCESO	Presenta las actividades sujetas de seguimiento durante el desarrollo del proceso.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Cargo del funcionario responsable del proceso.
RECURSOS DEL PROCESO	Indica los recursos fundamentales para el desarrollo del proceso.
REVISADO POR	Nombre, firma y cargo del funcionario que realizó la revisión de la caracterización del proceso
APROBADO POR	Nombre, firma y cargo del funcionario que realizó la aprobación de la caracterización del proceso.

Fuente. Elaboración propia

Establecido el documento de caracterización del proceso se procedió a elaborar para cada uno de los determinados en el mapa respectivo, una caracterización individual, y se encuentran anexos Ver tabla 4. Así:

Tabla 4 Correspondencia de Caracterización / tipo de proceso y anexos.

CÓDIGO	CARACTERIZACION	TIPO DE PROCESO	ANEXO
PE-CA-001	Caracterización de proceso de planeación estratégica	ESTRATÉGICO	4
DG-CA-001	Caracterización del proceso de desarrollo gremial	MISIONAL	5
PP-CA-001	Caracterización de proceso de planes y programas	MISIONAL	6
RE-CA-001	Caracterización de proceso de recaudo	MISIONAL	7
CC-CA-001	Caracterización de proceso de Contratación y compras	SOPORTE	8
CO-CA-001	Caracterización de proceso de Contabilidad	SOPORTE	9
GA-CA-001	Caracterización de proceso de Gestión Documental.	SOPORTE	10
PT-CA-001	Caracterización de proceso de Presupuesto	SOPORTE	11
TE-CA-001	Caracterización de proceso de Tesorería	SOPORTE	12
TH-CA-001	Caracterización de proceso de Talento humano	SOPORTE	13
TI-CA-001	Caracterización de proceso de Tecnología de la información	SOPORTE	14
GH-CA-001	Caracterización de proceso de gestión HSEQ	CONTROL Y MEJORA	15

Fuente. Elaboración propia.

8.3 Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas

Establecidos los componentes del mapa de procesos de la organización, es imprescindible establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) de cada uno de ellos. Para el efecto se plantean y desarrollan reuniones con los responsables de cada proceso con el fin de determinar su propia DOFA con el fin de ser presentadas a la dirección de la Asociación, quien validará el proceso para así determinar las estrategias propias para cada componente de tal manera que responda de forma eficiente a los objetivos estratégicos organizacionales establecidos y presentados en el numeral 8.5 del presente documento.

Como resultado de cada reunión para desarrollar la DOFA, se determinó una matriz propia, validada y establecida en la organización, los resultados de cada uno de ellos se presentan en los anexos 16 del documento, para el efecto del análisis directo se establece una matriz resumen donde se presentan los componentes de la DOFA de cada uno de los procesos.

Utilizando esta matriz resumen Ver tabla 5 se pudo visualizar por parte de la dirección de la Asociación la situación completa de los procesos, generando elementos que permitirán realizar un análisis de competitividad utilizando las cinco fuerzas de Porter. Bajo los aspectos propuestos se determinan los siguientes agentes influyentes de la organización:

COMPETENCIA EN EL SUBSECTOR

Como competencia directa dentro del subsector, al ser una Asociación gremial se identifican las siguientes entidades que en cierto momento se podrán convertir en más agresiva.

Ministerio de Agricultura y de desarrollo rural, por su razón de ser como ente gubernamental que propende por el apoyo, la ejecución y supervisión de proyectos a nivel país y región.

Corporación Colombia Internacional CCI. Presta servicios de estructuración y desarrollo de proveeduría integral, modelos agroempresariales, brindando apoyo a los agricultores en sus proyectos.

Asociación nacional de comercio exterior. Analdex. Asesora y fomenta proyectos para exportación e incentiva la competitividad de los exportadores.

CLIENTES

Se establecen los principales clientes que pueden tener un nivel de influencia dentro de la Asociación.

Productores. Agricultores a nivel nacional.

Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola. (FNFH). Asohofrucol se encarga por ordenamiento de los componentes del fondo de su administración.

Comités Departamentales. Es uno de los órganos de dirección que componen la Asociación. Están conformados por la totalidad de los asociados del respectivo departamento.

PROVEEDORES

Para la Asociación como ente que dentro de su proceso en general es un prestador de servicios se determinan que términos generales los proveedores son más de 50, los cuales no se encuentran asociados ni presentan fortaleza en el manejo de los precios para los productos.

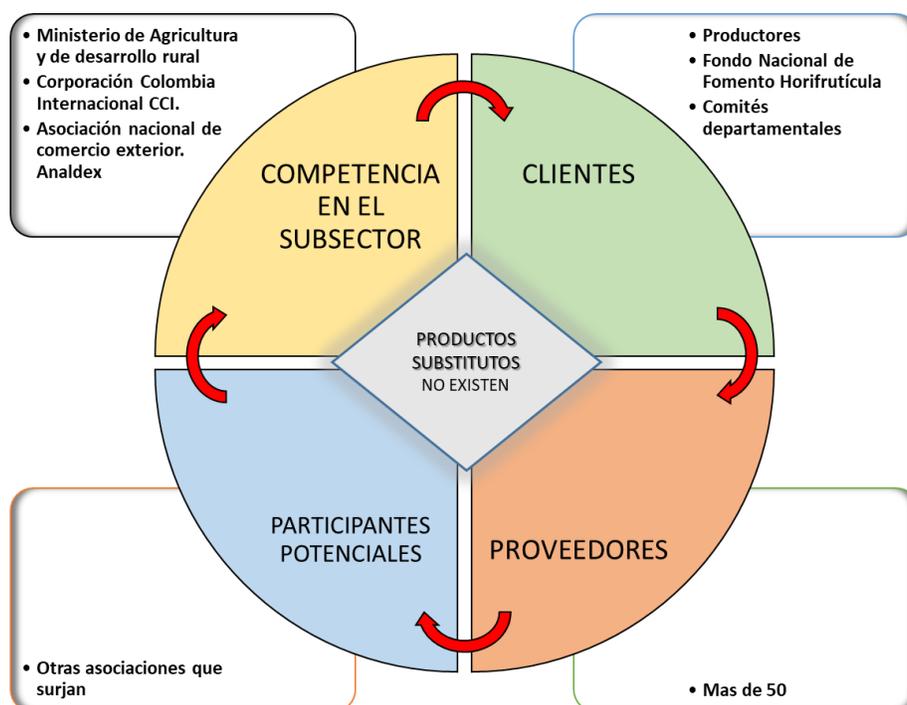
OTROS PARTICIPANTES POTENCIALES EN EL MERCADO

Pueden aparecer más competidores debido a cambios en la legislación creando nuevas asociaciones gremiales que capten una parte del mercado. Ej. Fedepapa.

PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

No existen sustitutos conocidos para la Asociación, por su razón de ser y de creación legal, la entidad cuenta con un respaldo gubernamental que para ser afectada fuertemente se deberían cursar aspectos de índole jurídico.

Figura 10 Interacción Fuerzas de Porter



Fuente Elaboración propia

En la figura 10 se presenta en el diagrama de fuerzas de Porter de acuerdo a su clasificación e interacción para la organización.

Tabla 5 matriz resumen DOFA.

	DESARROLLO GREMIAL	CONTRATACIÓN Y COMPRAS	GESTIÓN DOCUMENTAL
DEBILIDADES	D1. Falta de divulgación de los requisitos para la vinculación como asociado. D2. Falta de comunicación con los demás procesos.	D1. Deficiencia en la comunicación con los proveedores y otras áreas. D2. No hay proceso de posibles incumplimientos contractuales. D3. Desconocimiento de los lineamientos y tiempos en cada uno de los procesos. D4. Se saltan los procedimientos de contratación por indicación de la dirección y gerencia. D5. Falta de conocimiento de otros procesos en la implementación de nuevas herramientas tecnológicas (Panda y Sigeca). D6. No contar con toda la información en requisiciones por parte de otras áreas.	D1. Se cuenta con el personal capacitado para cumplir las labores operativas, sin embargo, se requiere personal adicional debido al volumen documental a procesar. D2. Poca capacidad de almacenamiento en el archivo físico de gestión. D3. Falta capacitación externa al personal operativo sobre el manejo y tratamiento de los documentos.
OPORTUNIDADES	O1. Aumento afiliaciones asociaciones hortoifrutícola que cumplen con las pautas establecidas. O2. Divulgar los beneficios de la asociatividad. O3. Manejar una comunicación adecuada con los demás procesos	O1. Buscar oportunidades de programas de formación externos que mejoren los conocimientos en las funciones del proceso. O2. Realizar nuevos contratos con otros proveedores. O3. Buscar mecanismos de comunicación con proveedores y otros procesos.	O1. Adquirir actualizaciones en los diversos sistemas de administración de información en pro de la conservación digital de los documentos. O2. Aprovechar el TIC'S para la gestión documental y poder agilizar procesos de consulta. O3. Seguridad en la conservación de los documentos en sus diferentes etapas del ciclo vital.
FORTALEZAS	F1. Pautas establecidas para la afiliación de asociados. F2. Representatividad. F3. Base de datos asociados.	F1. Personal jurídico y técnico calificado. F2. Calidad en las labores ejecutadas. F3. Se cuenta con un software único de desarrollo tecnológico para alcanzar las metas y labores asignadas. F4. Control y seguimiento contractual de contratistas y proveedores. F5. Se cuenta con una identificación de proveedores calificados que garantizan el cumplimiento de los contratos presentes y futuros.	F1. Se cuenta con la información necesaria para la implementación del programa de gestión de documental. F2. Se cuenta con la disponibilidad del recurso financiero para la implementación y actualización del PGD. F3. Se cuenta con un sistema integrado de gestión certificado como bases para la articulación del PGD. F4. Se cuenta con una herramienta software para la administración documental en soporte digital (SEVENET). F5. Se cuenta con back up digital de un porcentaje importante de la documentación que se encuentra en bodega. F6. Se cuenta con el comité interno de archivo. F7. Se cuenta con unas tablas de retención documental aprobadas por el archivo general de la nación para el manejo de la documentación.
AMENAZAS	A1. Estancamiento de la base social de asociados. A2. Estancamiento del gremio. A3. No satisfacer las necesidades de los productores.	A1. Fallas tecnológicas del software que generen pérdida de información. A2. Posibles incumplimientos contractuales por parte de los proveedores y/o contratistas, que afecten el servicio. A3. Cambios en documentos, por falsificación, alteraciones o pérdidas.	A1. Destrucción documental por factores naturales medio ambientales. A2. Pérdida o manipulación indebida de la documentación por parte del personal. A3. Incumplimiento por parte de la organización en cuanto a la aplicación de la normatividad documental vigente.

	GESTION HSEQ	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN DOCUMENTAL
DEBILIDADES	<p>D1. Falta de participación y compromiso de los empleados ante el sistema integrado de gestión.</p> <p>D2. Deficiencia en la realización de la inducción del SIG hacia los contratistas.</p> <p>D3. Falta de estrategias de toma de conciencia frente a los riesgos y peligros en seguridad</p> <p>D4. Falta de conocimiento completo en las responsabilidades de carácter ambiental que se requieren implementar.</p> <p>D5. Demoras en las afiliaciones de la ARL por demoras o errores en la entrega de información</p> <p>D6. Desconocimiento por parte de los contratistas en la afiliación y pagos de ARL</p> <p>D7. Se cuenta con un bajo presupuesto para el mantenimiento del SIG</p> <p>D8. Aumento en el número de accidentes a contratistas</p> <p>D9. Los indicadores actuales no son apropiados para la medición del desempeño del sistema de gestión</p> <p>D10. Aumento en el consumo de agua respecto al año anterior</p> <p>D11. Aumento en el consumo de papel comparado con el año anterior</p>	<p>D1. Desconocimiento parcial de los estatutos por los clientes y partes interesadas.</p> <p>D2. Incumplimiento de los estatutos por parte de los comités departamentales y junta directiva nacional</p> <p>D3. Que el contrato este a corto plazo.</p>	<p>D1. Se cuenta con el personal capacitado para cumplir las labores operativas, sin embargo, se requiere personal adicional debido al volumen documental a procesar</p> <p>D2. Poca capacidad de almacenamiento en el archivo físico de gestión.</p> <p>D3. Falta capacitación externa al personal operativo sobre el manejo y tratamiento de los documentos.</p>
OPORTUNIDADES	<p>O1. Utilizar la plataforma como herramienta de gestión para actividades del mantenimiento del sistema (AC indicadores, solicitudes etc)</p> <p>O2. Mejoramiento de las condiciones de seguridad, salud y ambiente laboral de los trabajadores</p> <p>O3. Fortalecer el proceso de inducción a nivel nacional</p> <p>O4. Incluir criterios ambientales para el proceso de Contratación y Compras</p> <p>O5. Adquirir papel ecológico para la impresión de documentos</p>	<p>O1. Realizar actividades de socialización de los estatutos de la entidad.</p> <p>O2. Crecimiento del subsector.</p> <p>O3. Posicionamiento de Asohofrucol.</p> <p>O4. Lograr que el contrato con el MADR sea a largo plazo.</p>	<p>O1. Adquirir actualizaciones en los diversos sistemas de administración de información en pro de la conservación digital de los documentos</p> <p>O2. Aprovechar el TIC'S para la gestión documental y poder agilizar procesos de consulta.</p> <p>O3. Seguridad en la conservación de los documentos en sus diferentes etapas del ciclo vital.</p>
FORTALEZAS	<p>F1. Apoyo de la alta dirección para el mantenimiento del sistema integrado de gestión.</p> <p>F2. Se cuenta con personal calificado en cada proceso del sistema de gestión integrado.</p> <p>F3. Se cuenta con el liderazgo apropiado desde el sistema HSEQ para la implementación del sistema.</p> <p>F4. Se cuenta con un equipo de auditores competente</p> <p>F5. Identificación de aspectos, impactos, riesgos y peligros en la organización.</p> <p>F6. Se cuenta con la certificación de un Sistema integrado de Gestión</p> <p>F7. Charlas informativas durante la inducción de funcionarios nuevos sobre el SGA, campañas, programas</p> <p>F8. Uso de papel ecológico para la elaboración de contratos (proceso de contratación y compras)</p> <p>F9. Se cuenta con 2 puntos ecológicos (compuesto de 3 canecas) en cada uno de los pisos, canecas verdes para la disposición de los residuos de cafetería y canecas rojas para los residuos de los baños</p>	<p>F1. Estatutos que rigen la entidad definidos.</p> <p>F2. Funcionamiento de los 22 comités departamentales establecidos.</p> <p>F3. Funcionamiento junta directiva nacional.</p> <p>F4. Direccionamiento estratégico establecido para toda la organización.</p> <p>F5. Contrato suscrito con el MADR para administrar el FNFH.</p> <p>F6. Cumplimiento de los requisitos para funcionamiento de la entidad</p> <p>F7. Provisión de recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.</p>	<p>F1. Se cuenta con la información necesaria para la implementación del programa de gestión de documental</p> <p>F2. Se cuenta con la disponibilidad del recurso financiero para la implementación y actualización del PGD</p> <p>F3. Se cuenta con un sistema integrado de gestión certificado como bases para la articulación del PGD</p> <p>F4. Se cuenta con una herramienta software para la administración documental en soporte digital (SEVENET)</p> <p>F5. Se cuenta con back up digital de un porcentaje importante de la documentación que se encuentra en bodega.</p> <p>F6. Se cuenta con el comité interno de archivo.</p> <p>F7. Se cuenta con unas tablas de retención documental aprobadas por el archivo general de la nación para el manejo de la documentación</p>
AMENAZAS	<p>A1. Suspensión de la certificación del SIG por incumplimiento de requisitos</p> <p>A2. Pérdida de información por fallas en la plataforma</p> <p>A3. Multas, Requerimientos, notificaciones, entre otros, derivados de Autoridades del Trabajo y Ambientales</p> <p>A4. Accidentes laborales graves - muerte de algún trabajador</p> <p>A5. Amenazas de infraestructura por temas de emergencias en caso de evacuación</p> <p>A6. Incumplimiento de legislación referente a disposición de RESPEL y RAEES.</p> <p>A7. Recibir sanciones, notificaciones por entes regulatorios y autoridades ambientales por el incumplimiento de alguna responsabilidad legal</p>	<p>A1. Incumplimiento de los estatutos.</p> <p>A2. Que el direccionamiento estratégico quede corto a medida que crece la empresa</p> <p>A3. Que no se suscriba el contrato con el MADR.</p> <p>A4. Demandas.</p> <p>A5. incumplimiento parcial de los objetivos estratégicos de la organización</p>	<p>A1. Destrucción documental por factores naturales medio ambientales.</p> <p>A2. Pérdida o manipulación indebida de la documentación por parte del personal.</p> <p>A3. Incumplimiento por parte de la organización en cuanto a la aplicación de la normatividad documental vigente</p>

