

**LINEAMIENTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO
DE INVESTIGACIÓN CARIBIA, PERIODO 2016-2020.**

**AUTOR
GABRIEL ERNESTO SILVA ACOSTA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H
2016**

LINEAMIENTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO
DE INVESTIGACIÓN CARIBIA, PERIODO 2016-2020.

GABRIEL ERNESTO SILVA ACOSTA
ESTUDIANTE DE IX SEMESTRE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CODIGO: 2011222151

TRABAJO PARA LA VALIDACIÓN DE PRACTICAS PROFESIONALES

MERCEDES MARTINEZ ZABALETA
TUTORA DE PRACTICAS PROFECIONALES, DIPPRO.

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H
2015

TABLA DE CONTENIDO

	pg
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 ASPECTOS GENERALES SOBRE EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CARIBIA.....	7
1.2 DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL C.I CARIBIA.....	9
2. MARCO TEORICO	11
3. OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	16
4.2 JUSTIFICACIÓN.....	17
5. METODOLOGIA	18
5.1 DESARROLLO DEL PROYECTO.....	20
5.1.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL C.I CARIBIA.....	20
5.1.2 IDENTIFICACIÓN VENTAJA COMPETITIVA.	22
5.1.3 DIAGNOSTICO MICRO Y MACRO ENTORNO DEL C.I CARIBIA.....	24
5.1.4 DETERMINACIÓN DE DEBILIDADES.....	27
5. RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	34
8. CRONOGRAMA	40
9. BIBLIOGRAFÍA.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Ubicación regional del C.I Caribia (Izq), delimitación perimetral del área del C.I Caribia (Der). Fuente: Archivos de la Dirección del C.I Caribia año 2015.....	8
Figura N° 2. Organigrama interno del C.I Caribia. Fuente: Archivos de la Dirección del C.I Caribia año 2015.	10
Figura N° 3. Gráfico de dispersión entre la motricidad (X) y dependencia (Y) de las 23 variables analizadas. Fuente: Elaboración del autor.....	31
Figura N° 4. Gráfico de regresión, tendencia de motricidad y dependencia de las 23 variables analizadas. Fuente: Elaboración del autor.....	32

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Matriz comparativa de la ventaja competitiva del Centro de investigación Caribia, respecto a sí mismo, en tres momentos de tiempo 2005 (C3), 2010 (C2) y 2015 (C1).....	22
Tabla N° 2. Diagnostico microentorno del C.I Caribia, principales oportunidades y amenazas de los <i>Stakeholder</i>	24
Tabla N° 3. Diagnostico macroentorno del C.I Caribia, principales oportunidades y amenazas de las esferas de interés.	26
Tabla N° 4. Descripción de la escala de calificación utilizada en la matriz de análisis estructural del sistema. Fuente. Adaptado de Guzman et al, 2005.....	28
Tabla N° 5. Matriz relacional, análisis estructural del sistema.	28
Tabla N° 6. Valores de motricidad (X) y dependencia (Y) porcentual de las variables analizadas en la Tabla N° 5.....	29
Tabla N° 7. Principales variables críticas o debilidades que debe mejorar el C.I Caribia en sus procesos de planeación estratégica.....	33
Tabla N° 8. Propuestas de direccionamiento estratégico y plan de acción para el C.I Caribia.	34

1. INTRODUCCIÓN

Definir lo que nos ampara el destino, el futuro o la existencia como dirían algunos pensadores del siglo XIX (Arendt, 1968), ha sido una de las mayores incertidumbres que el ser humano como animal racional se cuestiona inexorablemente en su diario vivir. Tener certeza de lo que se avecina en una realidad futura, nos brinda la oportunidad de prepararnos anticipadamente para enfrentar o aprovechar situaciones que involucren nuestros intereses en el presente.

Si bien es cierto que no existen fórmulas, metodologías o instrumentos de medición, que nos permitan predecir de manera exacta muchas situaciones o acontecimientos que nos afectan, es bien sabido también, que existen diversos mecanismos que nos plantean la posibilidad de estar sobre aviso ante la ocurrencia de algún suceso, y ante ello saber cómo proceder. Bajo este contexto, conceptos como el de planeación, se transforman en una de las principales herramientas que poseemos los seres humanos para anticipar nuestras reacciones y ordenar nuestros recursos ante acontecimientos que pueden ser previstos o no

En el plano de las organizaciones, donde se cuenta con recursos limitados, la planeación se convierte en uno de los principales insumos con los que cuenta la alta gerencia para direccionar estratégicamente el rumbo de una organización, esto es, en términos sucintos, el estado o la forma a donde se quiere proyectar la organización en un determinado periodo de tiempo (David, 2013).

Cuando se diseñan planes de direccionamiento estratégico para una determinada empresa, basados en el principio de la planeación, se busca principalmente, además de optimiza los recursos, reducir desperdicios, mejorar los tiempos de reacción o eliminar procesos innecesarios, la obtención de información valiosa que permita orientar la toma de decisiones que a largo plazo representen el fortalecimiento, la sostenibilidad o el crecimiento de la organización en el tiempo (Armijo, 2009). De ahí que la planeación sea considerada por diversos autores como

la función básica del proceso administrativo, pues contribuye al direccionamiento organizacional, minimiza el impacto del cambio, al mismo tiempo que establece estándares y objetivos a alcanzar (Betancur, 2013).

1.1 Aspectos generales sobre el centro de Investigación Caribia

El centro de investigación agropecuaria Caribia (C.I Caribia), es uno de los 13 centros de investigación que integran a la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica). Corpoica es una entidad pública del Estado colombiano, de carácter científico y técnico, descentralizada, con participación mixta y sin ánimo de lucro. Cuyo objeto es desarrollar y ejecutar actividades de ciencia e investigación, como de transferir procesos de innovación tecnológica al sector agropecuario de Colombia (Congreso de Colombia, Ley 1731 de 2014), lo cual realiza a través de sus centros de investigación distribuidos en áreas estratégicas del país.

El Centro de Investigación Caribia, se encuentra localizado en el Corregimiento de Sevilla, Municipio Zona Bananera en el Departamento del Magdalena, a 65 kilómetros al sur de la capital departamental, Santa Marta; en la vía que une a esta ciudad con el Municipio de Fundación (

Figura N° 1). El Centro posee 440 ha de extensión en tierras dedicadas al desarrollo de proyectos de investigación y de alianzas comerciales (palma aceitera y ganadería), cuenta con una nómina 84 empleados, de los cuales el 80% son trabajadores de planta y tiene una infraestructura (edificaciones, invernadero, vivero, laboratorios), vías internas y canales de drenaje equivalente al 5% del área total del Centro (Archivos de la Dirección del C.I Caribia año 2015)

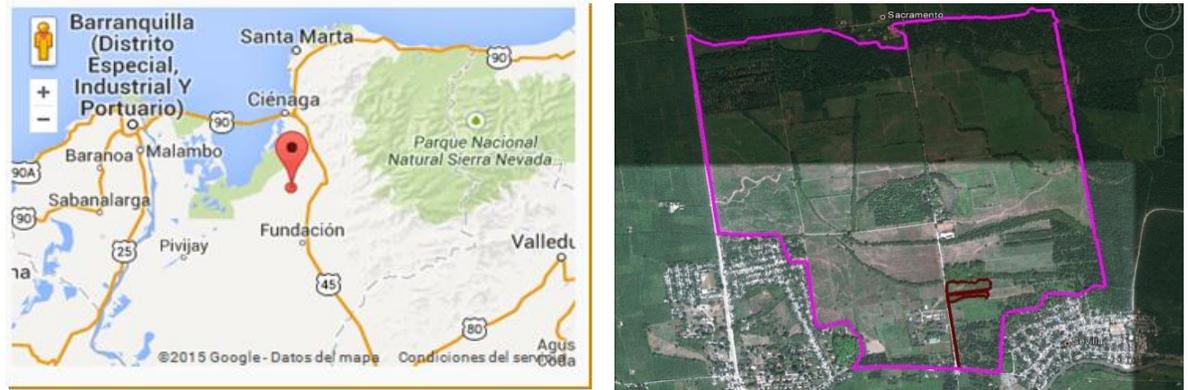


Figura N° 1. Ubicación regional del C.I Caribia (Izq), delimitación perimetral del área del C.I Caribia (Der). Fuente: Archivos de la Dirección del C.I Caribia año 2015.