	CONTABILIDAD	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS		PRESUPUESTO
		UNIDAD TECNICA DE PROYECTOS	UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	
DEBILIDADES	D1. Registro errado de las transacciones. D2. Monotonía en el trabajo. D3. Obtención tardía de resultados por trámite de información inoportuna.	D1. Deficiencia en la sistematización de identificación de necesidades y oportunidades de los productores. D2. Dificultad en la comprobación de la veracidad de la información suministrada por contratistas en campo D3. Carencia de una estrategia para la comunicación de avances y resultados de Planes, programas y proyectos a través de las redes sociales y otros medios.	D4. Falta de capacitación administrativa, financiera, técnica y jurídica del personal. D5. Falta de gestión institucional para apalancamiento de recursos de la Unidad D6. Deficiencia en el proceso de liquidación de los proyectos.	A1. Falta de planeación de las inversiones de proyectos e Información errónea por parte de los demás procesos al momento de ejecutar los recursos. A2. Errores en los registros presupuestales. A3. Cambios constantes en las políticas contables y tributarias.
OPORTUNIDADES	O1. Continuos cambios y mejoramientos en el software contable. O2. Seminarios de actualización. O3. Asesoría fiscal O4. Brindar Información en un espacio de la página Web Institucional	O1. Aumento de la participación en varias convocatorias públicas, privadas, nacionales e internacionales. O2. Dinámica creciente en la producción, consumo y comercialización de frutas y hortalizas O3. Formulación y ejecución de proyectos con población vulnerable. O4 Ampliar la utilización de la plataforma SIGECA al resto de los proyectos ejecutados por Asohofrucol para la sistematización de la información, seguimiento y generación de resultados de proyectos.	O5. Actualización del SIG (Manual de seguimiento y control, actualización de manual de funciones y lineamientos para liquidación de proyectos). O6. Generación de convenios y/o consorcios para la presentación de propuestas de ejecución, evaluación y monitoreo de proyectos	O1. Participación del área de presupuesto en la formulación y ejecución de los proyectos. O2. Funcionarios con conocimiento en normas y reglamentación contable tributaria. O3. Recursos disponibles para invertir en proyectos.
FORTALEZAS	F3. Óptima utilización de los recursos tecnológicos. F2. Software contable entrelazado con los otros departamentos.	O1. Aumento de la participación en varias convocatorias públicas, privadas, nacionales e internacionales. O2. Dinámica creciente en la producción, consumo y comercialización de frutas y hortalizas O3. Formulación y ejecución de proyectos con población vulnerable. O4 Ampliar la utilización de la plataforma SIGECA al resto de los proyectos ejecutados por Asohofrucol para la sistematización de la información, seguimiento y generación de resultados de proyectos.	O5. Actualización del SIG (Manual de seguimiento y control, actualización de manual de funciones y lineamientos para liquidación de proyectos). O6. Generación de convenios y/o consorcios para la presentación de propuestas de ejecución, evaluación y monitoreo de proyectos	O1. Participación del área de presupuesto en la formulación y ejecución de los proyectos. O2. Funcionarios con conocimiento en normas y reglamentación contable tributaria. O3. Recursos disponibles para invertir en proyectos.
AMENAZAS	A1. Cambios constantes en la norma contable y tributaria. A2. Pérdida de información. A3. Cambios en plazos de cumplimiento y presentación de informes. A5. Sanciones por parte de entes de control por manejo incorrecto de la información	A1. Cambios normativos y legales en la administración pública. A2. Retraso en los desembolsos pactados con las entidades cofinancadoras. A3. Debilidad en el nivel de endeudamiento documentado en los estados financieros A9. Alta oferta de empresas ejecutoras de proyectos, interventoras y auditoras que prestan los servicios de formulación, ejecución, seguimiento y control a proyectos.	A4. Continuidad del contrato de Administración del FNFH A5. No incremento en los niveles de Recaudo A6. Bajos niveles de inversión en proyectos a nivel regional A7. No liquidar oportunamente los proyectos A8. Disminución en el número de proyectos aprobados por el FNFH	D1. No aplicación de los procedimientos por parte de los demás procesos. D2. Incumplimiento por parte de los demás procesos, proveedores y contratistas de los requisitos de ley para el trámite de cuentas por pagar. D3. Incumplimiento total o parcial sobre el gasto de los recursos apropiados en el presupuesto anual o trimestral presentando baja ejecución. D4. Incumplimiento por parte de los demás procesos de las fechas de cierre para el trámite de cuentas por pagar.

INTERVENCIÓN EMPRESARIAL PARA ASOCIACIÓN HORTIFRUTÍCOLA

47

	RECAUDO	TESORERIA	TALENTO HUMANO	TECNOLOGIA DE LA INFORMACION
DEBILIDADES	D1. Marco legal débil en materia sancionatoria. D2. No conocer la información detallada o discriminada de los productos correspondientes al valor trasladado por el recaudador.	D1. Falta de control en la verificación de las facturas o documentos equivalente internos D2. Errores en la elaboración de archivos planos para pagos en los portales bancarios D3. Deficiencia en la custodia de documentos físicos D4. Socialización y actualización de procedimiento de pagos para toda la compañía D5. Deficiencia en los pagos sin soporte original y/o autorización respectiva. D6. Falta de organización en la entrega o devolución de los documentos físicos	D1. El programa de Bienestar de personal está sujeto a la disponibilidad de recursos para su ejecución. D2. La inducción no se realiza a todo el personal de prestación de servicios. D3. No se tiene en cuenta al proceso de Talento Humano en la definición de los perfiles cuando se formulan los proyectos.	D1. Asohofrucol no cuenta con un servidor propio que pueda sumir la carga de servicios tecnológicos tanto del FNFH como del mismo Asohofrucol en caso de un daño masivo a nivel de servidores o en caso de que se dé por finalizado el contrato con el FNFH. D2. No se ha ubicado una empresa que reciba los equipos electrónicos para su disposición final y que este certificada. D3. Falta de capacitación al personal de la empresa en el manejo de las herramientas ofimáticas y al personal de contratistas en el manejo de la plataforma SIGECA.
OPORTUNIDADES	O1. Reformar el marco legal frente a los vacíos que presenta la normatividad vigente. O2. Desarrollar un proceso adecuado para el debido recaudo y reporte de la información por parte del recaudador	O1. Relaciones Comerciales con entidades financieras para cofinanciar los proyectos y necesidades internas O2. Actualización y/o ampliación de cupos con entidades financieras O3. Convenio con diferentes entidades para realizar pagos oportunos.	O1. Oferta de programas externos de capacitación específica. O2. Recurso humano competente en el subsector agrícola.	O1. Se debe evaluar la posibilidad de implementar nuevas tecnologías como son el cloud y el azure que permiten el almacenamiento de la información en la nube, con el fin de mitigar los problemas de conectividad. O2. Evaluar la seguridad y confiabilidad de la información mediante herramientas como la firma digital, que certifica que lo realizado por un usuario sea verídico que certifica además que un usuario realizó una acción sin lugar a duda. O3. Inducir a los proveedores en políticas ambientales que tienen que ver con el reciclaje, manejo y disposición final de los dispositivos electrónicos O4. Buscar convenios con entidades que puedan brindar capacitación administrativa en general, como ofimática, archivística etc. O5 Establecer con las aseguradoras que otro tipo de cobertura ofrece para proteger los bienes tangibles como intangibles de la empresa
FORTALEZAS	F1. Cumplimiento de las metas establecidas en el área de recaudo. F2. Correcta inversión de los recursos. F3. Implementación de estrategias para mejorar el debido recaudo. F4. Fijación de meta de recaudo bajo metodología estadística	F1. Se cumple con políticas de inversión de títulos. F2. Seguridad más que rentabilidad Inversiones y pre aprobados únicamente en entidades calificadas en AAA. F3. Eficiencia en los tiempos transcurridos entre la llegada del flujo de trabajo hasta la dispersión del pago. F4. Respuesta y disposición oportuna a las solicitudes. F5. Conciliación oportuna con los demás procesos	F1. Se cuenta con un proceso de selección de personal acorde a las actividades de la empresa. F2. Proceso de capacitación estructurado dentro de la organización. F3. Estabilidad del personal en la Asociación. F4. Perfiles de cargos definidos y manual de funciones establecido.	F1.El proceso cuenta con un sistema de servidores virtualizados, que permiten la administración del recurso computacional adecuado. F2. La organización cuenta con el sistema integrado de gestión. F3. El proceso de Tecnología de la información apoya y fomenta el ahorro energético, el ahorro de agua, reciclaje del papel y separación de residuos sólidos F4. La organización cuenta con un proceso de “backup” y una infraestructura para proteger la información y permitir la continuidad de los servicios. F5. La empresa cuenta con pólizas de seguros que amparan contra, terremotos, incendio y robo
AMENAZAS	A1. Pérdida del contrato de administración de la cuenta especial cuota de fomento hortofrutícola. A2. No se cuenta con la información o los registros de recaudos que deben efectuar los recaudadores	A1. Pérdida de información tanto física como digital A2. Demora en los pagos de las obligaciones financieras A3. Demora en las cancelaciones o renovaciones de los CDTs del FNFH A4. ingresar de forma errada a una página bancaria fraudulenta que permita acceder a claves personales e intrasferibles	A1. Fuga de información valiosa interna y externamente. A2. Demandas laborales, sanciones y multas.	A1. Fallas eléctricas o de comunicación que impidan la operación de los diferentes servicios necesario para el funcionamiento de la empresa A2. Pérdida de información debido a ataques cibernéticos o debido a fraude por parte de ciber terroristas o cortes eléctricos. A3. Desastres ocasionados por la naturaleza. A4. Desastres ocasionados por el hombre (bombas, incendios robos)

Fuente Elaboración propia

Posterior a la determinación de los ítems DOFA de cada uno de los procesos y a la revisión por parte de la dirección se establecen las estrategias propias de cada uno mediante el uso del formato de matriz de estrategias donde se consignan los componentes propios para el desarrollo, los campos a diligenciar en esta matriz, Tabla 7, se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6 Definición de campos Formato Matriz Estrategias

NOMBRE DEL CAMPO	DESCRIPCIÓN
PROCESO	Identifica cada proceso, por su denominación en el mapa de procesos.
RIESGO/OPORTUNIDAD	Según sea el caso se presenta la opción, sea riesgo elegido como la mitigación del riesgo determinado por el responsable del proceso, oportunidad como factor aprovechable determinado.
ESTRATEGIA	Evidencia la estrategia elegida a seguir por los componentes del proceso.
COMO SE VA A DESARROLLAR	Acciones que se toman con el fin de articular la estrategia y llevarla a cabo.
ACCIONES	Muestra las acciones propias de cada proceso para llevar a cabo la estrategia.
META	Punto focal establecido a lograr
TIEMPO DE INICIO	Fecha en la que se comenzará a adelantar la estrategia.
TIEMPO FINAL	Fecha prevista en la que se terminará el desarrollo de la estrategia.
RESPONSABLE	Cargo del responsable de adelantar la estrategia.
RECURSOS	Recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia.

Fuente Elaboración Propia

Tabla 7 Matriz de Estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS									
PROCESO	RIESGO / OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA	COMO SE VA A DESARROLLAR	ACCIONES	META	TIEMPO DE INICIO	TIEMPO FINAL	RESPONSABLE	RECURSOS

Fuente Elaboración propia.

Como resultado del desarrollo de cada uno de los grupos de trabajo se obtuvieron una serie de estrategias para cada proceso donde se generaron compromisos, se designaron responsables y

metas, de tal manera que el equipo de trabajo de la Asociación aúna esfuerzos para adelantar y llevar a cabo los planes y propósitos adquiridos.

En el anexo 17 se encuentran las DOFAS discriminadas por cada proceso establecido y sus respectivas estrategias, es de anotar que cada estrategia planteada resulta de un cruce entre los componentes de la matriz como son debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

8.4 Objetivos estratégicos

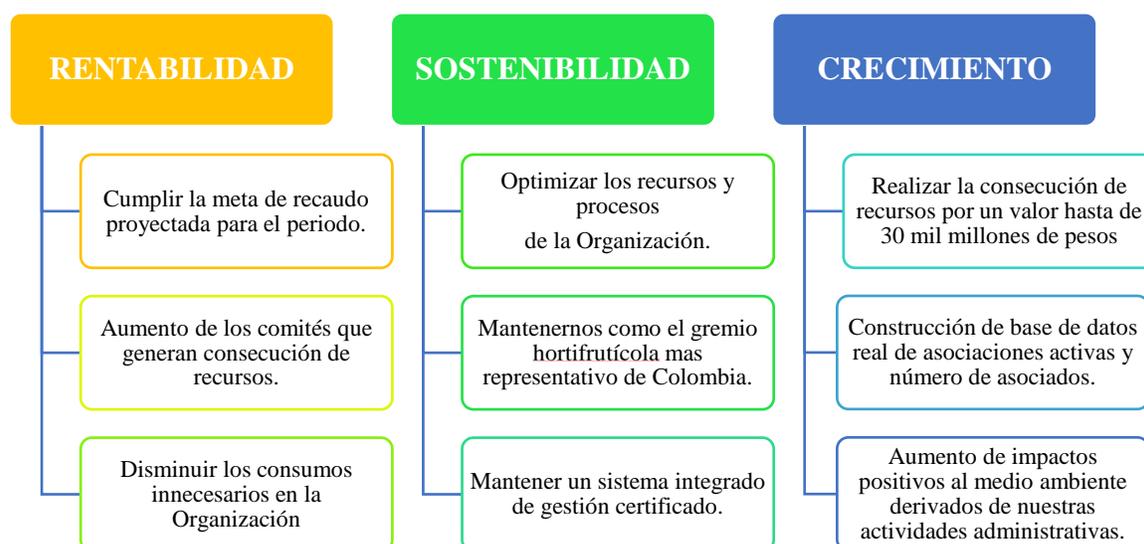
Los objetivos estratégicos de la Asociación se encuentran agrupados en bajo tres ejes fundamentales que son lo económico, lo social y lo ambiental los cuales articulados conforman la sustentabilidad de la Asociación, entendiéndose sustentabilidad como concepto, acuñado por Lester Brown (Lester R Brown, 1992 LIX(2)), de una sociedad como la que es capaz de satisfacer sus necesidades sin disminuir las posibilidades de las generaciones futuras, (Lester R Brown, 1992 LIX(2))

El eje económico se asocia a la economía sostenible o desarrollo sostenible perdurable o sustentable caracteriza un tipo de desarrollo socio-económico el cual fue institucionalizado o formalizado en 1987 a través del Informe Brundtland (DESARROLLO Y COOPERACION ECONOMICA INTERNACIONA~: MEDIO AMBIENTE, 1987). El eje social, tiene implícito el concepto de pensar no solo en la transformación directa de la naturaleza por el hombre como resultado del trabajo productivo, sino en todos los aspectos del desarrollo sociocultural.

El eje ambiental implica que la Asociación administrará de manera eficiente y racional los bienes ambientales, posibilitando el bienestar de la población actual.

Por otro lado, se encuentran apoyados por los pilares de Rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento, los cuales al estar interrelacionados conforman la matriz de objetivos estratégicos como se muestra en la tabla 8

Tabla 8 Objetivos estratégicos agrupados.



Fuente Elaboración propia.

La interacción de los tres pilares y los tres factores claves que definen mediante las interacciones los objetivos estratégicos que se convierten en los fundamentos primordiales para realizar el despliegue estratégico de la organización y el marco de acción de la Asociación.

8.5 Modelo de sostenibilidad

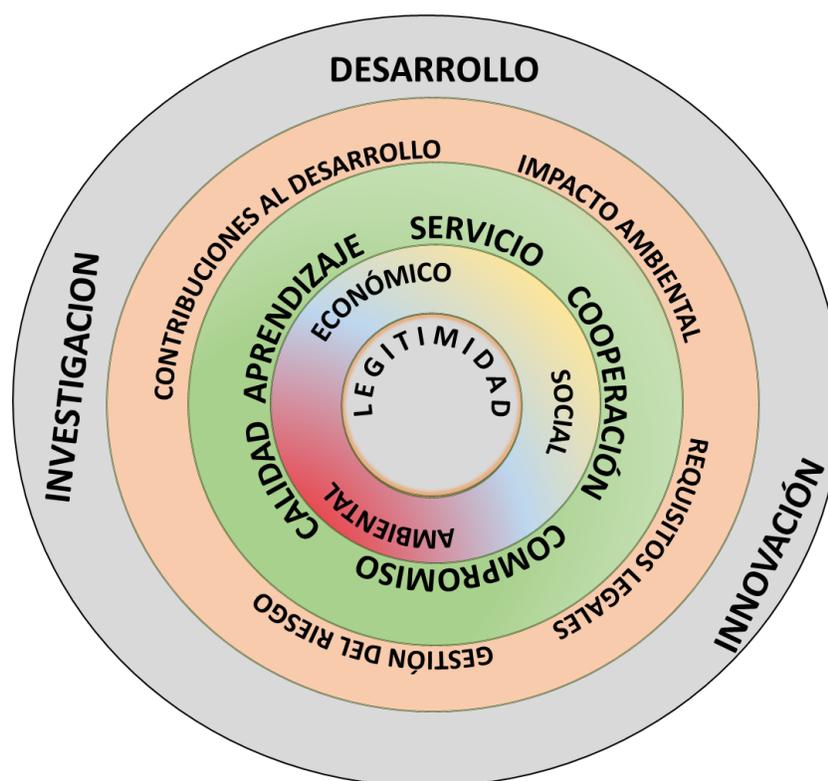
Para la Asociación Hortifrutícola de Colombia se plantea un modelo de sostenibilidad, ver figura 11, en el cual se consignan los principales aspectos mediante los cuales se muestra como la Asociación puede mantener y aumentar su legitimidad dentro del contexto local, nacional y regional, junto con la responsabilidad social que se asume como ente que asocia a cultivadores nacionales de frutas y hortalizas.

Partiendo del punto central se presenta en el primer círculo donde se expresan los principales pilares sobre los cuales se desarrollan sus objetivos estratégicos: económicos, sociales y ambientales.

En el siguiente círculo de color verde se presentan los valores de la organización sobre los cuales los objetivos estratégicos deben centrarse y mantener su horizonte.