Bajo la coordinación de Corpoica, el C.I Caribia funciona desde el año de 1994 como polo de desarrollo agrícola para el Caribe colombiano, realizando investigación básica y aplicada con énfasis en el subsector hortofrutícola, vinculando conocimientos y las tecnologías generadas a los pequeños agricultores de la región y el país (Archivos de la Dirección del C.I Caribia, 2015).

Desde sus inicios, Corpoica ha definido la especialización del C.I. Caribia en dos grandes áreas: la primera se refiere a la especialización productiva en a) frutales y hortalizas tropicales con énfasis en las especies mango, papaya, cítricos (limas ácidas, toronjas y naranjas), maracuyá, guayaba, especies autóctonas (níspero zapote costeño) y, en hortalizas como ají, tomate, melón y berenjena. b) área flexible de especialización en cacao. c) agroforestería y d) palma de aceite. La segunda se refiere a la focalización científica y tecnológica, en recursos genéticos, manejo integrado de plagas, manejo integrado de suelos y agua, procesos agroindustriales y transferencia de tecnología (Archivos de la Dirección del C.I Caribia año 2015.)

En la ejecución de estas temáticas el Centro busca obtener productos relacionados con la generación de conocimientos (caracterizaciones, estudios básicos, mapas de zonificación, bases de datos, artículos científicos), obtención de productos tecnológicos (bioproductos, material de siembra, semillas, vacunas, instrumentos o herramientas) y la creación de ofertas tecnológicas (metodologías, procesos, protocolos, recomendaciones tecnológicas, guía técnicas), para ser transferidos a

los pequeños productores agrícolas del país y vincular a los sistemas locales de asistencia técnica agropecuaria, en pro del mejoramiento del sector agropecuario colombiano.

El C.I Caribia, si bien hace parte de una organización mayor, maneja, al igual que los demás centros de la Corporación, cierto nivel de autonomía administrativa que le permite disponer de recursos, tener una estructura organizacional, plantear sus planes de desarrollo, procesos y sus metas a cumplir, todo esto enmarcado bajo el objetivo misional de Corpoica.

1.2 Dirección, organización y planificación del C.I Caribia.

De acuerdo al alcance nacional que representan las operaciones de Corpoica, la estructura general sobre la cual funciona la Corporación, se ha constituido a través de un sistema de departamentalización geográfica, donde cada uno de los 13 centros que conforman la organización, ubicados en zonas agroecológicas de interés (económico, ambiental y productivo) en el territorio colombiano, funcionan como unidades independientes que gestiona sus propios procesos administrativos y sus programas de innovación tecnológica, bajo la coordinación de un nivel central.

Toda estructura organizacional que siga un esquema de departamentalización geográfica, requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo (Amorós, 2006). Esto implica que el nivel central de la organización tenga, para cada una de sus divisiones o sedes, asignado unos objetivos estratégicos específicos, que junto con una estructura y los recursos necesarios (infraestructura, personal, capital), contribuyan a lograr el propósito misional de toda la organización.

Bajo esta lógica el C.I Caribia, como los demás 12 Centros, se encuentra organizado internamente siguiendo un esquema administrativo clásico: la departamentalización funcionalista (Figura N° 2). Esto quiere decir que la división del trabajo en cada uno de los Centros, se encuentra fraccionada por áreas funcionales: Dirección del

Centro, área administrativa, gestión organizacional, comunicaciones, coordinación de innovación y evaluación y seguimiento.

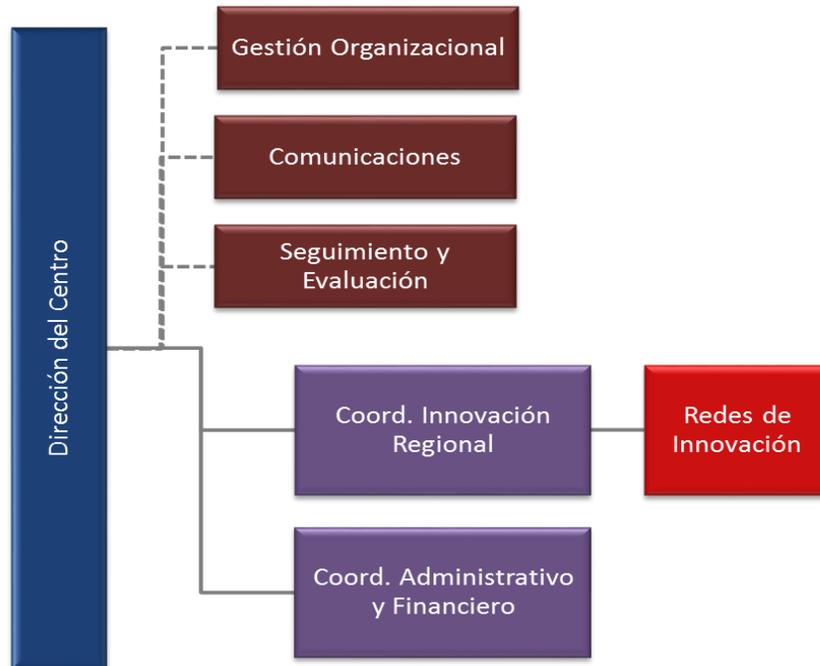


Figura N° 2. Organigrama interno del C.I Caribia. Fuente: Archivos de la Dirección del Centro, 2015)

Los Centros de investigación que constituyen a Corpoica, son entonces los encargados de gestionar el desarrollo de la estrategia corporativa. Esto se logra mediante la aplicación de un modelo de gestión organizacional denominado "Conocimiento en Redes". Esta herramienta, partiendo del uso de las tecnologías de la información y comunicaciones, permite que los 13 Centros puedan estar interconectados entre sí, compartiendo constantemente información, apoyándose conjuntamente en el desarrollo de operaciones complejas y brindando soporte técnico ante el surgimiento de necesidades en un Centro, que no puedan ser resueltas, pero que puedan ser cubiertas por otro (Archivos de la Dirección del C.I Caribia, 2015).

Siguiendo la estrategia corporativa de Corpoica, al nivel directivo del C.I. Caribia, así como el de los demás 12 centros de investigación, le corresponderá en términos estratégicos y de planificación: i) orientar la integración de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de la agenda quinquenal de Corpoica sobre las demandas tecnológicas identificadas en la región de influencia del Centro. ii) promover sistemas de innovación en las cadenas productivas regionales y iii) conciliar la agenda quinquenal con los planes agropecuarios regionales, en cuanto a investigación, desarrollo y vinculación.