El círculo color curuba contiene los aspectos críticos bajo los cuales se desarrolla la Asociación: Aspectos legales, impacto ambiental, contribución al desarrollo y gestión del riesgo. Se presenta de igual manera un círculo de color gris en el que se encuentran los futuros deseados de la Asociación y que permitirán impactar de manera positiva el entorno donde se encuentra inserta; Desarrollo, Innovación e investigación.

Figura 11. Modelo de sostenibilidad



Fuente Elaboración propia.

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRUCTURA DE PROCESOS

El direccionamiento estratégico surge de las necesidades de adaptación de las organizaciones y los cambios en el entorno interno y externo, generando así un enfoque sistemático direccionado por objetivos para la toma de decisiones que ayuda a generar un panorama más

amplio, claro y específico de la proyección organizacional; para ello se realizó y se diseñó un despliegue estratégico acorde a las necesidades y la naturaleza de la organización en 3 pilares básicos como son la rentabilidad, la sostenibilidad y el crecimiento, teniendo en cuenta el contexto interno y externo enfocado a 3 factores clave en el ámbito económico social y ambiental.

9.1 Misión y Visión

Para el efecto se partió de la reformulación y ajuste de la misión y la visión de la organización de tal manera que se alinearán con la función social de la Asociación y presentarse ante las partes interesadas como una organización dinámica y proyectada a un futuro sostenible e innovador

9.1.1 Misión

Se plantea una modificación de forma de la misión de la Asociación de manera que se haga más explícita su razón de ser, presentando el contexto en el cual se ha de mover en el entorno empresarial y asociativo colombiano, de tal modo se plantea la nueva misión así:

Representar los intereses de los productores hortifrutícolas de Colombia y fomentar el mejoramiento productivo y competitivo de sus agro-negocios, contribuyendo con el desarrollo rural integral del país.

9.1.2 Visión

Se presenta la Visión de la Asociación como ápice del desarrollo esperado en vista del futuro que se plantea, de tal manera que sirva como punto esperado para el desarrollo estratégico del negocio. La propuesta de la nueva visión es:

Asohofrucol como gremio rector hortifrutícola de Colombia, en el 2028 habrá consolidado los agro-negocios de los productores del país hacia el mundo, logrando posicionar el subsector como referente en Sur América en la producción Hortifrutícola.

9.2 Valores organizacionales

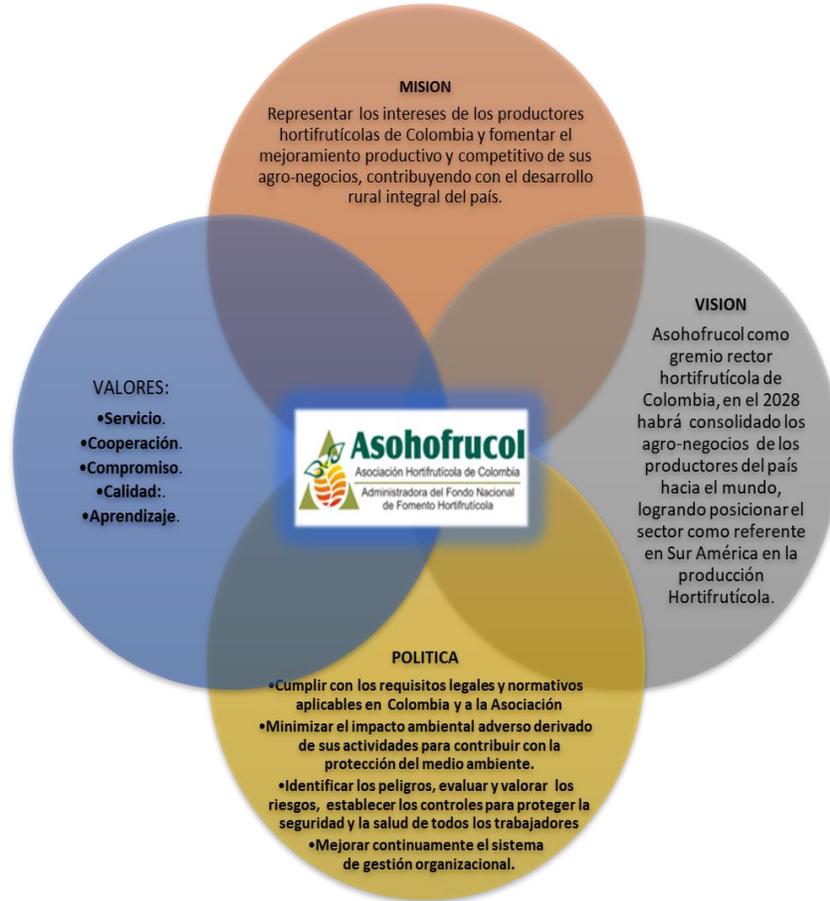
Con el fin de afianzar dentro de la cultura organizacional la nueva misión, visión y política organizacional se plantea una redefinición de los valores organizacionales que sustentaran el

desarrollo de las actividades económicas, sociales y de responsabilidad ambiental de la organización, se determinan para el efecto cinco valores organizacionales a saber:

- **Servicio:** Los esfuerzos y los recursos de la compañía son destinados a satisfacer las necesidades del cliente y las partes interesadas.
- **Cooperación:** La Organización y sus colaboradores actúan juntamente con el cliente y las partes interesadas para la consecución de objetivos comunes.
- **Compromiso:** La Organización y sus colaboradores utilizan todo su potencial para cumplir con las responsabilidades y obligaciones contraídas y cumplir con oportunidad y eficiencia los compromisos adquiridos.
- **Calidad:** Las actividades realizadas por la Organización y sus colaboradores generan un alto valor agregado a clientes y demás partes interesadas.
- **Aprendizaje:** La Organización y sus colaboradores brindan procesos de aprendizaje mediante transferencia de tecnología a clientes y partes interesadas.

Por lo tanto con esta propuesta para la Asociación de una nueva misión, visión, política y valores los cuales se relacionan entre sí, permitiendo una nueva dinámica de negocio abierta a la sociedad actual y con la que se podrá responder a los nuevos retos a los que se ve enfrentada. Ver figura 12.

Figura 12. Misión, Visión, Política, Valores Asohofrucol



Fuente. Elaboración propia

9.3 Política organizacional

En concordancia con la misión y visión redefinidas para la organización se presentó una propuesta de la política organizacional, ante la alta dirección, que correspondiera a los retos del mercado nacional e internacional, brindando un mayor apoyo y sustento para los asociados de Asohofrucol.

La política organizacional de Asohofrucol que se definió fue:

Asohofrucol como gremio rector hortifrutícola de Colombia se compromete a implementar un sistema de gestión, con el propósito de:

- Cumplir con los requisitos legales y normativos aplicables en Colombia y a la Asociación
- Minimizar el impacto ambiental adverso derivado de sus actividades para contribuir con la protección del medio ambiente.
- Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los controles para proteger la seguridad y la salud de todos los trabajadores
- Mejorar continuamente el sistema de gestión organizacional.

9.4 Partes Interesadas

Dentro de la Asociación se pueden identificar de manera explícita las partes interesadas y para ello, se especifica el procedimiento para su identificación. Se propone el uso del formato: “Matriz e Identificación partes interesadas”, cuyo propósito es observar de manera global la participación y nivel de impacto dentro del desarrollo de la actividad propia de la organización.

Para la determinación de las partes interesadas se establecen tres grandes grupos de acuerdo con su condición interna, externa o mixta (interna y externa), haciendo referencia al nivel de cercanía e impacto a la organización.

Valor	Condición
2.	Interna
3.	Externa
5.	Interna y Externa

Acorde a esta clasificación se determinaron para la organización las siguientes partes interesadas:

Interno
Contabilidad
Contratación y compras
Desarrollo gremial
Otras entidades gubernamentales (alcaldías, gobernaciones, procuraduría, ministerios, contraloría)
Planes, programas y proyectos (formulación)
Planes, programas y proyectos (ejecución)
Presupuesto
Recaudo
Seguimiento y control

Servicios generales
Talento humano
Tesorería
Toda la organización
Todos los procesos
Trabajadores

Externo
Administración edificio SODECOM
AFP
Archivo general de la nación
ARL
Aseguradoras de ejecutores terceros de proyectos
Aseguradoras (seguros del estado, equidad)
Caja de compensación
Cendiatra
Contraloría general de la república.
Contratistas y proveedores
Empresas para disposición final de residuos peligrosos
Empresas prestadoras de servicios públicos (EAAB, Codensa)
Entes de certificación
Entes de control y vigilancia (DIAN, Secretaría de Hacienda)
Entidades bancarias calificadas en triple a
Entidades de control y vigilancia (Contraloría General de la República y Contaduría General de la Nación)
EPS
Ministerio de agricultura
Ministerio de agricultura - FNFH
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - FNFH .
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible - Sistema Nacional Ambiental (SINA)
Ministerio del trabajo
Operadores de información
Organización de recicladores
Productores
Proveedores
Proveedores de dotación – EPP
Proveedores de dotación - EPP, insumos de oficina, insumos de aseo
Proveedores de mantenimiento de equipos y de infraestructura
Proveedores de servicios de eventos
Recaudadores de la contribución parafiscal cuota de fomento hortifrutícola.
SENA
UGPP

Interno/externo
Asamblea Nacional Asohofrucol
Asambleas departamentales
Asociados
Auditoría interna del fondo nacional de fomento hortifrutícola (FNFH).
Auditoría interna GARSSA Revisoría Fiscal KRESTON
Auditorías FNFH y otros, interventoría y supervisión
Cofinanciadoras
Contratistas
Contratistas y trabajadores
Dirección de cadenas agrícolas y forestales ministerio de agricultura y desarrollo rural
Ejecutores de proyectos recursos FNFH (asociaciones, gremios, entidades de investigación, universidades entre otros)
Entes de control (contraloría, procuraduría, entre otros)
Junta directiva del FNFH
Juntas directivas departamentales
Medios de comunicación
Ministerio de agricultura
Otras entidades - temas técnicos revista frutas y hortalizas
Otras entidades privadas
Todos los procesos
Usuarios de la red

Como resultado del censo se obtuvieron las siguientes categorizaciones: Interno: 16, externo 33, Interno/ externo 20, para un total de 69 partes interesadas que mantienen una interacción continua con el modelo administrativo de la Asociación brindando requisitos, legislación, ingresos y oportunidades para que la Asociación mejore dentro de su actuar diario.

9.5 Contexto organizacional

La estructura organizacional de la Asociación se encuentra conformada por un tramo administrativo central que tiene sede en la ciudad de Bogotá D.C. y una serie de comités regionales cuya función está definida dentro de los siguientes parámetros: son el mecanismo para organizar a los productores de frutas y hortalizas, que trabajan en el desarrollo de las cadenas productivas, mediante la dinamización y modernización de todos los procesos inherentes al subsector. Los

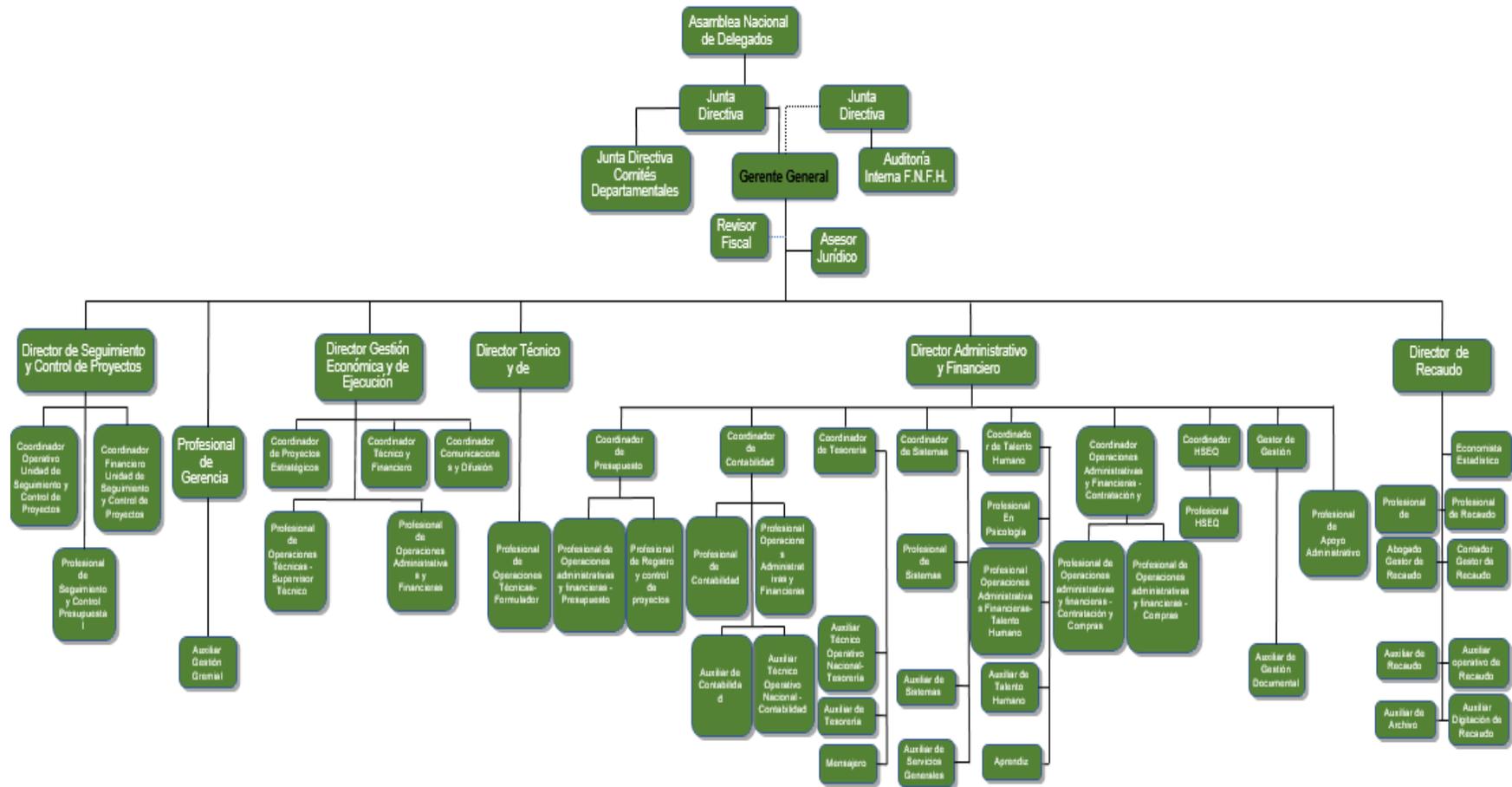
comités son agentes activos que amparan los intereses de los productores y apuntan hacia el fortalecimiento y desarrollo del subsector. (ASOHOFRUCOL , 2015)

Dentro de la estructura organizacional se perciben 5 grandes divisiones en las cuales se contextualiza todo el funcionamiento de la Asociación, así:

- 1- Dirección de seguimiento y control de proyectos
- 2- Dirección de gestión económica y ejecución
- 3- Dirección técnica y de formulación.
- 4- Dirección administrativa y financiera
- 5- Dirección de recaudo

De tal modo la estructura organizacional se presenta mediante un organigrama que contextualiza la Asociación. Ver figura 13 y Ver Anexo 17

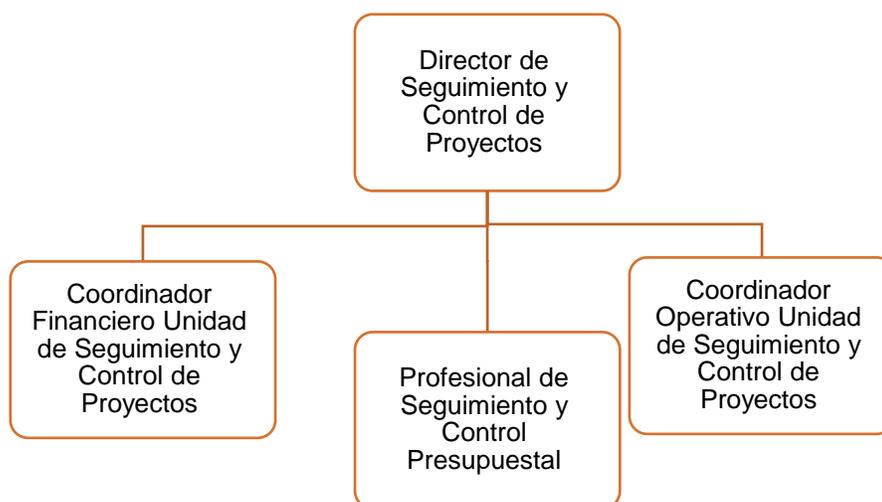
Figura 13 Estructura organizacional



Fuente Elaboración propia

La dirección de seguimiento y control de proyectos Ver Figura 14, se encargará de gestionar la operación de los proyectos y el respectivo seguimiento a los mismos, así mismo coordina las finanzas concernientes a los proyectos. Tendrá dentro de su tramo un profesional de seguimiento y control presupuestal, que dará el apoyo respectivo a la Dirección.

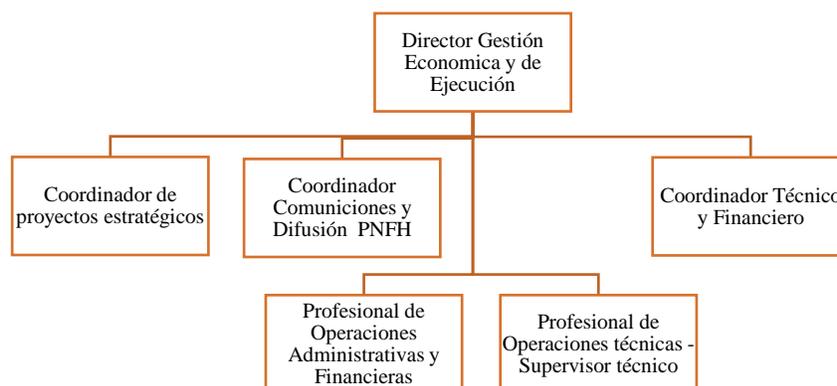
Figura 14 Tramo dirección de seguimiento y control de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

La dirección de gestión económica y de ejecución Ver Figura 15, se encarga de coordinar lo correspondiente a los proyectos estratégicos, los aspectos técnicos, financieros y coordina la comunicación y difusión de estos a los interesados, adicionalmente cuenta con dos profesionales encargados del apoyo a la operación técnica, la operación administrativa y financiera de la dirección.

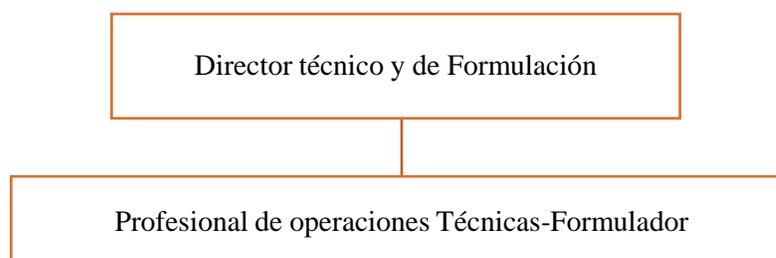
Figura 15 Tramo dirección de gestión económica y de ejecución



Fuente Elaboración propia

La dirección técnica y de formulación coordina Ver Figura 16, y dirige todo lo concerniente a las operaciones y formulación de proyectos de la Asociación.

Figura 16 Dirección técnica y de formulación

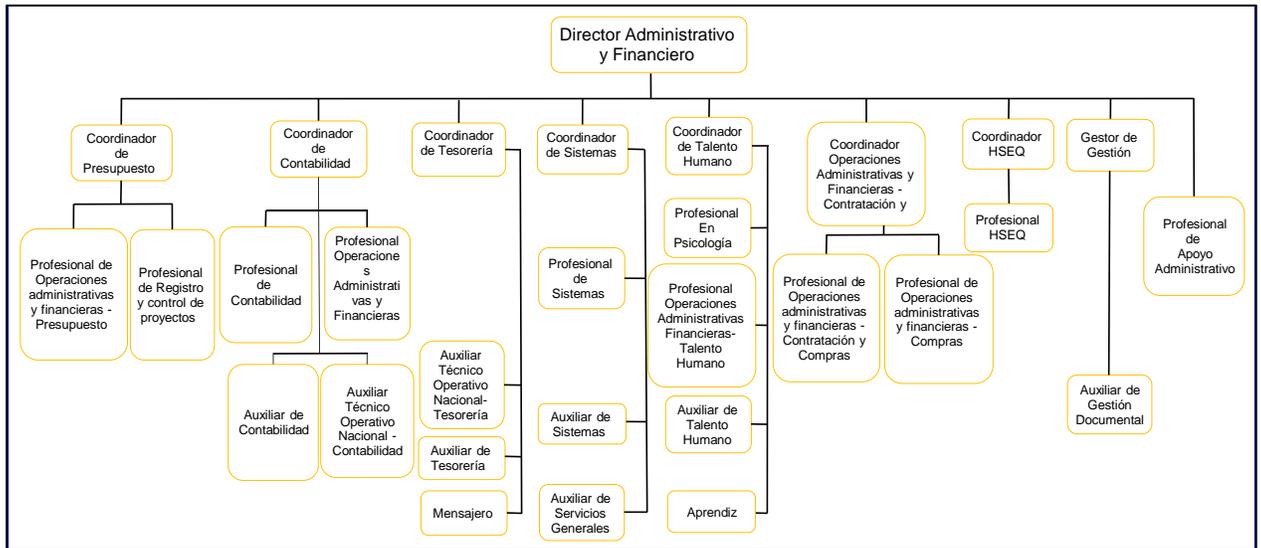


Fuente Elaboración propia

La dirección Administrativa y financiera Ver Figura 17, tiene a su cargo ocho coordinaciones que se encargan del día a día de la operación de la Asociación como son presupuesto, contabilidad, técnica, sistemas, talento humano, operaciones administrativas financieras, HSEQ y para cada una de estas operaciones tienen designados profesionales

especializados para su apoyo, existiendo un profesional adicional como apoyo directo a la dirección.

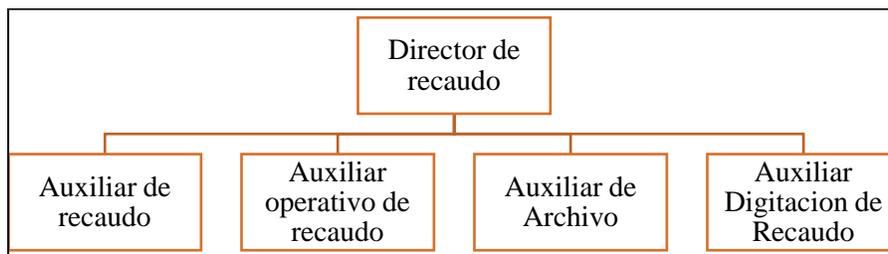
Figura 17 Dirección administrativa y financiera



Fuente Elaboración propia

La dirección de recaudo se encarga de gestionar Ver Figura 18, todo lo concerniente a los dineros que ingresan a la Asociación y vela por un sano y correcto manejo de los recaudos de los dineros, desde el punto de vista financiero, legal y del manejo de los archivos.

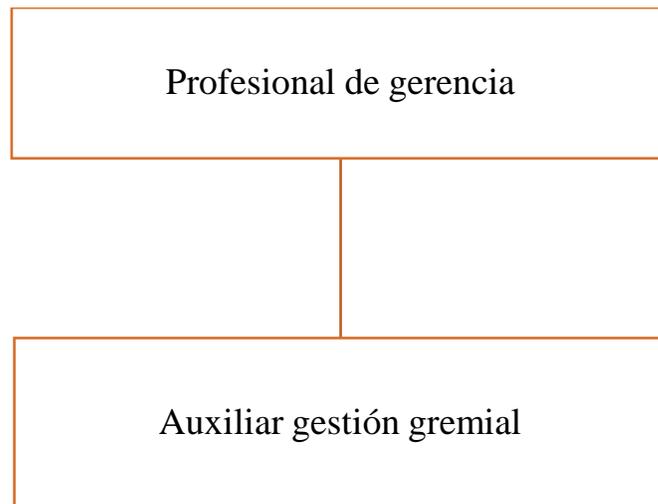
Figura 18 Dirección de recaudo



Fuente Elaboración propia

Dentro de la estructura organizacional, Ver Figura 19 se establece un tramo de apoyo directo a la gerencia, está compuesto por un profesional y un auxiliar, encargados de dar soporte a la dirección de la Asociación en todos los aspectos que se consideren propios de la misma.

Figura 19 Profesional apoyo a gerencia



Fuente Elaboración propia

9.6 Despliegue estratégico

Desarrollados y conocidos tanto la Misión, Visión y los objetivos estratégicos es factible hacer un despliegue estratégico general de la organización en el cual se presente el impacto de estos últimos al desarrollo de la misión de la Asociación, así como cada uno de ellos propende y apoya a la búsqueda del logro de la visión de la Asociación.

Los objetivos estratégicos de igual manera se encuentran asociados a las estrategias planteadas por cada uno de los responsables de cada proceso y determinadas en el desarrollo de la Dofa, estas estrategias puntuales deben apuntar a cumplir las metas individuales del proceso, que tienen como fin último, verificar el logro al interior del proceso y permitirán el logro de los objetivos de la organización. Ver tabla 9.

Tabla 9. Relación de la misión y visión con objetivos estratégicos.

		COMPONENTES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
MISION	Representar los intereses de los productores hortifrutícolas de Colombia y fomentar el mejoramiento productivo y competitivo de sus agronegocios, contribuyendo con el desarrollo rural integral del país.	Representar los intereses de los productores hortifrutícolas de Colombia	aumento de los comités que generan consecución de recursos
			cumplir metas de recaudo proyectada
			Disminuir consumos innecesarios de la organización
			Realizar consecución de recursos por un valor hasta de 30 mil millones para el año 2018
		fomentar el mejoramiento productivo	Optimizar recursos y procesos de la organización
			Disminuir consumos innecesarios de la organización
			Mantener un sistema integrado de gestión certificado
		fomentar competitividad del agronegocio	cumplir metas de recaudo proyectada
			Mantenernos como gremio hortofrutícola más representativo
			Optimizar recursos y procesos de la organización
			Mantener un sistema integrado de gestión certificado
		Contribuyendo con el desarrollo rural integral del país.	Mantener un sistema integrado de gestión certificado
			Aumento de impactos positivos al medio ambiente derivado de actividades administrativas
VISION	Asohofrucol como gremio rector hortifrutícola de Colombia, en el 2028 habrá consolidado los agro-negocios de los productores del país hacia el mundo, logrando posicionar el subsector como referente en Sur América en la producción Hortofrutícola.	2028 habrá consolidado los agro-negocios de los productores del país hacia el mundo	Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados
			aumento de los comités que generan consecución de recursos
			Aumento de impactos positivos al medio ambiente derivado de actividades administrativas
		Posicionar el subsector como referente en Sur América en la producción hortofrutícola.	Optimizar recursos y procesos de la organización
			Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados
			Aumento de impactos positivos al medio ambiente derivado de actividades administrativas
			Mantenernos como gremio hortofrutícola más representativo

Fuente: Elaboración propia

Acorde al primer despliegue presentado en la tabla 8, se hace indispensable desarrollar para la Asociación un despliegue estratégico a mayor escala en el que se basado en los tres pilares de la organización (económico, social y ambiental) se desplieguen los diferentes objetivos, asignando procesos responsables del desarrollo del objetivo.

De igual manera que establecen los Qué, indicando básicamente las acciones propias para llegar al cumplimiento del objetivo, así también se determinan los cómo se va a hacer, determinando recursos específicos a asignar. El despliegue estratégico como tal debe generar un

esquema de seguimiento basado en indicadores, se establecen metas, se formulan los indicadores y se controlan periódicamente.

Así visto el despliegue estratégico se convierte en la hoja de ruta estratégica para la Asociación. El despliegue estratégico se presenta en la matriz de despliegue que se muestra en la tabla 10.

De esta forma la Asociación cuenta con un instrumento útil y aunado a los planteamientos y herramientas adicionales que se presentan en los capítulos siguientes se podrá proyectar de manera proactiva al desarrollo y presencia a nivel local, nacional y regional.

Tabla 10 Despliegue estratégico

	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE MEDICIÓN	META	PERIODICIDAD	PROCESO RESPONSABLE
ECONOMICO	Cumplir la meta de recaudo proyectada para el periodo.	Cumplimiento de la meta de recaudo.	(Valor del recaudo real / el valor del recaudo proyectado) * 100	90%	TRIMESTRAL	RECAUDO
	Optimizar los recursos y procesos de la Organización.	Variación del gasto.	((Valor del ingreso por recaudo del periodo - Gastos reales de Asohofrucol) / gastos reales de Asohofrucol) * 100	10%	TRIMESTRAL	PRESUPUESTO
	Realizar la consecución de recursos por un valor hasta de 30 mil millones de pesos para el año 2018.	Consecución de recursos.	(Valor de los recursos conseguidos al año / valor de la meta de consecución de recursos al año) * 100	85%	SEMESTRAL	UNIDAD TÉCNICA
SOCIAL	Aumento de los comités que generan consecución de recursos.	Aumento de consecución de recursos.	(Nº. de comités departamentales que consiguen recursos a través de proyectos / Nº. de comités Departamentales existentes) * 100	4%	ANUAL	DESARROLLO GREMIAL

	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE MEDICIÓN	META	PERIODICIDAD	PROCESO RESPONSABLE
	Mantenernos como el gremio hortifrutícola más representativo de Colombia.	AUMENTO EN NUMERO DE ASOCIADOS.	(N°. de Asociaciones nuevas afiliadas en el año / N°. de Asociaciones afiliadas hasta el año anterior) * 100	10%	ANUAL	DESARROLLO GREMIAL
	Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados.					DESARROLLO GREMIAL
AMBIENTAL	Disminuir los consumos innecesarios en la Organización.	EFICACIA DE LOS CONTROLES OPERACIONALES.	Promedio del resultado de los indicadores que miden la eficacia de los controles operacionales	80%	SEMESTRAL	GESTIÓN HSEQ
	Mantener un sistema integrado de gestión certificado.	DESEMPEÑO DEL SIG.	promedio del desempeño de los indicadores de los procesos	70%	SEMESTRAL	GESTIÓN HSEQ
	Aumento de impactos positivos al medio ambiente derivados de nuestras actividades administrativas.	GESTION AMBIENTAL.	(porcentaje de impactos no significativos en el periodo /porcentaje de impactos no significativos del periodo anterior) * 100	10%	SEMESTRAL	GESTIÓN HSEQ

Fuente Elaboración Propia.

La principal responsabilidad por el control de cumplimiento de los indicadores y de la obtención de las metas planteadas corresponde a la alta dirección, podrá esta delegar el seguimiento a su cuadro de dirección; sin embargo, al ser asuntos de índole estratégico no se aconseja su delegación de manera total.

9.6 Cuadro de mando integral.

Partiendo del despliegue estratégico obtenido es posible desarrollar el proceso de cuadro de mando integral o Balance Score Card (BSC), el cual genera una herramienta de seguimiento estratégico de la Asociación desde el punto de vista gerencial.

Se realiza un modelo de impacto e influencia en el que se obtiene impacta cada uno de los objetivos estratégicos de la organización agrupándolos de acuerdo con lo establecido en el modelo BSC así:

Perspectiva de innovación y aprendizaje: se tomaron dentro de esta perspectiva los objetivos: Mantener un sistema integrado de gestión certificado y Aumento de impactos positivos al medio ambiente derivado de actividades administrativas debido a su importancia y las actividades conexas que generan en la organización, impulsando la inteligencia de la organización y su desarrollo en modelos innovadores.

Perspectiva de los Procesos Internos. Dentro de esta categoría se establecieron tres objetivos estratégicos importantes que se ven afectados positivamente como consecuencia del avance de la Asociación en cuanto a innovación y aprendizaje, encontrándose que:

Mantener un sistema integrado de gestión certificado que impacta a: Optimizar recursos y procesos de la organización, Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados. El objetivo Aumento de impactos positivos al medio ambiente derivado de actividades administrativas impacta a Disminuir consumos innecesarios de la organización.

Perspectiva de los Clientes. Se establecen dentro de esta perspectiva como objetivos que permiten impactar a los clientes mostrando o mejorando la imagen de la Asociación:

Mantenernos como gremio hortifrutícola más representativo y Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados. Se determina que del objetivo Disminuir consumos innecesarios de la organización se desprenden el impacto sobre Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados, al igual que se ve impactado por el objetivo Disminuir consumos innecesarios de la organización, quedando entonces que el objetivo

de mantenerse como gremio hortifrutícola más representativo es impactado por la optimización de recursos y procesos de la organización.