Para lograr lo anterior, la dirección del C.I. Caribia basa su accionar en el planteamiento periódico de planes de desarrollo interno, que buscan orientar la toma de decisiones, la asignación de recursos y la priorización de actividades, ante los objetivos y metas a cumplir en un periodo dado. Sin embargo se ha encontrado que desde el año 2002, cuando cumplió la vigencia del último plan de desarrollo formulado para el Centro, hasta la fecha no se han propuesto nuevos planes que direccionen estratégicamente el desarrollo del C.I. Caribia.

Actualmente la planeación del Centro se hace forma anual, atendiendo los requerimientos o necesidades que la Dirección, y la Coordinación Administrativa y Financiera, identifiquen o pronostiquen en la ejecución de los distintos proyectos que maneja en Centro, y en el devenir diario de este.

2. MARCO TEORICO

La palabra planeación viene del francés “plant” y significa, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (2014), acción y efecto de proyectar. De

igual forma se encuentra el término estrategia, dicho origen se registra en el vocablo griego “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que denota guía.

En términos conceptuales, han sido muchos los autores que han aportado a la definición de lo que abarca el concepto técnico de planeación estratégica. Drucker, Quinn, Mintzberg, Ansoff, Kloter, Steiner, McDonell, Tohmson, Strickland, Porter, Dess y Lumpkin, son solo algunos de los apellidos de autores que han contribuido significativamente en el desarrollo y aplicación de este concepto en las organizaciones.

En detalle, siguiendo los aportes Florencia (2008) la planeación estratégica puede definirse como un conjunto de diagnósticos, análisis y reflexiones, llevados de manera sistemática e integral, que buscan identificar aspectos situacionales (críticos y favorables) que orienten la toma de decisiones hacia el crecimiento o sostenibilidad de una determinada organización. Para Martínez (1994) la planeación estratégica *"es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro"*.

Históricamente, el desarrollo de la planeación estratégica y su aplicación en las organizaciones, se remonta a la década de 1950 (Ansoff *et al*, 2003), cuando las firmas de negocios y algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo a nivel mundial, se vieron seriamente afectadas por las turbulencias económicas, sociales y políticas que se originaron a fin de los conflictos que conllevo la segunda guerra mundial (Ansoff, 1997).

En aquella época, la necesidad de las empresas por resistir y adaptarse de una mejor manera a los cambios que se generaban en el ambiente se hizo cada vez más apremiante, obligando a la alta gerencia a repensar el modo como se planificaba la organización. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operativo, la cual se centraba en la gestión de tareas específicas,

administrar adecuadamente los recursos y en resolver los problemas que surgieran en el corto y mediano plazo (Steiner, 1983).

Hoy en día, cuando se habla de planes de direccionamiento estratégico en las organizaciones, se piensa en un enfoque gerencial más amplio, donde la alta dirección pueda determinar un rumbo claro para la organización, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro, y promoviendo las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección (Camacho 2002). Como lo plantean Wheelen y Hunger (2007): “la planeación estratégica involucra el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas, a fin de lograr los objetivos propuestos”

Aportes de autores como Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), Thompson y Strickland (2004) citando a Aguilera (2009) y Armijio (2009) respectivamente, definen la planeación estratégica, como un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es la ejecución de los cursos o planes de acción. De manera similar Chiavenato (2011) señala "*la planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos*".

Autores como Peter Drucker (1954), considerado uno de los principales precursores del *management* (técnicas de dirección y gestión de empresas), señala acerca del proceso de planeación estratégica, que la alta gerencia debe analizar detalladamente su situación presente, determinando de esta manera que aspectos modificar o fortalecer para poder alcanzar sus objetivos en el futuro.

En ese sentido, Mintzberg, Quinn y Voyer (1998) mencionan que, a través del proceso de planeación estratégica, se logra revelar los objetivos o propósitos que prioritariamente una determinada organización debe seguir para afrontar situaciones venideras que involucren sus intereses o afecten drásticamente su

entorno. Asimismo, Johnson y Scholes (2001) plantean que *"el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders"* o grupos de interés

Más reciente Michael Porter, considerado por académicos como el padre de la estrategia empresarial actual, planteó en su modelo de estrategia competitiva de las 5 fuerzas (Porter, 2008), que la única manera en que una organización pueda sobrevivir en un mundo empresarial altamente competitivo, es mediante la preparación de un plan estratégico perfectamente elaborado, que contemple conocer todas la debilidades de la organización y aprovechar todas sus fortalezas para transfórmalas, mediante acciones tácticas, en verdaderas ventajas competitivas. De igual manera Dess y Lumpkin (2003) mencionan que la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas"

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar lineamientos de direccionamiento estratégico para el C.I Caribia, periodo 2016-2020.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar una propuesta para la misión y visión del C.I Caribia

- Realizar un diagnóstico del micro y macro entorno en que se desenvuelve el C.I Caribia, identificando los principales *stakeholders* y esferas de interés que lo impactan

- Determinar las debilidades que debe priorizar el C.I Caribia en sus planes de direccionamiento estratégico, mediante la identificación de ventajas competitivas y la aplicación de análisis estadísticos de regresión.

- Plantear un plan de acción estratégico para el mejoramiento de las debilidades corporativas que afectan internamente al C.I Caribia.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En el C.I Caribia, al igual que en los otros 12 centros de investigación de Corpoica, las actividades de planeación corporativa son orientadas por dos vías: una a nivel central regida por la agenda quinquenal de investigación de Corpoica, donde por consenso del comité central de investigación y la junta directiva, se fijan los compromisos, metas o productos que debe desarrollar el Centro en un periodo determinado de tiempo, que por lo general son 5 años, de acuerdo a las demandas tecnológicas a nivel agropecuario, que son identificadas en su área de influencia. La segunda vía, obedece al proceso de planeación local o interna formulada por el Centro, en la que la oficina de Dirección y la Coordinación Administrativa y Financiera, elaboran un plan operativo anual atendiendo, principalmente, los requerimientos de infraestructura y personal necesarios para el desarrollo de los proyectos asignados.

Estas dos vías de planeación, si bien se convierten en la carta de navegación para que la estructura funcional de la Corporación inicie su marcha, presentan algunos puntos débiles que pueden hacer sinuoso el camino a recorrer para alcanzar una meta y algunas veces desvirtúan la atención sobre los objetivos trazados. Esto se aprecia especialmente en el proceso de planeación local que se realiza al interior del C.I Caribia, donde al carecer de una metodología incluyente e integral, para el proceso de planeación, que permita no solo ajustar los requerimientos de infraestructura y personal, sino también, recursos como la tecnología disponible, la experiencia acumulada, las alianzas interinstitucionales, y hasta los ciclos biológicos, en la investigaciones que se realizan, se deja a un lado la optimización de esos recursos con base a factores como el micro y marco ambiente corporativo, el nivel de competitividad del Centro, las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se presentan, lo cual surge precisamente, de la relación constante

que tiene el C.I Caribia con el medio económico, político, social, ambiental y tecnológico que lo rodea.

4.2 JUSTIFICACIÓN

En los últimos 13 años en el C.I Caribia no se han formulado planes de direccionamiento estratégico que oriente el rumbo de la organización para un periodo de tiempo dado. Esta situación si bien podría ser vista como un problema, representa una oportunidad para empezar a desarrollar propuestas que contribuyan al fortalecimiento del Centro, especialmente en procesos como el de la planeación.

Al ser parte el C.I Caribia de un organización principal, la cual recibe financiamiento por parte del Estado colombiano, y regida por los diferentes órganos de control de éste, se hace apremiante la necesidad de implementar métodos administrativos que permitan estar acordes con los principios de eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de recursos públicos y la optimización de los mismos.

En la actualidad el proceso de planeación, en términos estratégicos, ha tomado mucho auge en las organizaciones colombianas, especialmente en las últimas tres décadas, donde la creciente necesidad por ser más competitivos y optimizar de mejor manera los recursos, ha llevado a las empresas a incorporar dentro de sus procesos administrativos, mejores herramientas metodológicas que les permita cumplir de manera eficiente sus objetivos y prepararse de la mejor forma para enfrentar fenómenos como el de la globalización (Loaiza, 2011)

Autores como David (2013), definen la planeación estratégica, como un conjunto de análisis sobre las condiciones técnicas, científicas, económicas y sociales de la realidad futura de una organización, con el fin de obtener información valiosa que permita orientar la toma de decisiones en el presente.

Ante estos escenarios, se justifica realizar en el C.I Caribia, el planteamiento de lineamientos de direccionamiento estratégico, que funcionen como de apoyo para el funcionamiento operativo del Centro dentro del periodo de tiempo 2016-2020, y

pueda ser usado como insumo en los planes de mejoramiento continuo de la Corporación y la toma de decisiones.

5. METODOLOGIA

La metodología seleccionada para alcanzar los objetivos planteados en esta propuesta, fue de tipo exploratorio – descriptivo mediante el estudio de casos. La

organización objeto d estudio corresponde al centro de investigación Caribia, ubicado en las coordenadas N 10° 47' 32.081" y W 74° 10' 15.493", en el corregimiento de Sevilla, municipio de Zona Bananera, departamento del Magdalena, Colombia.

El proyecto se desarrolló a partir del diagnóstico de dicha empresa, utilizando como herramientas principales el análisis de ventajas competitivas, la caracterización del micro y macroentorno, el análisis estructural del sistema y el estudio estadístico de la regresión para observar la tendencia de las variables analizadas.

El desarrollo en campo de la investigación comprendió la realización de reuniones diagnóstico, entrevistas individuales y la aplicación de encuestas. Se obtuvo igualmente, acceso a información secundaria a partir de informes de gestión y de estadísticas corporativas.

El procesamiento de los datos se hizo mediante el uso de hojas de cálculo. Los resultados obtenidos se ordenaron en matrices siguiendo la metodología del cuadro de mando integral propuesta por Kaplan y Norton (2009).

En términos específicos, el diseño de la investigación comprendió el análisis de los siguientes aspectos:

1. El contexto organizacional, que se refiere al análisis y formulación de la misión y visión de la organización objeto de estudio.
2. La identificación de ventajas competitivas en la organización objeto de estudió, mediante el análisis del estado de las misma en tres momentos de tiempo 2005 (C3), 2010 (C2) y 2015 (C1) (Porter, 2008).
3. La identificación de oportunidades y amenazas en la organización objeto de estudio, mediante el análisis de su micro y macroentorno.

4. El análisis estructural del sistema, cuyos resultados permitieron determinar las variables críticas más preponderantes dentro de la organización estudiada.

5. La formulación de estrategias para abordar en la solución de las variables críticas identificadas.

La ejecución de las actividades para el cumplimiento de los objetivos de la presente propuesta, tuvo un tiempo estimado de 6 meses y su desarrollo fue liderado por un estudiante de IX semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Del Magdalena bajo la orientación de un tutor de esta Universidad.

5.1 DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1.1 Formulación de la misión y visión del C.I Caribia

Ante la carencia de un objetivo misional interno y la ausencia de una proyección del Centro en el tiempo, se plantea la siguiente misión y visión para el C.I Caribia acorde con el propósito y rumbo que sigue de Corpoica, como forma de sentar las bases hacia donde se quiere orientar el Centro.

 **Misión actual Corpoica:** Contribuir al cambio técnico para mejorar la productividad y competitividad de la agricultura del país en su accionar como MAS:

Motor: La construcción social y actualización de la Agenda Nacional I+D+i, la coordinación de los actores del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial (SNCTA); y el desarrollo y administración de la plataforma Siembra.

Actor: Procesos de investigación, desarrollo y de vinculación tecnológica de calidad, fundados en su rigor y pertinencia a través de la gestión del conocimiento en redes.

Soporte: Soporte al Subsistema de asistencia técnica Agropecuaria (SSATA) por medio de desarrollos metodológicos, y la sistematización y transmisión de tecnologías y conocimiento.

 **Propuesta misión C.I Caribia:** Generar innovaciones tecnológicas con énfasis en el subsector hortofrutícola, que contribuyan al fortalecimiento técnico de la agricultura de la región Caribe y el país, accionando bajo el modelo MAS de Corpoica.

 **Visión actual Corpoica:** Ser una organización de referencia al nivel mundial por su sostenibilidad y capacidad de acción concertada y coordinada en la generación de conocimiento y productos de innovación que contribuyan a la competitividad del sector agropecuario colombiano.

 **Propuesta Visión Caribia:** Para el año 2020 ser un centro de investigación reconocido a nivel nacional por su capacidad de generar productos de innovación en el subsector hortofrutícola, que contribuyan al fortalecimiento de la agricultura del país.

5.1.2 Identificación ventaja competitiva.

De acuerdo con el análisis de la información secundaria adquirida de informes de gestión y estadísticas del Centro, junto con información primaria obtenida a partir de diálogos con el Director del C.I Caribia y líderes de las diferentes unidades funcionales del Centro, se consolido la siguiente matriz relacional con el fin de identificar ventajas competitivas y debilidades en seis campos de gestión del Centro, con respecto a sí mismo en momentos de tiempo anteriores, Tabla N° 1.

Tabla N° 1. Matriz comparativa de la ventaja competitiva del Centro de investigación Caribia, respecto a sí mismo, en tres momentos de tiempo 2005 (C3), 2010 (C2) y 2015 (C1).

CAMPOS DE GESTIÓN		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
		GRAN DEBILIDAD	LEVE DEBILIDAD	EQUILIBRADO	LEVE FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
No.	INVESTIGACIÓN					
1	Nivel de formación del personal (Master)			C2 C3	C1	
2	Nivel de formación del personal (PhD)		C3	C1 C2		
3	Representatividad investigadores alto nivel	C3	C2		C1	
4	Actualización y capacitación del personal			C3 C2	C1	
5	Producción científica- artículos (acumulado)		C3	C1 C2		
6	Obtención de patentes			C1 C2 C3		
7	Participación en eventos científicos			C2 C3	C1	
8	Alianzas con otros centros de Investigación Nacionales			C1 C2 C3		
9	Apoyo o alianzas internacionales			C1 C2 C3		
10	Número de metas manejadas por el Centro	C3	C2			C1
11	Proyectos propios			C1 C2 C3		
12	Proyectos Asociados			C1 C2 C3		
13	Acciones de vinculación			C2 C3	C1	
14	Ofertas tecnológica generada	C3	C1		C2	22
15	Rigor y calidad científica			C2 C3		C1
16	Manejo propiedad intelectual			C2 C3		C1
17	Impacto investigaciones			C2 C3	C1	