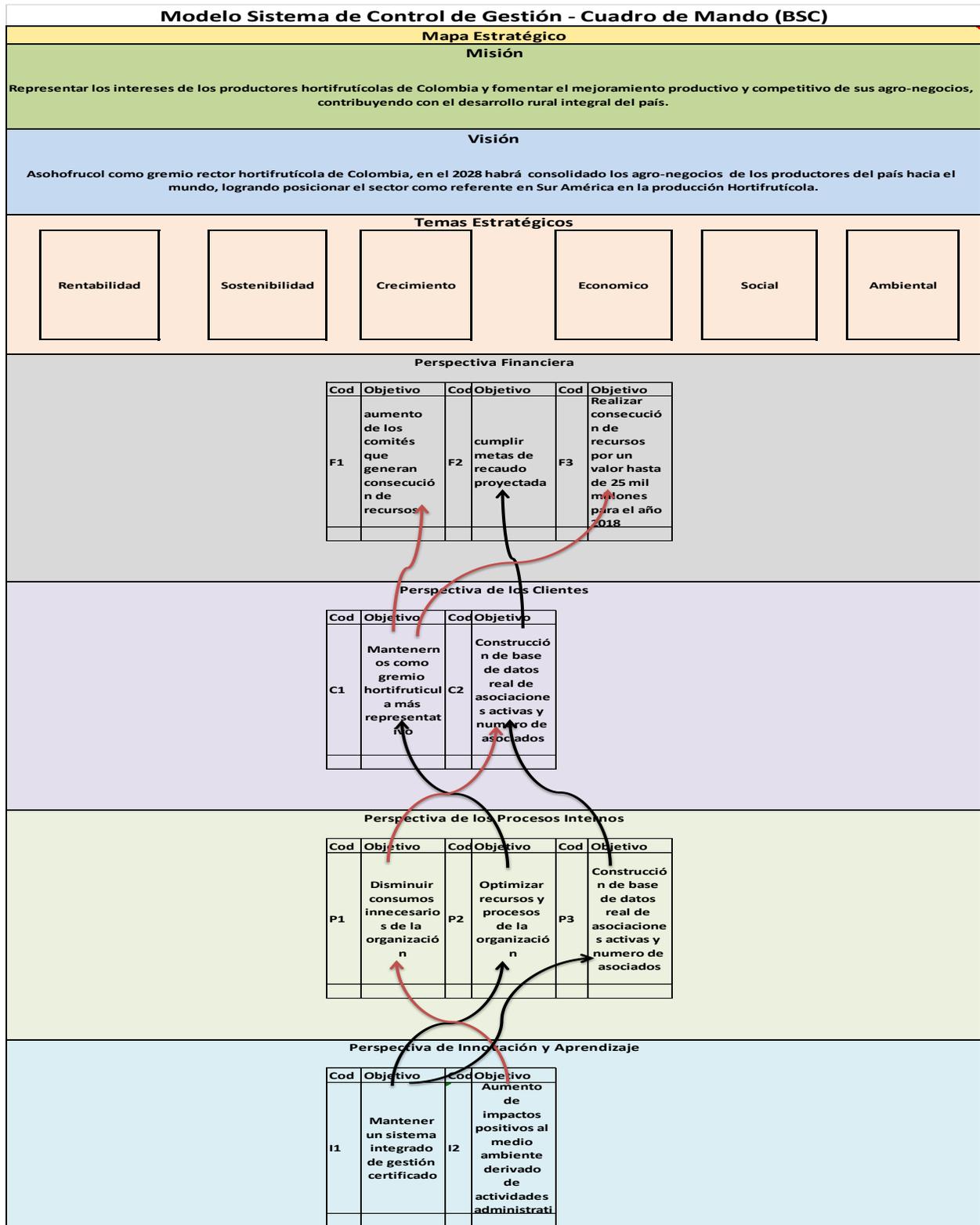
Perspectiva financiera. Bajo esta perspectiva que es donde se concentra la importancia de sostenimiento de la organización y su rentabilidad para los asociados se concentran tres objetivos principales: aumento de los comités que generan consecución de recursos, cumplir metas de recaudo proyectada y Realizar consecución de recursos por un valor hasta de 25 mil millones para el año 2018, estos principales objetivos se ven impactados de la siguiente manera: aumento de los comités que generan consecución de recursos, se ve impactada por mantenerse como gremio hortifrutícola más representativo que a su vez impacta al de Realizar consecución de recursos por un valor hasta de 25 mil millones para el año 2018 y Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados está ligado al aumento de los comités que generan consecución de recursos.

La forma esquematizada de estos impactos se presenta en la figura 20 donde está todo el despliegue e impacto de los objetivos acorde al Balance Score Card.

Para el desarrollo final del Balance Score Card esté se alineó con el despliegue estratégico organizacional, presentando para cada objetivo su respectivo indicador, su formulación, iniciativa y meta, permitiendo con este cuadro de mando integral a la dirección de la Asociación un control del desarrollo estratégico de los planes existentes.

Con respecto a los indicadores de los objetivos ambientales, el indicador marco que se establece se alimenta de las mediciones obtenidas e indicadores de la aplicación de los programas ambientales relacionados en el capítulo 10 y en el numeral 13.2 de este documento.

Figura 20 Despliegue e impacto de los objetivos



Fuente Elaboración propia

Tabla 11 Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)- Matriz de Indicadores

PERSPECTIVA	COD	OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES	INDICADOR	FORMULACIÓN	INICIATIVA	META ANUAL
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Mantener un sistema integrado de gestión certificado	Desempeño del SIG	promedio del desempeño de los indicadores de los procesos	Delegando un equipo para el diseño, implementación y posterior mantenimiento del mismo.	70%
	I2	Aumento de impactos positivos al medio ambiente derivado de actividades administrativas	Gestión Ambiental	1-(porcentaje de impactos no significativos en el periodo /porcentaje de impactos no significativos del periodo anterior) * 100	Implementando programas y campañas de ahorro de energía, ahorro de agua y disminución en el consumo de papel y desechables.	10%
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Disminuir consumos innecesarios de la organización	Eficacia de los controles operacionales	Promedio del resultado de los indicadores que miden la eficacia de los controles operacionales	Diseñando programas, socializándolos a toda la Organización y haciendo campañas en todas las áreas.	80%
	P2	Optimizar recursos y procesos de la organización	Variación del gasto	((Valor del ingreso por recaudo del periodo - Gastos reales de Asohofrucol) / gastos reales de Asohofrucol) * 100	* Haciendo seguimiento a cada gasto a generar. * Mayor análisis al momento de dar conceptos sobre disponibilidad presupuestal.	10%
	P3	Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados	Aumento en número de asociados	(Nº. de Asociaciones nuevas afiliadas en el año / Nº. de Asociaciones afiliadas hasta el año anterior) * 100	* Solicitar a cada una de las asociaciones la actualización la información de la base de datos de sus asociados. * Consolidar la base de datos inicial de las asociaciones activas a la fecha.	10%

INTERVENCIÓN EMPRESARIAL PARA ASOCIACIÓN HORTIFRUTÍCOLA

PERSPECTIVA	COD	OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES	INDICADOR	FORMULACIÓN	INICIATIVA	META ANUAL
Perspectiva de los Clientes	C1	Mantenernos como gremio hortifrutícola más representativo	Aumento en número de asociados	(Nº. de Asociaciones nuevas afiliadas en el año / Nº. de Asociaciones afiliadas hasta el año anterior) * 100	<ul style="list-style-type: none"> * Posicionar el gremio hortifrutícola a nivel nacional y lograr que en el 2028 sea un referente a nivel Latinoamérica. * Contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, laborales, culturales y familiares de los productores de frutas, hortalizas, plantas aromáticas, especias y medicinales del país. * Posicionar a Asohortifruticol como vocero e interlocutor de sus asociados frente a las autoridades y frente a particulares en procura de la obtención de los objetivos señalados. * Fortalecer la representatividad gremial. 	10%
	C2	Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados	Aumento en número de asociados	(Nº. de Asociaciones nuevas afiliadas en el año / Nº. de Asociaciones afiliadas hasta el año anterior) * 100	<ul style="list-style-type: none"> * Solicitar a cada una de las asociaciones la actualización la información de la base de datos de sus asociados. * Consolidar la base de datos inicial de las asociaciones activas a la fecha. 	10%
Perspectiva Financiera	F1	aumento de los comités que generan consecución de recursos	Aumento de consecución de recursos.	(Nº. de comités departamentales que consiguen recursos a través de proyectos / Nº. de comités Departamentales existentes) * 100	<ul style="list-style-type: none"> * Solicitar a los comités departamentales acciones para la consecución de recursos financieros, con el fin de poder apoyarlos en las actividades que necesiten. * Solicitar a los comités departamentales gestionar proyectos en sus departamentos que generen rentabilidad para la asociación con el fin de poder apoyarlos en las actividades que necesiten. 	4%
	F2	cumplir metas de recaudo proyectada	Cumplimiento de la meta de recaudo	(Valor del recaudo real / el valor del recaudo proyectado) * 100	<ul style="list-style-type: none"> * Cruces de información contra bases de datos de diferentes fuentes. * Notificación a los potenciales recaudadores. * Seguimiento y control a los recaudadores. 	90%
	F3	Realizar consecución de recursos por un valor hasta de 30 mil millones para el año 2018	Consecución de recursos	(Valor de los recursos conseguidos al año / valor de la meta de consecución de recursos al año) * 100	Gestionar PPP a través de diferentes fuentes de financiamiento alineados con los alcances del FNFH.	85%

10. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA

La Asociación ha definido como uno de los ejes fundamentales concerniente a lo ambiental, definiendo serie de objetivos ambientales dentro de los cuales se busca el bienestar de la población actual. Estos tres objetivos se apoyan en los pilares de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento como se muestra en el numeral 8.4.

De acuerdo a lo establecido en el direccionamiento estratégico y en su despliegue, es necesario desarrollar un sistema de gestión ambiental que propenda por mitigar el impacto ambiental que se pueda presentar por la operación administrativa de la organización. Ver figura 21. Se plantea un programa de gestión ambiental que se aplicará en las oficinas centrales y se proyectará en las oficinas regionales donde la Asociación haga presencia.

Para el efecto se traza un plan propio de gestión ambiental, en sus actividades administrativas, en los cuales se contemplen desarrollos para el cumplimiento de los objetivos de estratégicos, en lo concerniente a lo ambiental, referidos en el numeral 8.4, con el propósito de adelantar su uso responsable generando ahorros para la Asociación, promoviendo la eficiencia, efectividad y eficacia desde el punto de vista ambiental.

El proceso de Gestión HSEQ como indica su objetivo, numeral 8.2 y en el anexo 15, al ser transversal dentro de la organización es el encargado de gestionar las propuestas de mejora a la alta dirección y responsable del seguimiento de los programas propuestos.

Para desarrollar el proceso se realizó un análisis extensivo en el área administrativa de la Asociación, dentro del proceso de identificación se desarrolló una matriz denominada Matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales, Ver anexo 18 y su procedimiento respectivo en el anexo 19, en la cual se consignan desde los aspectos ambientales encontrados hasta su valoración y la forma en que se mitiga y cuáles son los controles que se establecerán para las acciones ambientales encontradas. La tabla 12 define cada uno de los campos componentes de la matriz.

A partir de los resultados obtenidos en la matriz, los aspectos ambientales se clasificaron en niveles de significación para la organización.

Los clasificados como muy significativos fueron:

- Consumo de agua en baños y cafetería
- Consumo de energía por el Uso de computadores, impresoras, fotocopiadora, escáner, luminarias, periféricos y equipos de comunicación
- Consumo de insumos (agroquímicos, entre otros para ejecución de proyectos, dotación, elementos de protección personal, papel y otros insumos de oficina)
- Generación de residuos de papel, residuos aprovechables y/u ordinarios
- Generación de residuos de tóner y cartuchos al finalizar las impresiones
- Generación de vertimientos domésticos

Los clasificados como significativos son:

- Consumo computadores, impresoras, fotocopiadora, escáner, periféricos, pilas, baterías y equipos de comunicación
- Consumo de energía para el funcionamiento del aire acondicionado y de los equipos (UPS, servidores, las cámaras de seguridad, estufa, greca, horno microondas, nevera)
- Consumo de insumos cafetería (vasos plásticos, pitillo, servilletas)
- Generación de residuos (estopas, trapos, envases de líquidos limpiadores)
- Generación de residuos aprovechables (implementos de oficina)
- Generación de residuos de aparatos eléctricos y/o electrónicos
- Generación de residuos de mobiliarios
- Generación de Residuos Electrónicos de computadores, impresoras, fotocopiadora, escáner, celulares, pilas, baterías, periféricos (RAEEs)
- Generación de residuos especiales
- Generación de residuos orgánicos y ordinarios de las actividades de baños y cafetería
- Generación de residuos peligrosos por las luminarias, por los envases que contienen desengrasante, Varsol, desinfectantes.

Tabla 12 Definición de componentes de la matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos ambientales.

NOMBRE DEL CAMPO	DEFINICION DEL CAMPO
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se definen en estos campos aspectos como la ubicación específica de las instalaciones, se establece en que procesos específicamente se encuentra el impacto ambiental encontrado y a qué tipo de actividad pertenece el impacto ambiental
CONDICIÓN DE OPERACIÓN	Establece si la condición en la que se presenta el aspecto ambiental dentro de la Asociación se presenta de manera normal o es una situación anormal
ASPECTO AMBIENTAL	Determina el tipo de aspecto ambiental que se presenta
DESCRIPCIÓN IMPACTO AMBIENTAL	Describe el tipo de aspecto ambiental que se ha encontrado o reconocido
EVALUACIÓN	Se incluyen en este conjunto de ítems la evaluación total de cada uno de los impactos establecidos determinando valores para tipo, severidad, extensión del impacto, la existencia de la legislación, nivel de reversibilidad del aspecto y la importancia del aspecto como resultado de la suma aritmética de los ítems excluyendo el tipo de impacto.
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Establece la probabilidad de ocurrencia bajo los parámetros de alto (3), medio (2) y bajo (1)
SIGNIFICACIÓN PUNTUAL	Resultado de multiplicar la importancia por la probabilidad de ocurrencia
SIGNIFICANCIA TOTAL	De acuerdo a la significancia puntual se clasifica como muy significativo (mayor de 25 puntos), significativo (entre 21 y 25 puntos) y no significativo (menor que 21 puntos).
INFLUENCIA Y/O CONTROL	Determina el tipo de acción influyente sobre impacto ambiental y como se ha de controlar
SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	Cuáles serán los medidores que se adelantaran para hacer el seguimiento al control establecido

Fuente. Elaboración propia.

Tomando como base los resultados de significancia total y contenidos dentro de aspectos significativos y los muy significativos, se decidió en conjunto con la organización generar planes de mitigación de los impactos ambientales causados por el trabajo normal de la administración, que fue denominado plan de eficiencia ambiental.

El plan de eficiencia ambiental pretende impactar a los objetivos estratégicos determinados en el numeral 8.4, específicamente a la disminución de los consumos innecesarios en la organización y al aumento de impactos positivos al medio ambiente derivados de nuestras actividades administrativas. Los indicadores de seguimiento, como resultados esperados de los planes, ver numeral 13.2, se articulan con el cuadro de mando integral de la Asociación en cada uno de los ítems en los que se encuentra presente.

El desarrollo del plan de eficiencia ambiental se fundamenta en 4 ejes principales que son:

Programa de ahorro y uso eficiente del agua: Optimizar el consumo de agua en la sede principal de la Asociación por medio de monitoreo, mantenimiento, sensibilización de los empleados.

Programa de ahorro y uso eficiente de la energía: Propender por el mejor uso de la energía en las oficinas de la Asociación, por medio de concientización, monitoreo y mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos e instalaciones.

Programa de prácticas sostenibles: Fomentar las compras ecológicamente amigables, privilegiar la contratación con entidades ecológicamente responsables con el fin de mitigar el impacto ambiental que se pueda presentar.

Programa gestión integral de residuos sólidos: Concientizar sobre el manejo adecuado de los residuos mediante la implementación de infraestructura y prácticas ambientales.

Como resultado de la aplicación del sistema de gestión ambiental en sus ejes fundamentales se prevé una reducción de consumo del agua y de la energía dentro de la organización, así como el impacto positivo del plan de consumo sostenible y de gestión integral de residuos sólidos.

Figura 21 Sistema gestión ambiental administrativo



Fuente Elaboración propia

10.1 Programa de ahorro y uso eficiente del agua.

Con el fin de responder al propósito general de uso del agua y aportar a la conservación de las fuentes hídricas del país, se genera un compromiso de los componentes administrativos de la Asociación, las cuales se fundamentan en actividades específicas, con responsables y recursos con que se cuenta y frecuencias específicas de seguimiento, como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13 Actividades Programa de ahorro y uso eficiente del agua

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FRECUENCIA
Realizar inventario hidrosanitario dentro de las instalaciones	Proceso de gestión HSEQ	Formato Diagnóstico Ambiental por sede	Anual
Aplicación de la ficha ambiental para el diagnóstico del consumo de agua	Proceso de gestión HSEQ	Formato Diagnóstico Ambiental por sede	Anual
Impulsar campañas de ahorro y uso eficiente del agua	Proceso de gestión HSEQ	Recursos económicos que permitan desarrollar las campañas	Trimestral

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FRECUENCIA
Realizar seguimiento del consumo de agua	Proceso de gestión HSEQ	Facturas de servicio público	Bimensual
Sensibilizar y/o capacitar al personal en ahorro y uso eficiente del agua	Proceso de gestión HSEQ	Sala de capacitaciones y/o juntas	Trimestral
Propuestas de control de ingeniería, tecnologías (ejemplo: sensores, sistemas ahorradores de agua, filtros) para la instalación dentro de la organización	Proceso de gestión HSEQ – Tecnología de la información	Recursos económicos: Mano de obra	Anual
Actualización y/o ajustes de las actividades de este programa	Proceso de gestión HSEQ	Resultados de campañas, indicadores, asistencia a capacitaciones, participación de actividades, toma de conciencia	Anual
Generación de Informes a la gerencia sobre la gestión del Programa de Ahorro y Uso Eficiente	Proceso de gestión HSEQ	Resultados de campañas, indicadores, asistencia a capacitaciones, participación de actividades, toma de conciencia	Semestral

Fuente Elaboración propia a partir de Programa de ahorro y uso eficiente del agua

El plan completo de ahorro y uso eficiente del agua se encuentra en el anexo 20.