No.	LABORATORIOS E INFRAESTRUCTURA					
1	Capacidad de investigación Laboratorios			C1 C2 C3		
2	Ampliación de las áreas de investigación.			C1 C2 C3		
3	Disponibilidad de mano de obra			C1 C2 C3		
4	Calidad de la mano de obra			C2 C3	C1	
5	Disponibilidad de Maquinaria y equipos	C3	C1		C2	
6	Servicios externos			C1 C2 C3		
7	Aprovechamiento desperdicios			C1 C3	C2	
8	Estandarización de Operaciones			C2 C3	C1	
9	Gestión Visual	C3	C2		C1	
10	Metrología equipos			C2 C3	C1	
11	Gestión ambiental de los procesos			C2 C3	C1	
No.	GESTIÓN FINANCIERA					
1	Auditorias Financieras			C1 C2 C3		
2	Hallazgos o no Conformidades			C2 C3	C1	
3	Ingresos no operacionales			C2 C3	C1	
4	Ingresos Operacionales			C2 C1	C3	
5	Acceso a Financiamiento			C2 C3		C1
6	Personal dedicado a la G.F	C3	C2			C1
7	Seguro de riesgos financieros					
8	Sistematización Contable			C2 C3	C1	
9	Convenios generación de ingresos					
10	Planeación financiera	C3				
11	Contemplación de imprevistos					
	CAMPOS DE GESTIÓN			NIVEL DE COMPETITIVIDAD		
		GRAN DEBILIDAD	LEVE DEBILIDAD	EQUILIBRADO	LEVE FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
No.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
1	Cubrimiento de riesgos (Equipos, operaciones)			C2 C3	C1	
2	Responsabilidad Social Empresarial			C2 C1	C3	
3	Oficinas			C2 C3	C1	
4	Procesos administrativos			C2 C3	C1	
5	Servicio al cliente			C1 C2 C3		
6	Cumplimiento de indicadores			C2 C3	C1	
7	Equipos de oficina	C3	C2		C1	
8	Ofimática	C3	C2		C1	
9	Relaciones Sindicales		C1	C2 C3		
10	Sistema de gestión de la calidad	C3		C1 C2		
11	Protección de datos (información)	C3	C2		C1	
No.	GESTION HUMANA					
1	Selección de personal			C2 C3	C1	
2	Ascenso laboral			C1 C2	C3	
3	Gestión de la seguridad y salud en el trabajo			C2 C3	C1	
4	Bienestar Laboral		C1	C2 C3		
5	Clima organizacional		C1	C2 C3		
6	Incentivos laborales (primas, bonificaciones, producción)			C1 C2 C3		
7	Manejo del ausentismo laboral			C2 C3	C1	
8	Índice pensional			C2 C3	C1	
9	Índice de despidos	C3			C2	C1
10	Índice de accidentes laborales			C2 C3	C1	

No.	GESTIÓN AMBIENTAL Y TECNOLÓGICA					
1	Sistema de información	C3	C2			C1
2	Uso de tecnologías limpias			C1 C2 C3		
3	Seguridad informática (cámaras, softwares, vigilancia)			C1 C2 C3		
4	Manejo de residuos tecnológicos			C2 C3	C1	
5	Manejo Residuos contaminantes			C2 C3	C1	
6	Manejo de aguas residuales			C1 C2 C3		
7	Capacitación en manejo ambiental			C2 C3	C1	
8	Capacitación Modelo Gestión Organizacional			C2 C3	C1	

5.1.3 Diagnóstico micro y macro entorno del C.I Caribia.

Teniendo en cuenta los diferentes actores con los que se relaciona el C.I Caribia ante la ejecución de sus actividades, se realizó un diagnóstico sobre las principales oportunidades y amenazas que pueden surgir con los grupos de interés y aspectos más trascendentales que tienen una relación directa con el Centro.

En la

Tabla N° 2 se relaciona el microentorno que cubre al C.I Caribia con sus diferentes *Stakeholder*. Mientras que en la

Tabla N° 3 se relaciona el macroentorno en que navega el Centro con las principales esferas de interés que lo impactan a nivel general.

Tabla N° 2. Diagnóstico microentorno del C.I Caribia, principales oportunidades y amenazas de los *Stakeholder*.

DIAGNOSTICO DEL MICROENTORNO CENTRO DE INVESTIGACIÓN CARIBIA AÑO 2015			
ACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
GUBERNAMENTAL	ICA	1. Generación de alianzas interinstitucionales.	1.1 Generación de restricciones fitosanitarias en cultivos de interés investigativo para el Centro.
		2. Implementación conjunta de convenios de transferencia tecnológica.	2.1 Restricciones al momento de compartir información en temas agropecuarios.
		3. Asesorías en temas sanitarios aplicados a la investigación agropecuaria.	3.1 Competencia en la obtención de recursos del Estado
		4. Alta demanda de innovaciones tecnológicas	4.1 Clientelismo y corrupción.
		5. Prioridad en la solicitud de certificados y realización de tramites.	
MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO	1. Incentivo a la industria por invertir en proyectos de investigación agropecuaria.	1.1 Incentivar la importación de tecnologías agropecuarias sin ninguna regulación	
	2. Requerir apoyo del Centro en temas de importación de tecnologías agropecuarias.	2.1 Favorecer la comercialización de tecnologías agropecuarias extranjeras.	
	3. Apoyo en la comercialización de tecnologías generadas por el Centro	3.1 Politización del ministerio.	
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	1. Promover incentivos por I + D + i	1.1 Favorecer el uso de innovaciones tecnológicas extranjeras.	
	2. Alto interés en auspiciar proyectos relacionados con seguridad alimentaria y desarrollo rural.	2.1 Generar restricciones en la producción agropecuaria.	
	3. Normatización del agua de riego con favorecimiento a la investigación agropecuaria.	3.1 Interés por favorecer a otras entidades en el desarrollo de proyectos de investigación agropecuaria.	
	4. Interés por impulsar el mercado de productos agrícolas en Colombia.	4.1 Cambio constante de políticas sectoriales en el agro.	
	5. Apoyo en la promoción de tecnologías generadas por el Centro	5.1 Interés por desaparecer o liquidar la Corporación.	
	6. Favorecimiento de alianzas interinstitucionales		