10.2 Programa de ahorro y uso eficiente de la energía

En lo referente al uso eficiente de la energía eléctrica, pretende disminución de costos de facturación, mitigar el uso de recursos para la generación, el programa se presenta como un modelo con actividades, responsables, recursos asignados y frecuencia de medición como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14 Actividades Programa de ahorro y uso eficiente de la energía

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FRECUENCIA
Realizar inventario de fuentes de iluminación e identificación de equipos eléctricos y electrónicos dentro de las instalaciones	Proceso de gestión HSEQ	Formato de Diagnóstico Ambiental por sede Formato de Diagnóstico Ambiental por proceso	Anual
Aplicación de la ficha ambiental para el diagnóstico del consumo de energía	Proceso de gestión HSEQ	Formato de Diagnóstico Ambiental por sede	Anual
Impulsar campañas de ahorro y uso eficiente de la energía	Proceso de gestión HSEQ – Proceso de Tecnología de la información	Recursos económicos que permitan desarrollar las campañas	Trimestral
Realizar seguimiento del consumo de energía	Proceso de gestión HSEQ	Facturas de servicio público	Mensual
Sensibilizar y/o capacitar al personal en ahorro y uso eficiente de la energía	Proceso de gestión HSEQ	Sala de capacitaciones y/o juntas	Trimestral
Inspección a puestos de trabajo para identificar el apagado de los equipos y/o instalaciones	Proceso de gestión HSEQ	Tablero HSEQ	Mensual
Propuestas de control de ingeniería, tecnologías (ejemplo: sensores, cambio de luminarias, equipos eficientemente energéticos) para la instalación dentro de la organización	Proceso de gestión HSEQ – Proceso de Tecnología de la información	Recursos económicos: Mano de obra	Anual
Actualización y/o ajustes de las actividades de este programa	Proceso de gestión HSEQ	Resultados de campañas, indicadores, asistencia a capacitaciones, participación de actividades, toma de conciencia	Anual
Generación de Informes a la gerencia sobre la gestión del Programa de Ahorro y Uso Eficiente de la Energía	Proceso de gestión HSEQ	Resultados de campañas, indicadores, asistencia a capacitaciones, participación de actividades, toma de conciencia	Semestral

Fuente Elaboración propia

El programa en su totalidad se encuentra en el anexo 21

10.3 Programa de prácticas sostenibles

El manejo de productos y materiales amigables con el medio ambiente como propósito organizacional permite una mayor presencia a nivel empresarial y asociativo ya que fomenta la responsabilidad por uso y conservación de los recursos, haciéndolo extensivo a proveedores.

Para el efecto se establecieron actividades específicas, con responsables designados de la gestión, se asignan recursos y se establecen tiempos de seguimientos. Ver tabla 15.

Tabla 15 Actividades Programa de prácticas sostenibles

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FRECUENCIA
Presentación de las actividades de los programas ambientales	Proceso de gestión HSEQ	Sala de capacitaciones y/o juntas	Anual
Elaboración y socialización de calendario ambiental	Proceso de gestión HSEQ	Internet	Mensual
Impulsar campañas para el uso eficiente del papel	Coordinador HSEQ	Recursos económicos que permitan desarrollar las campañas	Trimestral
Impulsar campañas para la disminución en el consumo de desechables	Proceso de gestión HSEQ	Recursos económicos que permitan desarrollar las campañas	Trimestral
Seguimiento a consumo de papel y /o desechables	Proceso de HSEQ gestión		Trimestral
Sensibilizar y/o capacitar al personal en consumo responsable de papel y desechables	Proceso HSEQ de gestión	Sala de capacitaciones y/o juntas	Trimestral
Inspección a puestos de trabajo - oficinas para identificar el consumo de desechables, la separación adecuada del papel la implementación de 5s	Proceso HSEQ de gestión	Tablero HSEQ	Mensual
Elaboración folleto programas ambientales para servicios generales	Proceso HSEQ de gestión	Recursos económicos que permitan desarrollar las campañas	Semestral
Organizar y ejecutar un mensaje o actividad para conmemorar el día mundial del medio ambiente	Proceso de gestión HSEQ	Recursos económicos que permitan desarrollar las campañas	Anual
Actualización y/o ajustes de las actividades de este programa	Proceso de gestión HSEQ	Resultados de campañas, indicadores, asistencia a capacitaciones, participación de actividades, toma de conciencia	Anual

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FRECUENCIA
Generación de Informes a la gerencia sobre la gestión del Programa de Prácticas Sostenibles	Proceso de gestión HSEQ	Resultados de campañas, indicadores, asistencia a capacitaciones, participación de actividades, toma de conciencia	Semestral

Fuente Elaboración propia

La totalidad del plan se encuentra en el anexo 22

10.4 Programa de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS)

La responsabilidad con el mantenimiento y protección de los recursos es apropiado como razón de ser de la Asociación, ya que promueve y fomenta el sembradío y cosecha de frutas y hortalizas y un adecuado plan de residuos propende por la conservación medio ambiental. De acuerdo a lo establecido se proponen una serie de actividades, responsables, recursos a utilizar y frecuencia de medición como se observa en al tabla 16.

Tabla 16 Actividades Programa de gestión integral de residuos sólidos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FRECUENCIA
Aplicación de la ficha de diagnóstico de las condiciones de manejo de residuos sólidos	Proceso de Gestión HSEQ	Formato de Diagnóstico Ambiental por sede Formato de Diagnóstico Ambiental por proceso	Anual
Eliminación de canecas personales	Proceso de Gestión HSEQ	Recursos económicos que permitan la implementación de campañas	Única
Adquisición de puntos ecológicos	Proceso HSEQ de Gestión	Recursos económicos que permitan la implementación de campañas	Cada que se requiera
Capacitaciones relacionadas con el manejo de residuos	Proceso HSEQ de Gestión	Recursos económicos que permitan la implementación de campañas	Bimensual
Consecución de reciclador, empresa de reciclaje, renovación de convenio de corresponsabilidad	Proceso HSEQ de Gestión	Empresa recicladora	Anual
Entrega de residuos aprovechables	Proceso HSEQ de Gestión	Formato entrega de residuos sólidos	Mensual
Inspección en cuanto a la separación de los residuos	Proceso HSEQ de Gestión	Tablero HSEQ	Mensual

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	FRECUENCIA
Consecución de empresa gestora para disposición de residuos peligrosos	Proceso de HSEQ Gestión	Recursos económicos	Anual
Entrega de residuos peligrosos	Proceso HSEQ de la información de Gestión Tecnológica	Recursos económicos Formato Registro de generación de residuos peligrosos Formato de verificación de transporte RESPEL	Semestral
Inspección al punto de almacenamiento de los residuos aprovechables y peligrosos	Proceso HSEQ de Gestión	Programa de inspecciones	Semestral
Actualización y/o ajustes de las actividades de este programa	Proceso HSEQ de Gestión	Resultados de campañas, indicadores, asistencia a capacitaciones, participación de actividades, toma de conciencia	Anual
Generación de Informes a la gerencia sobre la gestión del Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Proceso de Gestión HSEQ	Resultados de campañas, indicadores, asistencia a capacitaciones, participación de actividades, toma de conciencia	Semestral

Fuente Elaboración propia

La totalidad del plan se encuentra en el anexo 23

La responsabilidad del seguimiento y control del avance de los planes se encuentra en cabeza de la alta dirección quien lo podrá delegar en el responsable del sistema de gestión. La aplicación de los planes tendrá como consecuencia una mayor respuesta a los direccionamientos estratégicos planteados por la Asociación, generando una cultura de responsabilidad ambiental dentro de la administración que podrá migrar y permear a las demás oficinas a nivel nacional.

11. PROPUESTAS DE OPTIMIZACIÓN CON ENFOQUE AMBIENTAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Asohofrucol como entidad que debe responder a lo planteado en su misión fomentando el mejoramiento productivo y competitivo, buscando el desarrollo rural de la nación y teniendo como su visión al año 2018 la consolidación y ser un referente en Sur América en el desarrollo rural, debe desarrollar modelos de innovación que permitan hacer explícito su compromiso.

De tal manera y siguiendo los lineamientos que propone el modelo de direccionamiento estratégico se proponen para desarrollar y potenciar a la Asociación tres opciones fundamentales que conforman un modelo innovador para Asohofrucol:

- Desarrollo de consultorías.
- Desarrollar y potenciar área de investigación.
- Crear Bases de Experiencias.

11.1 Desarrollo de Consultorías

La consultoría como un servicio profesional que ofrecerá la Asociación que pretende brindar a los horticultores y fruticultores colombianos asesoría profesional que potencie el negocio, mediante la solución de problemas o situaciones que impiden el desarrollo y operación plena del cultivo, haciéndolo competitivo dentro del subsector o región en la que hace presencia el hortifruticultor.

La consultoría por desarrollar por la Asociación tendrá como ejes fundamentales:

- El diagnóstico del cultivo.
- Análisis de tierras.
- Estrategias de mejoramiento del cultivo.
- Control de plagas.
- Análisis climático.
- Mejora de maquinaria y formas de uso de la tierra.
- Análisis de costos.

- Buenas prácticas agrícolas.
- Transferencia de tecnología.
- Crecimiento socio empresarial.

Para el desarrollo de la consultoría se aplica la metodología básica para la investigación científica más tradicional: identificación de los problemas, categorizarlos, recolección de datos, análisis, pruebas, propuestas de mejora.

Para el perfeccionamiento de la consultoría se propone seguir los pasos que presenta (Perez, 1999)

- 1.- ENTRADA: Cuando se formalizan los compromisos.
- 2.- DIAGNOSTICO: Se concretan las declaraciones de la entrada.
- 3.- RESPUESTA: Planes de acción derivados del diagnóstico.
- 4.- DESUNION: Interiorización del nuevo estilo y manera de pensar.
- 5.- CIERRE: Se formaliza que se alcanzan los objetivos propuestos.

Comenzando en la sede administrativa central que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, la Asociación podrá implementar sistemas de convenios con universidades o instituciones universitarias en las cuales se cuente con programas de pregrado o posgrado en aspectos relacionados con el agro y que estén interesadas en adelantar programas de intervención en el agro.

En la ciudad de Bogotá se cuentan con 17 instituciones de educación superior listadas en la tabla 17:

Tabla 17. Instituciones de educación superior

Nombre institución	Carácter académico
Corporación Jhon F. Kennedy	Institución tecnológica
Corporación Unificada Nacional de Educación superior-cun-	Institución técnica profesional
Corporación universal de Investigación y Tecnología - Coruniversitec-	Institución tecnológica
Corporación Universitaria del Huila-Corhuila-	Institución universitaria/escuela tecnológica
Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO-	Institución universitaria/escuela tecnológica
Fundación de Educación Superior ESATEC	Institución técnica profesional
Fundación Universidad de Bogotá - Jorge Tadeo Lozano	Universidad

Nombre institución	Carácter académico
Fundación Universitaria Agraria de Colombia -Uniagraria-	Institución universitaria/escuela tecnológica
Politécnico Grancolombiano	Institución Universitaria/escuela Tecnológica
Universidad Central	Universidad
Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales UDCA.	Universidad
Universidad de la Salle	Universidad
Universidad EAN	Universidad
Universidad INCCA de Colombia	Universidad
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD	Universidad
Universidad Santo Tomas	Universidad
Universidad Sergio Arboleda	Universidad

Fuente Elaboración propia a partir de datos de SNIES

<https://snies.mineduccion.gov.co/consultasnies/programa#>

Así mismo en cada una de las sedes de la Asociación se encuentran instituciones de educación superior con las cuales se podrán realizar convenios de mutuo apoyo.

El listado completo de instituciones, programas, nivel de educación y demás se encuentran en el anexo 24.

Los convenios con entidades de educación superior permiten a la Asociación responder de manera proactiva a lo planteado en el contexto de su misión, visión y al direccionamiento estratégico planteado y contribuyen a la competitividad de la entidad.

11.2 Desarrollar y potenciar área de investigación.

La Asociación dentro del contexto de su labor de proyectos cuenta con una base sólida de proyectos fundamentados en la investigación, ya propia del área investigativa como en el área aplicada dentro del subsector frutícola. Esta experiencia adquirida a lo largo de los años se convierte en la materia prima para desarrollar un área de investigación que responda a las necesidades de los asociados y del agro, como lo explicita su direccionamiento estratégico.

Los proyectos de investigación propiamente dicha se han enfocado específicamente en líneas de reconocimiento, diagnóstico y caracterización, siendo estos aplicados dentro de productos endémicos del país o la región. Los proyectos relevantes se muestran en la tabla 18.

Tabla 18 Proyectos de investigación desarrollados.

PROGRAMA	NOMBRE	EJECUTOR	Departamento	Línea productiva
Investigación	Reconocimiento y diagnóstico de ácaros de importancia económica en uchuva de exportación en c/marca y Boyacá	Asohoffrucol – ICA	Cundinamarca	Uchuva
Investigación	Caracterización de ecotipos de chirimoya en la cuenca del río Guáitara	ASOHOFrucOL – NARIÑO	Nariño	chirimoya
Investigación	Diagnóstico de estimación del nivel de afectación del cultivo de chontaduro y coco por insectos plagas como Rhychonphurus Palmarum L en zona rural de Buenaventura	ASOHOFrucOL	Valle del Cauca	Chontaduro
Investigación	ESTUDIO DE EPIDEMIOLOGIA Y CONTROL NO CONVENCIONAL DE LA ANTRACNOSIS (COLLETOTRICHUM GLOEOSPORIOIDES) EN MANGO COMÚN (CRIOLLO, HILACHA, MAGDALENA RIVER)	Asohoffrucol - CORPOICA	Magdalena	Mango

Fuente elaboración propia a partir de datos de Asofruhocol. 2018

De igual manera la Asociación ha apoyado proyectos de desarrollo tecnológico, dentro de los cuales se resaltan los de los últimos años, los cuales se muestran el claro interés de la Asociación de apoyar y fomentar el desarrollo hortifruticultor en Colombia, aunque presentando un claro enfoque al sector frutícola, como se puede observar en la tabla 19.

Tabla 19 Programas de desarrollo tecnológico Asofruhocol.

PROGRAMA	NOMBRE	EJECUTOR	Departamento	Línea productiva
Desarrollo tecnológico	Fortalecimiento de las capacidades de los técnicos y los productores hortifrutícolas en el manejo del recurso hídrico en el departamento de Cundinamarca.	ASOHOFrucOL	Cundinamarca	Mango, Aguacate, mora, cítricos, hortalizas y aromáticas
Desarrollo tecnológico	Fortalecimiento de la agrocadena del aguacate hass, mediante el establecimiento y sostenimiento de cultivos y la construcción del centro regional de acopio en el departamento del cauca	ASOHOFrucOL	Cauca	aguacate hass

PROGRAMA	NOMBRE	EJECUTOR	Departamento	Línea productiva
Desarrollo tecnológico	Apoyo a la realización de acciones de prevención del riesgo fitosanitario, para la problemática de HLB de los cítricos en el departamento de la Guajira y departamentos conexos en alto riesgo de afectación.	ASOHOFRUCOL - ICA	GUAJIRA	cítricos
Desarrollo tecnológico	Apoyo a las acciones fitosanitarias que contribuyen con la supresión de la mosca del mediterráneo (Ceratitis Capitata) en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Norte de Santander, Santander y Bogotá, Fase II	ASOHOFRUCOL		caducifolios (Durazno, Ciruela, Manzana y Pera), cítricos (naranja y mandarina, entre otros), mango y guayaba
Desarrollo tecnológico	Fortalecimiento de acciones fitosanitarias para suprimir brotes de la mosca del Mediterráneo, Ceratitis capitata Wied.(Diptera: Tephritidae), en los departamentos de Norte de Santander, Santander, Cundinamarca y Boyacá, Fase III	ASOHOFRUCOL		caducifolios (Durazno, Ciruela, Manzana y Pera), cítricos (naranja y mandarina, entre otros), mango y guayaba,
Desarrollo tecnológico	Transferencia de innovaciones tecnológicas para moderar picos de cosecha de mango en las provincias de alto magdalena y Tequendama del departamento de Cundinamarca.	ASOHOFRUCOL	Cundinamarca	Mango
Desarrollo tecnológico	Fortalecimiento de las acciones fitosanitarias para el apoyo a la admisibilidad en mercados internacionales de la uchuva colombiana en fresco.	ASOHOFRUCOL	Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santand	Mango, Mora, Aguacate

Fuente elaboración propia a partir de datos de Asofruhocol. 2018

Dentro de la Asociación es factible, debido a las experiencias previas, crear un centro de investigación propio que sirva de apoyo al subsector hortifrutícola con el soporte de entidades gubernamentales como lo es Colciencias que dentro de su quehacer diario cuenta con dos iniciativas principales de apoyo a la investigación como son los centros de desarrollo tecnológico y los centros de investigación.

11.2.1 Centros de Desarrollo Tecnológico

Permitirán responder de manera eficiente y proactiva a las necesidades de los asociados, fomentando el crecimiento de asociados, consecución de recursos y reconocimiento a nivel nacional y latinoamericano, generando recursos para la Asociación.

Colciencias define los centros de desarrollo tecnológico como:

Organizaciones públicas o privadas, dedicadas al desarrollo de proyectos de investigación aplicada, el desarrollo de tecnología propia y actividades de transferencia que responden a necesidades y/o oportunidades de desarrollo social y económico del país, sus regiones y/o ciudades.

Para la Asociación el centro que mejor aplicaría sería el centro dependiente ya que como entidad asociativa es el que mejor responde al ser totalmente adscrito y dependiente de ella:

Centros dependientes: Adscritos a una entidad pública o privada, sin personería jurídica propia. Deben estar legalmente constituidos mediante acto administrativo o documento que haga sus veces. (Colciencias, Colciencias, reconocimiento de actores, 2018)

Su actividad principal es el desarrollo tecnológico y teniendo como actividades complementarias la prestación de servicios científicos y tecnológicos junto con la formación de personas para la investigación, asesoría y consultoría.

Así mismo Colciencias propone que los resultados principales se enmarcan en:

Productos tecnológicos certificados o validados; regulaciones, normas, reglamentos o legislaciones; licencias, contratos de comercialización de tecnología, nuevas variedades animales y vegetales. (Colciencias, Colciencias, reconocimiento de actores, 2018)

Colciencias presenta dentro de la documentación al alcance de los usuarios el documento Guía técnica de autoevaluación para el reconocimiento de centros de desarrollo tecnológico y centros de innovación y productividad ver anexo 25 y el formato para la evaluación denominado Informe de autoevaluación del centro de desarrollo tecnológico o del centro de innovación y productividad ver anexo 26.

De tal modo que la Asociación posee todo el potencial para implementar un centro de desarrollo tecnológico con el fin de mejorar su presencia a nivel local, nacional y regional.

11.2.2 Centro de investigación

Dentro de la Asociación se han venido desarrollando proyectos que constituyen la base fundamental y la materia prima para el desarrollo de proyectos de investigación, generando

conocimientos que aunque sectorizados a ciertos productos han puesto a disposición de sus asociados resultados que los benefician. El desarrollo de un centro de investigación permite responder a los retos propuestos por el direccionamiento estratégico planteado en el numeral 9, haciendo la Asociación una entidad más competitiva y con mayor presencia.

Colciencias define los centros de investigación como:

“Organizaciones públicas, privadas o mixtas dedicadas a la generación de conocimiento fundamental para el país mediante proyectos de investigación científica básica y/o aplicada en líneas de investigación específicas. Los Centros/Institutos de Investigación pueden catalogarse como:

Centros/Institutos autónomos o independientes: Poseen autonomía administrativa y financiera, personería jurídica propia y están legalmente constituidos.

Centros/Institutos de investigación dependientes: Adscritos a una entidad pública o privada, razón por la que no poseen personería jurídica propia. Deben estar legalmente constituidos mediante el acto administrativo o documento privado respectivo.

Centros e institutos públicos de I+D: Entidades adscritas y/o vinculadas a Ministerios, Departamentos Administrativos, Unidades, Agencias o entidades descentralizadas de orden nacional, que han sido creadas para apoyar el cumplimiento de su misión institucional y mejorar la calidad técnica de las intervenciones con base en la generación de conocimiento científico, el desarrollo y absorción de tecnología.” (Colciencias, Colciencias, reconocimiento de actores, 2018)

De tal manera se establece que las actividades principales que desarrollará el centro de investigaciones serán la Investigación básica o la Investigación aplicada.

Determina Colciencias (Colciencias, Colciencias, reconocimiento de actores, 2018) que los resultados esperados del centro de investigación se encuentran enmarcados en:

Productos de generación de conocimiento, artículos de investigación o científicos, libros y capítulos de libro resultantes de investigaciones, productos tecnológicos patentables, obras resultantes de la investigación en artes, arquitectura y diseño, nuevas variedades animales y vegetales

La formalización del centro de investigación debe estar contextualizado dentro de los parámetros internos que establece la entidad rectora y se encuentran en documentos propios de Colciencias que son: Carta de solicitud para el reconocimiento (anexo 27), Guía Técnica para el Reconocimiento de Centros de Investigación (Anexo 28), Plan de mejoramiento para el reconocimiento de Centros de Investigación (Anexo 29), Informe de Autoevaluación para el reconocimiento de Centros de Investigación (Anexo 30).

Con el desarrollo de modelos de investigación dentro de la Asociación, esta podrá verse beneficiada con la política de descuentos tributarios establecidos en las leyes 1286 de 2009 y 1819 de 2016, en la segunda se establecen los beneficios tributarios y así lo promueve Colciencias dentro de la cartilla beneficios tributarios en ciencia, tecnología e innovación. (Colciencias, Colciencias, cartilla beneficios tributarios., 2016), es así como la Asociación puede potenciar de manera efectiva un centro de investigación que permita generar desarrollos propios en beneficio de sus asociados y la comunidad del sector agropecuario del país y la región, partiendo de la base de experiencias con que se cuenta actualmente.

11.3 Bases de Experiencias.

Desde su creación la Asociación ha venido desarrollando una serie de proyectos los cuales se encuentran en proceso o finalizados, ver anexo31, quedando dentro de las instalaciones una serie de memorias que podrían beneficiar a la comunidad, clientes, entorno investigativo, universidades o instituciones universitarias o secundarias.

Es importante no desaprovechar la base de experiencia con que cuenta la Asociación, ya que la base de datos con que se cuenta es amplia, debe ser aprovechada y sujeta de minería de datos con el fin de codificarla, segmentarla y clasificarla de tal manera que abra a el entorno científico, indagatorio y conceptual del país.

La base de experiencia le daría a la Asociación una mayor presencia a nivel nacional e internacional, potenciándola como un ejemplo de desarrollo dentro de las asociaciones. Articulando el desarrollo del proyecto con el objetivo estratégico resultante del ámbito social, sostenibilidad y crecimiento e impactará positivamente el direccionamiento estratégico.

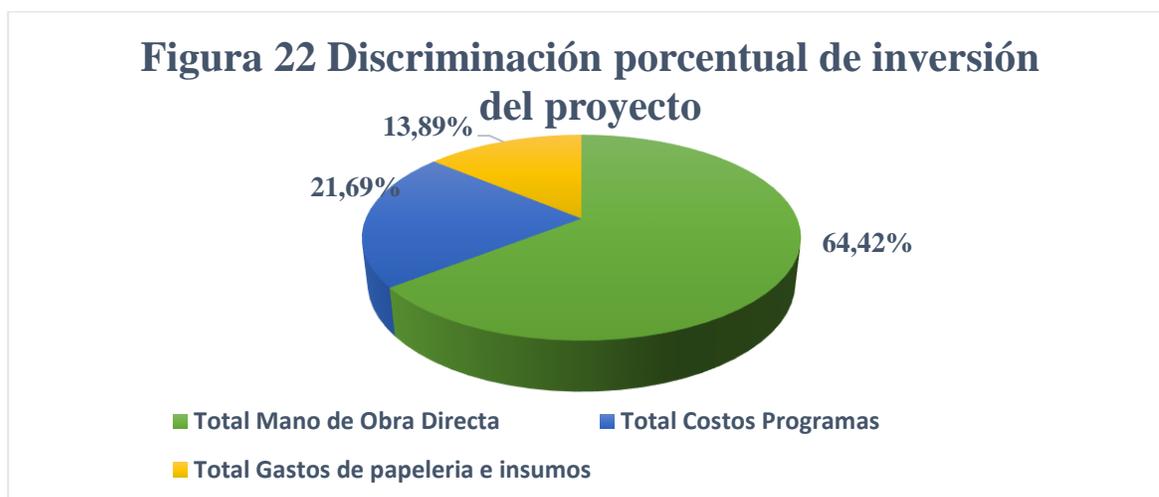
Las denominaciones de los proyectos emprendidos, desarrollado y en curso se encuentran en el anexo 31 del presente documento.

Para llevar a cabo el proyecto de bases de experiencias la dirección de Asohofrucol cuenta con el personal idóneo para la sistematización de experiencias, montaje de la base de datos y desarrollo de aplicativos que pondrán al alcance de la información en los canales adecuados.

12. PLAN DE INVERSIÓN

Para el proyecto desde el ámbito de desarrollo de lo concerniente del modelo de gestión estratégica, direccionamiento estratégico, sistema de gestión ambiental se realizó una inversión total de \$62.092.000 pesos durante un tiempo de duración de 7 meses para un total de \$ 8.870.285,71 mensuales.

La discriminación básica porcentual para el este desarrollo muestra que la inversión en mano de obra directa representa el 64.22%, los costos de los programas el 21.69%, y los gastos generales de papelería e insumos representaron el 13.89% del valor invertido. La discriminación porcentual se presenta en la figura 22.



La discriminación de los recursos necesarios utilizados para el desarrollo del proyecto se presenta de tal manera que los totales por cada ítem principal resultan de la suma aritmética de los mismos. Ver tabla 20

Tabla 20 Discriminación de costos para el proyecto

ITEM	COSTOS POR TIEMPO DEL PROYECTO 7 MESES
Total, Mano de Obra Directa	\$40.000.000
Honorarios especialistas para calidad	\$20.000.000
Honorarios especialista para ambiental	\$20.000.000
Total, Costos Programas	\$13.467.000
Orden y Aseo	\$3.350.000
Sensores de luz	\$380.000
Ahorradores de agua	\$1.500.000
Canecas rojas para baños	\$360.000
Canecas de colores pequeña	\$380.000
Puntos ecológicos (2)	\$1.100.000
Canecas para separación de RAES	\$300.000
Señalización	\$850.000
Fumigación	\$207.000
Bombillos ahorradores	\$40.000
Imprevistos	\$5.000.000
Total, Gastos de papelería e insumos	\$8.625.000
Carpetas	\$1.800.000
Dotación manejo residuos	\$1.000.000
Memorias	\$108.000
Resmas de papel	\$60.000
Cinta doble faz	\$86.000
Hablador	\$35.000
Documentos de despliegue para publicar	\$180.000
Bolsas plásticas de colores.	\$30.000
Vasos con tapa	\$540.000
tinta para impresora	\$176.000
canecas para separación de residuos	\$360.000
Diseño	\$650.000
otros gastos	\$3.600.000
Costo Total proyecto	\$62.092.000

Fuente Elaboración propia

De acuerdo con la dirección de la Asociación se espera que los costos del proyecto como tal se asumen durante 5 años y serán sujetos de seguimiento con el fin de mitigar el impacto de los costos con los menores valores gastados por servicios públicos y recibidos por los servicios prestados en consultorías y recibidos por apoyo a la investigación, estos valores últimos mencionados son sujetos a las determinaciones de la Asociación sobre montos a cobrar y proyectos que se presentarán después de establecidos los centros de investigación.

De tal modo que anualmente se asumen \$12.418.400 lo que implica que mensualmente dentro del P y G de la organización se afectará en una suma de \$ 1.034.466,67.

Con respecto a la implementación del centro de investigación, no se tienen costos asociados actualmente ya que existe una dependencia futura de la aplicación a las convocatorias generadas por Colciencias y los recursos tecnológicos asociados.

El desarrollo del modelo de base de experiencia no tiene costo ya que el desarrollo se hará al interior de la Asociación por parte de los desarrolladores propios en el momento en que se decida adelantar el proyecto.

13. RESULTADOS ESPERADOS

La aplicación y desarrollo de lo expuesto desde el punto de vista estratégico, ambiental y de innovación para la Asociación Hortifrutícola de Colombia debe generar resultados que le permitirán responder a situaciones emergente y adaptarse mejor a los cambios del entorno.

13.1 Despliegue estratégico

Para el despliegue estratégico de la Asociación se espera cumplir las metas propuestas y para el efecto se plantean actividades y acciones a realizar para alcanzar dentro de la Asociación lo esperado.

En la tabla 21 se muestran los objetivos estratégicos agrupados por los pilares, las metas establecidas, las acciones a realizar para cumplirlas y las actividades propias de cada acción.

Dentro de la Asociación se han designado como se presentó en el Despliegue estratégico, en el marco de las responsabilidades y niveles de autoridad, responsables de adelantar las acciones y de designar los funcionarios para llevar a cabo las actividades con el fin de lograr los resultados esperados y así potenciar a la Asociación a todo nivel.

Tabla 21 Resultados esperados Despliegue estratégico

	OBJETIVO	META	QUE SE VA A HACER	COMO SE VA A HACER
ECONOMICO	Cumplir la meta de recaudo proyectada para el periodo.	90%	* Identificación, vinculación, seguimiento y control a los recaudadores de la contribución parafiscal de la cuota de fomento hortifrutícola.	* Cruces de información contra bases de datos de diferentes fuentes. * Notificación a los potenciales recaudadores. * Seguimiento y control a los recaudadores.
	Optimizar los recursos y procesos de la Organización.	10%	Disminuir gastos generales en la Organización.	* Haciendo seguimiento a cada gasto a generar. * Mayor análisis al momento de dar conceptos sobre disponibilidad presupuestal.
	Realizar la consecución de recursos por un valor hasta de 30 mil millones de pesos para el año 2018.	85%	Gestionar PPP a través de diferentes fuentes de financiamiento alineados con los alcances del FNFH.	A través de diferentes contactos de gobernaciones, instituciones gubernamentales como la Agencia de Desarrollo Rural, Ministerio de Agricultura y con la participación en convocatorias.
SOCIAL	Aumento de los comités que generan consecución de recursos.	4%	* Solicitar a los comités departamentales acciones para la consecución de recursos financieros, con el fin de poder apoyarlos en las actividades que necesiten. * Solicitar a los comités departamentales gestionar proyectos en sus departamentos que generen rentabilidad para la Asociación con el fin de poder apoyarlos en las actividades que necesiten.	* En la Asamblea Nacional del año 2018, se les debe explicar la importancia de cumplir con el Objetivo social: "Aumento de los comités que generan recursos y solicitarles las acciones que desarrollaran en sus departamentos para cumplir dicho objetivo. * Hacer seguimiento a las acciones. * Apoyar las actividades de los comités departamentales.

OBJETIVO	META	QUE SE VA A HACER	COMO SE VA A HACER	
Mantenernos como el gremio hortifrutícola más representativo de Colombia.	10%	<ul style="list-style-type: none"> * Posicionar el gremio hortifrutícola a nivel nacional y lograr que en el 2028 sea un referente a nivel Latinoamérica. * Contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, laborales, culturales y familiares de los productores de frutas, hortalizas, plantas aromáticas, especias y medicinales del país. * Posicionar a Asohofrucol como vocero e interlocutor de sus asociados frente a las autoridades y frente a particulares en procura de la obtención de los objetivos señalados. * Fortalecer la representatividad gremial. 	<ul style="list-style-type: none"> * Diseñando, coordinando y desarrollando actividades divulgativas que muestren la importancia del trabajo desarrollado, que nos permita ser un referente a nivel Latinoamérica. * Formulando y ejecutando proyectos que mejoren las condiciones sociales, económicas, laborales, culturales y familiares de los productores de frutas, hortalizas, plantas aromáticas, especias y medicinales del país. * Reforzando relaciones interinstitucionales por parte de los Directivos de Asohofrucol. * seguir trabajando para satisfacer cada día mas necesidades de los asociados. 	
Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados.		<ul style="list-style-type: none"> * Solicitar a cada una de las asociaciones la actualización la información de la base de datos de sus asociados. * Consolidar la base de datos inicial de las asociaciones activas a la fecha. 	<ul style="list-style-type: none"> * Enviando solicitud a cada una de las entidades. * Hacer seguimiento a cada solicitud. * Consolidar base de datos. 	
AMBIENTAL	Disminuir los consumos innecesarios en la Organización.	80%	Implementar programas de gestión ambiental acordes a los objetivos propuestos.	Diseñando programas, socializándolos a toda la Organización y haciendo campañas en todas las áreas.
	Mantener un sistema integrado de gestión certificado.	70%	Implementar un SIG de acuerdo con la legislación y Normatividad vigente y aplicable a la Compañía para cada uno de los sistemas que hacen parte integral del mismo, de manera que se pueda certificar y mantener en el tiempo.	Delegando un equipo para el diseño, implementación y posterior mantenimiento de este.
	Aumento de impactos positivos al medio ambiente derivados de nuestras actividades administrativas.	10%	Disminuir los impactos negativos asociados a nuestras actividades en el área administrativa.	Implementando programas y campañas de ahorro de energía, ahorro de agua y disminución en el consumo de papel y desechables.

Fuente Elaboración propia

Para la Asociación se plantean dentro del despliegue estratégico resultados asociados al logro de los objetivos de cada eje fundamental. Por lo tanto, se cuenta con el apoyo de todos los responsables de los procesos para llegar a cumplirlos y obtener las siguientes consecuencias positivas:

Eje económico**Cumplir la meta de recaudo proyectada para el periodo.**

- Mayor consecución de recursos para inversión del fondo y de Asohofrucol como ente administrador.

Optimizar los recursos y procesos de la Organización.

- Aumento de la utilidad en los estados financieros de Asohofrucol
- Sostenibilidad de la Asociación

Realizar la consecución de recursos por un valor hasta de 30 mil millones de pesos para el año 2018.

- Optimización de recursos.
- Ampliación de cobertura en asistencia técnica, transferencia de tecnología, fortalecimiento organizacional y empresarial a productores hortifrutícolas del país.

Eje social**Aumento de los comités que generan consecución de recursos.**

- Aumento de recursos financieros provenientes de la gestión de los comités departamentales.
- Inclusión de los comités departamentales en el crecimiento financiero de la Entidad.

Mantenernos como el gremio hortifrutícola más representativo de Colombia.

- Posicionamiento del Gremio.
- Mejoramiento de imagen de la Entidad.
- Reconocimiento representativo de la Entidad.
- Satisfacción necesidades de los asociados.
- Mejoramiento condiciones sociales, económicas, laborales, culturales y familiares de los productores de frutas, hortalizas, plantas aromáticas, especias y medicinales del país.

Construcción de base de datos real de asociaciones activas y número de asociados.

- Consolidación de una Base de datos real de asociaciones y asociados.
- Fortalecimiento de la base social.

Eje ambiental**Disminuir los consumos innecesarios en la Organización.**

- Disminución del impacto ambiental asociado a nuestras actividades.

Mantener un sistema integrado de gestión certificado.

- Mejora de imagen corporativa y aumento en el número de contratos.

Aumento de impactos positivos al medio ambiente derivados de nuestras actividades administrativas.

- Disminución de los impactos ambientales asociados a nuestras actividades administrativas.

13.2 Sistema de gestión ambiental.

Dentro del sistema de gestión ambiental se plantean metas a lograr llevando a cabo planes propios para cada programa, es de anotar que el cumplimiento de las metas propuestas está sujeto a la implementación total de los programas y de mantenerlos debidamente actualizados.

Para cada programa se establecieron una serie de indicadores y de metas que permitirán medir que tanto ha sido el avance de las propuestas.

Los indicadores se catalogaron por tipo: de eficiencia, cobertura y cumplimiento, de tal modo que respondan al objetivo trazado por la organización en cada plan.