STAKEHOLDER	SECTOR PRODUCTIVO	ACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		PRODUCTORES	<ol style="list-style-type: none"> Alta demanda de innovaciones tecnológicas para el establecimiento de sistemas productivos competitivos. Necesidad de desarrollar modelos productivos con enfoque hacia una agricultura familiar Bajo conocimiento de la poscosecha y comercialización de sus productos. Necesidad de estimar de forma práctica los costos de producción en los que incurrir en sus cultivos. Intercambio de información agrícola. 	<ol style="list-style-type: none"> Resistencia hacia la incorporación de nuevas tecnologías en los sistemas de producción agrícolas. Transición a sistemas comerciales no agropecuarios. Desconfianza hacia el Centro, investigadores o transferidores de tecnologías. Difamación a la imagen corporativa. Bajo nivel de asociatividad.
		AGROCOMERCIO	<ol style="list-style-type: none"> Alto interés por comercializar innovaciones tecnológicas generadas por el Centro. Alto interés por ser parte del clúster de proveedores de bienes y servicios del Centro. Requerimientos de guías, manuales o protocolos sobre el manejo agronómico de cultivos tropicales. Interés por establecer convenios comerciales con el Centro. 	<ol style="list-style-type: none"> Preferencia por comercializar y recomendar tecnologías generadas por otros centros de investigación nacionales e internacionales. Acciones de cartel, sobrestimación de productos solicitados o negación a la venta.
		OTROS CENTROS DE INVESTIGACIÓN A NIVEL NACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> Generación de alianzas que permitan desarrollar conjuntamente proyectos de investigación en temas complejos. Apoyo mutuo en las actividades de transferencia tecnología Intercambio de información y experiencia. 	<ol style="list-style-type: none"> Competencia en la obtención de recursos. Intromisión en el área de influencia del Centro y en las áreas de investigación manejadas . Obtención de información confidencial.
		BOLSAS DE EMPLEO	<ol style="list-style-type: none"> Preferencia en la contratación de persona del área de influencia del Centro. Constante capacitación del personal. 	<ol style="list-style-type: none"> Alta rotación del personal contratado. Aumento de tarifas.
	SOCIAL TARIO	ACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		ONG's	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo conjunto de proyectos de responsabilidad empresarial en zonas sociales de influencia. Asesoría y capacitación en aspectos sociales y 	<ol style="list-style-type: none"> Presiones para la no utilización de plantas en proyectos de investigación. Movimientos contra el uso de agroquímicos en

Tabla N° 3. Diagnóstico del macroentorno del C.I Caribia, principales oportunidades y amenazas de las esferas de interés.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO CENTRO DE INVESTIGACIÓN CARIBIA AÑO 2015		
ECONOSFERA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tasa de Cambio (TC)	1. Una TC baja, disminuye los costos de adquisición en equipos para los laboratorios, maquinaria agrícola y la compra de vehículos.	1.1 Aumento de precios en los agroinsumos importados.
Inflación	2. Una baja inflación incentiva la inversión de capital en I + D + i	2.1 Variación constante en los precios de los productos.
Producto Interno Bruto (PIB)	3. Aumento en la producción de bienes y servicios del país.	3.1 Bajas contantes en el PIB desaceleran la economía, reduce la inversión, y el crecimiento empresarial se ve afectado negativamente.
Desempleo	4. Al subir el desempleo baja la Inflación. Se aumenta el poder adquisitivo de las utilidades de la empresa.	4.1 Alto desempleo genera desequilibrio social. Se generan protestan y desmanes que pueden afectar las instalaciones de la
SOCIOESFERA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aspectos sociales	1. Generación de responsabilidad social empresarial.	1.1 Desplazamientos e invasión de terrenos
	2. Alianzas con líderes sociales	2.1 Robos en los cultivos del Centro
Aspectos Educativos	3. Formación de mano de obra calificada.	3.1 Poco interés en la formación de estudiantes en el ámbito investigativo.
	4. Cambios de paradigmas en la investigación.	4.1 Reservas ante la solicitud de información de interés.
	5. Alianzas con deportistas regionales	5.1 Desmanes por hinchas inconformes

ESFERAS DE INTERES	BIOESFERA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Aspectos Ambientales	1. Jornadas de concientización ambiental en las áreas de influencia del Centro.	1.1 Manifestaciones de grupos ambientalistas en contra de la agricultura convencional.
	Aspectos Ecológicos	2. Preservación de zonas verdes	2.1 Desastres ecológicos en el área de influencia de la empresa
	Aspectos Geofísicos	3. Mejoramiento de las vías de acceso al Centro.	3.1 Ocurrencia de terremotos en las áreas de influencia del Centro.
	Aspectos Climáticos	4. Implementación de sistemas de cosecha de aguas lluvias que permitan la disponibilidad agua en periodos prolongados de sequía.	4.1 Las altas temperaturas y la baja incidencia de precipitaciones, incrementan la necesidad de implementar sistemas de riego mas eficientes en las cultivos.
	Aspectos Fitosanitarios	5. Baja incidencia de plagas y enfermedades en los sistemas productivos manejados por el Centro	5.1 Declaración de zonas de cuarentena o vedas sobre cultivos de interés para el Centro.

5.1.4 Determinación de debilidades.

De la matriz comparativa de la ventaja competitiva del Centro, descrita en la Tabla N° 1, se seleccionaron cada uno de los factores o variables que resultaron negativos en su valoración para el año 2015 (C1), relacionándose entre sí mismos en una

Con los datos obtenidos en la

Tabla N° 5, se hallaron los valores de motricidad (X) y dependencia (Y) de las 23 variables analizadas (Tabla N° 6), y se realizó un análisis estadístico de regresión (Figura N° 4) para hallar las variables críticas que necesitan ser priorizadas dentro de las propuestas de diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el C.I. Caribia (Guzmán et al, 2005).

Tabla N° 6. Valores de motricidad (X) y dependencia (Y) porcentual de las variables analizadas Tabla N° 5 (Matriz relacional, análisis estructural del sistema).

X		Y	
Variable	Motricidad	Variable	Dependencia
V 1	0,19	V 17	0,37
V 11	0,74	V 23	1,11
V 14	1,67	V 22	1,30
V 20	2,60	V 11	1,86
V 22	2,60	V 19	1,86
V 16	2,78	V 18	2,04
V 21	3,15	V 14	2,60
V 23	3,15	V 16	2,60
V 17	3,34	V 21	3,53
V 19	3,34	V 13	3,71
V 10	3,53	V 7	3,90
V 12	3,53	V 20	4,64
V 18	3,71	V 6	4,82
V 9	4,08	V 3	5,01
V 6	4,64	V 2	5,19
V 7	5,01	V 5	5,38
V 15	5,01	V 4	5,57
V 13	5,75	V 12	5,94
V 3	6,31	V 10	6,12
V 8	7,98	V 1	7,24
V 5	8,16	V 15	7,61
V 4	8,72	V 9	7,98
V 2	10,02	V 8	9,65

Con los valores descritos en la Tabla N° 6, motricidad (X) y dependencia (Y) porcentual de las variables, se realizó un gráfico de dispersión de variables, para representar la uniformidad o desviación que tienen cada una de las variables analizadas, sobre la línea de correlación entre X y Y (Figura N° 3).