Los resultados esperados para el plan de ahorro y uso eficiente del agua se tienen tres puntos focales para los cuales se desean lograr metas de reducción de consumo, sensibilización al personal y seguimiento a actividades programadas para fomento del ahorro y uso eficiente del agua.

Los objetivos por alcanzar, tipo de indicador, metas y frecuencia de medición se presentan en la tabla 22.

Tabla 22 Resultados esperados el plan de ahorro y uso eficiente del agua

OBJETIVOS	TIPO DE INDICADOR	META	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Obtener el promedio anual de consumo per cápita de agua	Eficacia	Reducir el consumo en 2% sobre el semestre inmediatamente anterior.	Consumo actual / Cantidad de personas	Semestral
Sensibilizar y/o capacitar a los trabajadores, sobre estrategias de ahorro y uso eficiente del agua	Cobertura	Sensibilizar y/o capacitar el 80% del personal	No. Personas que recibieron la capacitación/No. Personas programadas*100	Semestral
Seguimiento a actividades ejecutadas propuestas en este programa	Cumplimiento	Realizar \geq del 90 % de las actividades programadas para el Programa de Ahorro y Uso Eficiente del agua	No. De Actividades Ejecutadas / No. Total, de Actividades Programadas	Semestral

Fuente Elaboración propia

Para el programa de ahorro y uso eficiente de la energía se establecen tres objetivos a alcanzar y para cada uno se determina una meta y los indicadores que permitirán medir el avance de estos, como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23 Resultados esperados programa de ahorro y uso eficiente de la energía

OBJETIVOS	TIPO DE INDICADOR	META	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Obtener el promedio anual de consumo per cápita de energía	Eficacia	Reducir el consumo en 2% sobre el año inmediatamente anterior	Consumo actual / Cantidad de personas	Anual
Sensibilizar y/o capacitar a los trabajadores,		Sensibilizar y/o capacitar el 80% del personal		Semestral

OBJETIVOS	TIPO DE INDICADOR	META	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
sobre estrategias de ahorro y uso eficiente de la energía	Cobertura		No. Personas que recibieron la capacitación/ No. Personas programadas*100	
Seguimiento a actividades ejecutadas propuestas en este programa	Cumplimiento	Realizar \geq del 90 % de las actividades programadas para el Programa de Ahorro y Uso Eficiente de la Energía	No. De Actividades Ejecutadas / No. Total de Actividades Programadas	Semestral

Fuente Elaboración propia

Para el programa de prácticas sostenibles dentro de la Asociación se proponen cuatro objetivos a alcanzar y unas metas establecidas que se medirán mediante indicadores con frecuencias establecidas para su medición como se muestra en la tabla 24.

Tabla 24 Resultados esperados Programa de prácticas sostenibles

OBJETIVOS	TIPO DE INDICADOR	META	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Consumo de papel	Eficacia	Reducir el consumo en 3% sobre el semestre inmediatamente anterior.	$[(\text{promedio consumo semestre actual} / \text{promedio consumo semestre anterior}) / \text{meta}] * 100$	Semestral
Consumo de desechables	Eficacia	Reducir el consumo en 3% sobre el año inmediatamente anterior.	$[(\text{promedio consumo actual} / \text{promedio consumo anterior}) / \text{meta}] * 100$	Trimestral
Sensibilizar y/o capacitar a los				Semestral

OBJETIVOS	TIPO DE INDICADOR	META	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
trabajadores, sobre estrategias consumo responsable (papel y productos desechables)	Cobertura	Sensibilizar y/o capacitar el 80% del personal	No. Personas que recibieron la capacitación/No. Personas programadas*100	
Seguimiento a actividades ejecutadas propuestas en este programa	Cumplimiento	Realizar \geq del 90 % de las actividades programadas para el Programa de prácticas sostenibles	No. De Actividades Ejecutadas / No. Total de	Semestral

Fuente Elaboración propia

Al igual para el programa de gestión integral de residuos sólidos se establecen cuatro objetivos a alcanzar y se determinan bajo el mismo esquema que los anteriores planes objetivos, tipo de indicador, metas, formulación y metas, como se presenta en la tabla 25.

Tabla 25 Resultados esperados Programa gestión integral de residuos sólidos.

OBJETIVOS	TIPO DE INDICADOR	META	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Generación de residuos aprovechables	Eficacia	Aumento de los residuos aprovechables en un 10% con respecto al año anterior	% Aprovechamiento = (promedio generación de residuos aprovechables año actual/promedio generación de residuos aprovechables año anterior) *100	Anual
Generación de residuos peligrosos	Eficacia	Disponer el 100% de los residuos peligrosos generados	Kg de residuos peligrosos dispuestos / kg totales de residuos generados	Semestral

OBJETIVOS	TIPO DE INDICADOR	META	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Sensibilizar y/o capacitar a los trabajadores, sobre manejo, gestión de residuos sólidos	Cobertura	Sensibilizar y/o capacitar el 80% del personal	No. Personas que recibieron la capacitación/ No. Personas programadas*100	Bimensual
Seguimiento a actividades ejecutadas propuestas en este programa	Cumplimiento	Realizar \geq del 90 % de las actividades programadas para el Programa de gestión	No. de actividades ejecutadas / No. Total de actividades programadas	Semestral

Fuente Elaboración propia

13.3 Optimización con enfoque ambiental del sistema de gestión empresarial.

Para este ítem los resultados esperados como resultado de la aplicación futura de las propuestas planteadas en el capítulo 11 están sujetas Al compromiso que muestre la dirección de la Asociación en la puesta en marcha de los desarrollos planteados.

Para la implementación y desarrollo de las consultorías se espera que en corto plazo (1 año) se establezcan convenios con universidades de índole nacional que cuenten con programas académicos de pregrado y posgrado enfocados al agro específicamente con énfasis o interés en el subsector hortifrutícola.

En la propuesta de desarrollo y potenciamiento del área de investigación se espera que en un término no mayor a 2 años la Asociación cuente con un centro de desarrollo tecnológico y un año después con un centro de investigación, esta propuesta está sujeta a la vinculación de profesionales interesados en la investigación y que cuenten con estudios posgraduales y el desarrollo de convenios interinstitucionales que permitan la cofinanciación de programas para participar dentro de las convocatorias que realiza Colciencias o en el desarrollo de investigaciones motivadas y de beneficio del subsector.

Para el programa de bases de experiencias se espera que el término de un año se tenga una aplicación confiable que presente por lo menos el 50% de los proyectos realizados a la sociedad en general, esto previsto para la identificación y resumen ejecutivo de los proyectos.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se presenta en el documento el modelo de gestión estratégico para la Asociación Hortifrutícola de Colombia en el cuál se plantea desde el mapa de procesos adecuado, actualizado a la realidad de la Asociación y que responde un contexto de gestión por procesos, incluyendo la gestión ambiental y un desarrollo propio para la Asociación que permitirá que se presente ante sus partes interesadas como una Asociación renovada e innovadora.

Se determinaron los objetivos estratégicos partiendo de tres pilares fundamentales como son: Económico, Social y Ambiental, articulándolos con los tres ejes principales de la Asociación Rentabilidad, Sostenibilidad, Crecimiento. De dicha articulación se generan los objetivos que sirven como fundamento y materia prima para facilitar el despliegue estratégico de la Asociación, se recomienda hacer seguimiento, acorde a las políticas internas, al cumplimiento de los objetivos y realizar los ajustes necesarios para hacerlos alcanzables y trazables en el tiempo.

Como resultado del planteamiento del mapa de procesos se ajusta la estructura organizacional con el fin de hacerla coherente y que se articule con el mapa de procesos. Como consecuencia de ello se estableció para cada tramo administrativo su definición y principales componentes.

El modelo de sostenibilidad presenta de manera gráfica y sencilla la forma en que la Asociación Hortifrutícola de Colombia ve su direccionamiento estratégico y como este se encuentra parametrizado por aspectos internos y externos, que la hacen legítima.

El planteamiento del despliegue estratégico establece acciones propias y únicas para la administración central de la Asociación. Consecuencia de la articulación de los objetivos estratégicos y su impacto sobre la misión y visión de la organización se fundamenta el modelo de Balance Score Card, alineado totalmente con el despliegue estratégico presentado. Como resultado se puede tener un cuadro de mando integral que permite llevar a cabo la actividad de seguimiento por parte de la dirección de la Asociación.

Acorde a lo planteado en el objetivo estratégico sobre la responsabilidad ambiental se genera un sistema de gestión ambiental que responde de manera propia a la Asociación, este sistema se fundamenta y despliega bajo cuatro programas centrales. Cada uno de ellos con su despliegue compuesto por acciones propias al interior de la administración, sus responsables, metas, indicadores. La aplicación de los planes generará beneficios económicos y sociales para la Asociación, brindando la oportunidad de aumentar su reconocimiento a nivel gremial local, nacional y regional.

La inclusión del componente ambiental en la Asociación es un punto de partida para hacer evidentes mecanismos de educación y responsabilidad ambiental en los proyectos a formular, con el fin de hacer extensivo a los productores el cuidado de los recursos naturales y la importancia de la aplicación de técnicas y tecnologías ambientalmente amigables dentro del subsector hortifrutícola.

Los programas de optimización, con claros enfoques ambientales, permiten que la Asociación Hortifrutícola de Colombia potencie todo el conocimiento interno presente y pasado, proponiendo tres programas fundamentales: Consultorías, Áreas de investigación (Investigación, Desarrollo tecnológico) y la presentación de una base de experiencias que permitirá poner al alcance de toda la comunidad los proyectos e iniciativas desarrolladas por la Asociación durante los últimos años.

Los costos asociados al desarrollo del modelo de gestión estratégica, direccionamiento estratégico y puesta en marcha del sistema de gestión ambiental ascienden a \$ 62.092.000 los cuales se discriminan en mano de obra, costos de los programas y gastos generales con el 64.22%, 21.69% y 13.89% respectivamente, los cuales se asumen durante los 7 meses de duración del proyecto.

Con respecto a las propuestas de optimización los costos se asocian a decisión de adelantar y participar en las convocatorias propuesta por Colciencias, momento en el cuál se deciden los recursos necesarios a adquirir dependiendo de los parámetros de cada una de ellas. Referente a la Base de Experiencias, no demanda la aplicación de ningún costo, ya que dentro de la asociación se cuenta con los ingenieros desarrolladores de aplicaciones, los cuales dentro de sus labores manejan módulos aplicativos a la gestión de los proyectos.

Se recomienda a la Asociación Hortifrutícola de Colombia realizar seguimiento continuo a los planes, de gestión ambiental debido al impacto positivo de orden mayor que generará para la Asociación, para los asociados y para la sociedad en general. La formulación del sistema de gestión ambiental está planteada para las oficinas administrativas de la Asociación, se espera que la

aplicación de este modelo sea base para extender el alcance del Sistema de Gestión Ambiental a todas las sedes a nivel nacional y a cada proyecto formulado y que se llegue a desarrollar.

De igual manera es necesario proponer y convertir en realidad convenios con instituciones universitarias para adelantar programas de consultorías que beneficien a los asociados y a las partes interesadas, de igual forma se debe adelantar el área de investigación haciéndola evidente mediante la presentación ante Colciencias de los centros de desarrollo tecnológico y el de investigación.

La generación de una memoria digital basada en las experiencias debe realizarse y es posible desarrollar una nueva investigación aplicada que permita hacer realidad la puesta al servicio del sistema de ciencia y tecnología de los aprendizajes que reposan en los archivos de la Asociación.

Es recomendable realizar seguimiento a los objetivos estratégicos proponiendo los ajustes que se requieran para a partir de ellos actualizar el direccionamiento estratégico de la Asociación Hortifrutícola de Colombia, este seguimiento y actualización se debe llevar a cabo de forma anual.

El ajuste y seguimiento del proceso planteado en el presente documento permite desarrollar trabajos para la implementación dentro de las sedes departamentales y en cada proyecto que la Asociación emprenda ya sea autónomamente como en proyectos cofinanciados o de desarrollo investigativo.

Dentro de la Asociación es importante permear los planes ambientales planteados a diferentes instituciones, agremiaciones, oficinas y hortifruticultores de tal manera que se contribuya de forma eficiente al cuidado y mejora del medio ambiente.

Bibliografía

- Agrario, B. (15 de 07 de 2018). <https://boletinagrario.com/ap-6,agricultura,1.html>. Obtenido de <https://boletinagrario.com/ap-6,agricultura,1.html>
- Andrade Molina, J. (2012). Diseño de un modelo de cuadro integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en Guayaquil. Guayaquil, Quito.
- Arboleda González, J. A. (2008). *Manual para la evaluación de impacto ambiental de proyectos, obras o actividades*. Medellín, Colombia.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Manual 69*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.
- ASOHOFRUCOL . (18 de 03 de 2015). <http://www.asohofrucol.com.co>. Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co/interna.php?cat=1&scat=17&act=1>
- ASOHOFRUCOL. (2016). *Asohofrucol*. Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co>
- ASOHOFRUCOL. (2017). *Guia ambiental Hortifruticola de Colombia*. Obtenido de http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_30_GUIAhortifruticultura%5B1%5D.pdf
- Bright Hub Project Management. (19 de Mayo de 2011). *Bright Hub Project Management*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2016, de <http://www.brighthubpm.com/project-planning/100279-pestle-analysis-history-and-application/>
- Bunge, M. (1998). *La Investigación científica*. Buenos Aires: Ariel.
- Casassus, J. (Octubre de 2000). <http://unesdoc.unesco.org>. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>
- Castro, A. A. (2009). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Estudios gerenciales*, Vol. 25 No. 111 (Abril - Junio, 2009), 127-143.
- Colciencias. (2016). *Colciencias, cartilla beneficios tributarios*. Obtenido de http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/cartilla_beneficios_tributarios.pdf
- Colciencias. (Junio de 2018). *Colciencias, reconocimiento de actores*. Obtenido de http://colciencias.gov.co/portafolio/reconocimiento_de_actores/centros-desarrollo-tecnologico
- DESARROLLO Y COOPERACION ECONOMICA INTERNACIONA~: MEDIO AMBIENTE. (1987). *DESARROLLO Y COOPERACION ECONOMICA INTERNACIONAL: MEDIO AMBIENTE*. NEW YORK: ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS.
- ECURED. (Abril de 2018). *Agricultura convencional*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Agricultura_convencional

- Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación: modelos de simulación en Argentina*. Buenos Aires: UNESCO. Obtenido de www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm: www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm
- García P, M. &. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data* 6 (1), 89-94.
- Gestion.org. (s.f.). <https://www.gestion.org/modelo-de-gestion-integral/>. Obtenido de <https://www.gestion.org/modelo-de-gestion-integral/>
- ICA. (Octubre de 2019). *Mis Buenas Practicas Agricolas "Guía para agroempresarios"*. Obtenido de <http://www.ica.gov.co/Areas/Agricola/Servicios/Inocuidad-Agricola/Capacitacion/cartillaBPA.aspx>
- ICONTEC. (2015). NTC 14001:2015 SGA. Bogota.
- ICONTEC. (2015). NTC ISO 9001:2015 SGC. 33. Bogota.
- IGAC. (s.f.). *Instituto Geografico Agustin Codazzi*. Obtenido de <http://geoportal.igac.gov.co/>
- Instituto Colombiano Agropecuario ICA - Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2015).
- Kaplan, R. N. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 4.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard translating into action*. Boston: Harvard Business school press.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (2004). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia* (Vol. Cuarta edición). México D.F., México: McGraw Hill.
- Lester R Brown, S. P. (1992 LIX(2)). Del crecimiento al desarrollo sostenible. *El Trimestre Económico*, 253-261.
- MARKETING, T. E. (s.f.). *Un concepto de Agronegocios*. Obtenido de <https://todoesmarketing.wordpress.com/2008/07/31/un-concepto-de-agronegocios-parte-1/>
- Martínez, J. S. (2016). *Estudio de la viabilidad económica del metro cable entre bogota y el Parque Chingaza para el fomento del ecoturismo*. Universidad El Bosque, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá.
- ONU, C. M. (1987). *Asamblea general de las naciones unidas*. Obtenido de <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Ortega-Pérez, D. C.-R.-R.-E. (2015). Diseño de mezclas en formulaciones industriales. *DYNA*, 82(189), 149-156. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.15446/dyna.v82n189.42785>
- Osterwalder, A. e. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelos: Deusto.
- Perez, J. R. (1999). *El proceso de la consultoría integral colaborativa de nuevo tipo*. Morelia: Cidem.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review*, 69-95.

- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*.
- PROCOLOMBIA. (2016). *Inversión en el sector Hortofrutícola en Colombia*. Obtenido de <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/hortofruticola.html>
- PROCOLOMBIA. (2016). *INVIERTA EN COLOMBIA*. Obtenido de http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_HORTOFRUTICOLA_2016.pdf.
- Ramón, B. T. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2006c/220: www.eumed.net/libros/2006c/220
- Romero Infante, J. A., & Moré Jaramillo, R. A. (2013). Sistema de solución creativa para problemas recurrentes – Itacone. *Ingeniería y Competitividad*, 15(1), 21- 35.
- Romero Infante, J., & Diez Silva, H. (Julio- Diciembre de 2013). Gestión de proyectos ecoturísticos orientados al mercado internacional con impacto en el desarrollo local mediante aplicación del estándar PMBOK. *Revista*, 152-175.
- Sainz Fuentes, A. (1993). *El analisis estrategico: la empresa y el entorno*. Obtenido de <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/3897>:
<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3897/5904364026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sampieri, R. H. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Universidad El Bosque. (2011). Diagnóstico CIMA. En U. E. Bosque, *Plan de desarrollo institucional 2011-2016*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad El Bosque.