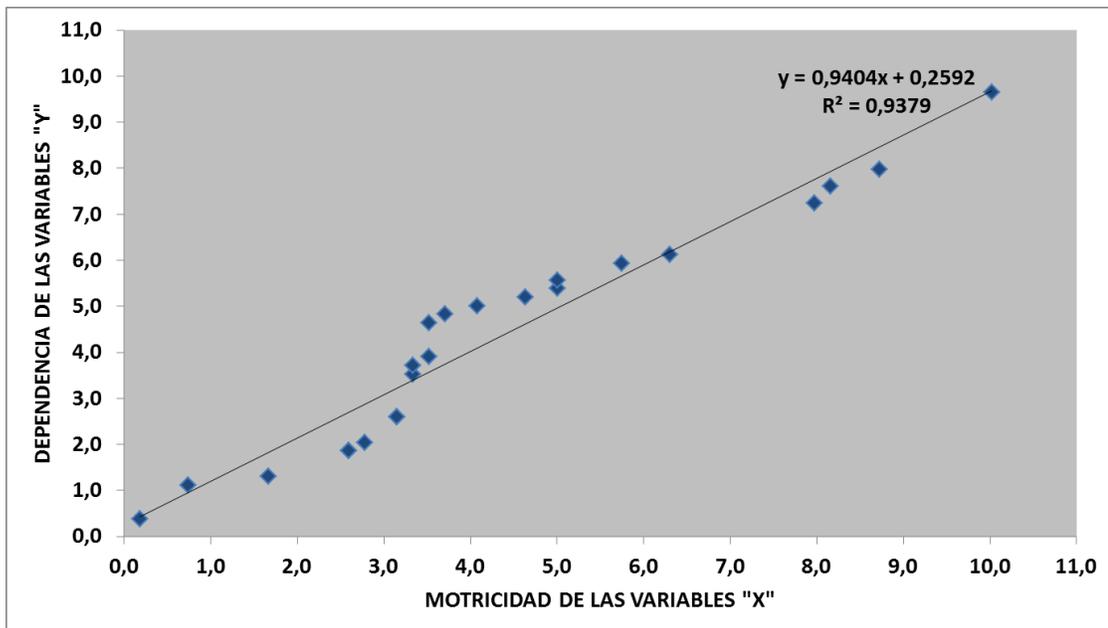


Figura N° 3. Gráfico de dispersión entre la motricidad (X) y dependencia (Y) de las 23 variables analizadas.

El análisis de regresión arrojó los siguientes resultados sobre las 23 variables analizadas:

ESTADÍSTICAS DE LA REGRESIÓN

Coeficiente de correlación múltiple	0,96845485
Coeficiente de determinación R ²	0,93790481
R ² ajustado	0,93494789
Error típico	0,62154673
Observaciones	23

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	122,537	122,537	317,19	3,76E-14
Residuos	21	8,113	0,386		
Total	22	130,650			

ANÁLISIS DE RESIDUALES PARA "Y"

Observación	Variables	Pronóstico para "Y"	Residuos	Valor absoluto de los residuos %
1	V 17	0,434	-0,0626	6,26
2	V 23	0,957	0,156	15,61
3	V 22	1,829	-0,531	53,07
4	V 11	2,702	-0,846	84,65
5	V 19	2,702	-0,846	84,65
6	V 18	2,876	-0,835	83,54
7	V 14	3,225	-0,628	62,78
8	V 16	3,225	-0,628	62,78
9	V 21	3,400	0,125	12,54
10	V 13	3,400	0,311	31,09
11	V 7	3,574	0,322	32,20
12	V 20	3,574	1,064	106,41
13	V 6	3,749	1,075	107,52
14	V 3	4,098	0,912	91,18
15	V 2	4,621	0,574	57,39
16	V 5	4,970	0,410	41,05
17	V 4	4,970	0,596	59,60
18	V 12	5,668	0,269	26,92
19	V 10	6,191	-0,069	6,87
20	V 1	7,761	-0,526	52,57
21	V 15	7,936	-0,329	32,91
22	V 9	8,459	-0,481	48,15
23	V 8	9,680	-0,033	3,30

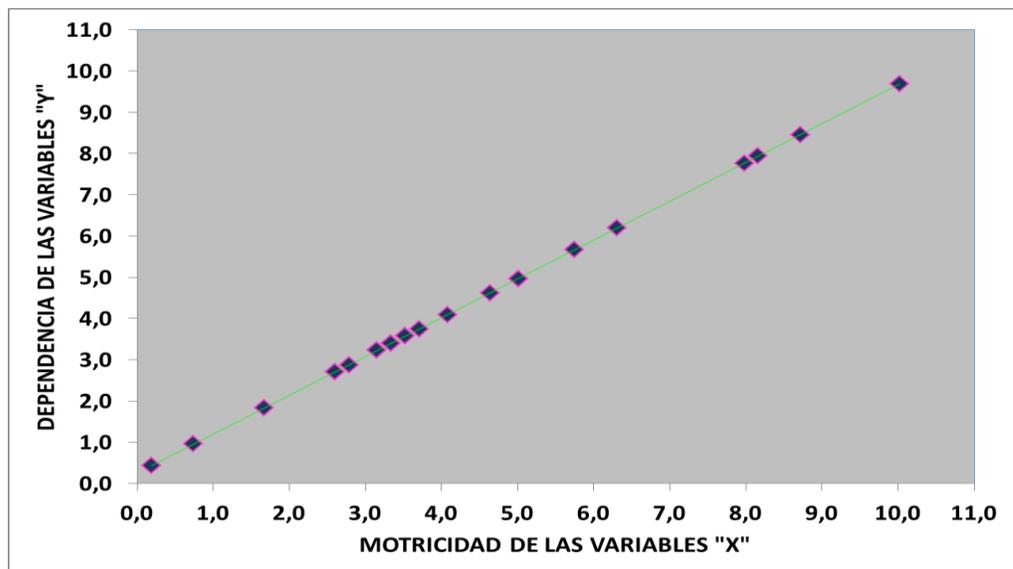


Figura N° 4. Gráfico de regresión, tendencia de motricidad y dependencia de las 23 variables analizadas.

Teniendo en cuenta los anteriores análisis estadísticos y en concordancia con el objetivo misional del C.I. Caribia, las variables que resultaron críticas y que deberían priorizarse dentro de las de los planteamientos de un plan de desarrollo estratégico para este Centro de investigación Caribia, fueron (Tabla N° 7):

Tabla N° 7. Principales variables críticas o debilidades que debe mejorar el C.I. Caribia en sus procesos de planeación estratégica.

N°.	Variable	Desviación sobre la tendencia normal del sistema
1	Proyectos propios	107,52%
2	Bienestar laboral, ascenso laboral, relaciones sindicales	91,53%
3	Responsabilidad social empresarial	62,78%
4	Nivel de formación del personal (PhD)	52,57%
5	Alianzas con otros centros de Investigación Nacionales e internacionales	50,32%

5. RESULTADOS DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

Para las variables críticas identificadas (Tabla N° 7) y que se deberían priorizar dentro de los planes de dirección estratégica para el C.I Caribia, se proponen los siguientes lineamientos de direccionamiento estratégico junto su plan de acción (Tabla N° 8).

Tabla N° 8. Propuestas de direccionamiento estratégico y plan de acción para el C.I Caribia.

LINEAMIENTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL C.I CARIBIA, PERIODO 2016-2020.						
SECTOR ESTRATEGICO: FORTALECER LA GENERACIÓN DE PROYECTOS PROPIOS						
Propuestas Plan de Desarrollo						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE LOGRO	INDICADOR	METAS
Lograr aumentar en un 50% el número de proyectos propios generados por el Centro	1. Motivar a los investigadores en la generación de ideas en I + D + i	A) Realización de talleres sobre formulación y ejecución de proyectos.	Comité de investigación del Centro, Dirección.	01/12/2016	Talleres realizados	4
		B) Hacer reconocimientos a los investigadores que diseñen nuevos proyectos.	Gestión Humana, Comité de investigación del Centro	30/12/2020	Reconocimientos	5
	2. Buscar apoyo en la red de conocimiento de Corpoica para la aprobación de nuevas propuestas.	C) Realizar reuniones con investigadores de otros centros	Director del Centro, Investigadores	01/12/2017	Reuniones realizadas	12
		D) Gestionar reuniones con el comité de investigación científica de Corpoica	Comité de investigación del Centro, Dirección.	01/06/2017	Reuniones realizadas	6
	3. Identificar nuevos requerimientos tecnológicos en las cadenas hortofrutícolas de la región Caribe.	E) Fomentar reuniones con productores y representantes de los gremios agrícolas.	Oficina de Vinculación y transferencia.	01/06/2016	Reuniones realizadas	8
		F) Realizar giras técnicas en los cultivos de los productores.	Oficina de Vinculación y transferencia.	01/12/2016	Visitas a fincas	5
	4. Articular las propuestas de inversión agrícola en los planes de desarrollo departamental de los departamentos de la región Caribe, con las fortalezas en investigación del Centro	G) Gestionar reuniones con los gobernadores de turno de cada departamento	Dirección del Centro	01/06/2017	Reuniones realizadas	7
		H) Generar acercamientos con las unidades de asistencia técnica agropecuaria de los departamentos de la región Caribe	Oficina de Vinculación y transferencia.	12/30/2017	1 taller por semestre	8

LINEAMIENTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL C.I CARIBIA, PERIODO 2016-2020.						
SECTOR ESTRATEGICO: BIENESTAR LABORAL, RELACIONES SINDICALES Y ASCENSO DE CARGOS						
Propuestas Plan de Desarrollo						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE LOGRO	INDICADOR	METAS
Mejorar el bienestar laboral, las relaciones sindicales y la promoción de cargos en el Centro.	1. Desarrollar jornadas lúdicas, culturales y deportivas en el Centro	A) Implementar tardes deportivas una vez a la semana en el Centro.	Gestión Humana	01/12/2020	1 hora deportiva por semana	260 horas
		B) Fomentar eventos Culturales dentro del Centro en fechas especiales.	Gestión Humana, Comité.	30/12/2020	1 evento por año	5
	2. Rescatar las festividades en fechas importantes	C) Festejar brevemente los cumpleaños de los empleados de la empresa.	Director del centro, Investigadores	31/12/2020	84 cumpleaños festejados por año	420
	3. Generar vínculos con el sindicato	D) Realizar reuniones con el sindicato en búsqueda de puntos en común.	Dirección del Centro	01/12/2020	1 Reunión anual	5
		E) Pedir apoyo al sindicato en temas de relevancia para el Centro.	Dirección del Centro	01/12/2020	Reuniones temáticas	12
	4. Favorecer el crecimiento laboral y profesional dentro del Centro	F) Generar opciones de ascenso laboral a los empleados del Centro en cargos que hayan sido desiertos por pensión o retiro, siempre y cuando se cumpla con el perfil del cargo ofertado.	Gestión Humana, Dirección del Centro	30/12/2020	Promoción de cargo anualmente	1 ascenso laboral por año.

LINEAMIENTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL C.I CARIBIA, PERIODO 2016-2020.						
SECTOR ESTRATEGICO: FORMACION DEL PERSONAL PhD.						
Propuestas Plan de Desarrollo						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	ECHA LOGR	INDICADOR	METAS
Aumentar en 100% el número de investigadores PhD del Centro	Diseñar nuevas ofertas laborales de acuerdo con las necesidades de las líneas de investigación del Centro, para vincular dos investigadores PhD.	A) Desarrollar los perfiles para los cargos requeridos.	Gestión Humana	01/12/2016	perfiles de cargo diseñados	2
		B) Realizar el proceso de selección para vincular a los dos nuevos investigadores PhD.	Dirección del Centro, Gestión Humana.	30/12/2020	PhD vinculados	2

LINEAMIENTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL C.I CARIBIA, PERIODO 2016-2020.						
SECTOR ESTRATEGICO: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL						
Propuestas Plan de Desarrollo						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE LOGRO	INDICADOR	METAS
Implementar practicas de responsabilidad social empresarial en el Centro	1. Desarrollar programas de responsabilidad Social en el área de influencia del Centro	A) Crear un comité de responsabilidad social empresarial en el centro.	Dirección del Centro, Gestión humana	01/12/2016	0 - 1	1
		B) Destinar recursos para los programas de responsabilidad social que desarrolle el Centro.	Dirección del Centro	01/12/2016	1 rubro de responsabilidad social en el presupuesto general del Centro	1
		C) Realizar acciones de caridad en la población vulnerable del área de influencia del Centro.	Comité de responsabilidad social empresarial del Centro	28/12/2020	4 acciones al año	20
		D) Crear un programa de atención técnica gratuita para los pequeños agricultores del área de influencia del Centro.	Comité de responsabilidad social empresarial del Centro	28/06/2020	0 - 1	1
	2. Establecer alianzas con organizaciones que desarrollen programas de responsabilidad Social empresarial en el área de influencia del Centro	E) Identificar las organizaciones que estén desarrollando programas de responsabilidad Social empresarial en el área de influencia del Centro.	Comité de responsabilidad social empresarial del Centro	01/06/2017	Organizaciones identificadas	5
		F) Gestionar reuniones con los representantes de las organizaciones identificadas.	Comité de responsabilidad social empresarial del Centro	12/30/2017	Reuniones realizadas	3
		G) Constituir alianzas con otras organizaciones para implementar conjuntamente programas de responsabilidad social empresarial	Dirección del Centro, comité de responsabilidad social empresarial del Centro	01/06/2018	Alianzas Constituidas	2

LINEAMIENTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL C.I CARIBIA, PERIODO 2016-2020.						
SECTOR ESTRATEGICO: ALIANZAS CON CENTROS DE INVESTIGACIÓN NACIONALES E INTERNACIONALES						
Propuestas Plan de Desarrollo						
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	ECHA LOGR	INDICADOR	METAS
Promover alianzas con Centros de Investigación Nacionales e internacionales	1. Generar acercamientos con centros de investigación a nivel nacional e internacional, que permitan establecer vínculos tecnico-cientificos y de cooperación interinstitucional	1. Realizar una base de datos con los principales Centros de investigación agropecuaria de Colombia y de Sudamérica.	Comité de investigación del Centro	05/12/2016	0 -1	1
		2. Identificar cuales centros de investigación manejan programas de investigación similares o complementarios a los manejados por el C.I Caribia.	Comité de investigación del Centro	30/06/2015	Centros Identificados	10 Nacionales y 5 Internacionales
		3. Solicitar reuniones con los representantes de los Centros de investigación identificados a nivel Nacional e internacional	Comité de investigación del Centro, Dirección.	15/12/2015	Reuniones realizadas	15
		4. Proponer alianzas estratégicas que permitan en el mediano o largo plazo estrechar vínculos con centros de investigación nacional e internacional.	Dirección del Centro	30/12/2010	Alianzas logradas con centros de investigación	6 Nacionales y 3 Internacionales

7. CONCLUSIONES

Desde el punto de vista administrativo, es importante que todas las organizaciones sin importar el objetivo de su actividad empresarial, implementen procesos internos de planeación estratégica desde un comienzo para que estas sean más competitivas, ya que al constituirse una empresa se enfrentan muchas amenazas que crean una situación de incertidumbre en cuanto al ambiente externo y sus capacidades internas para enfrentarlo (Godet & Durance, 2009).

El C.I Caribia representa uno de los principales centros de investigación agropecuaria de la región Caribe colombiana, en especial para el departamento del Magdalena. El centro si bien presenta muchas fortalezas en la parte investigativa, también tiene algunas falencia que restringen su participación e impacto en el medio tecnológico y científico que lo rodea. Se hace necesario por lo tanto, apoyar desde el ámbito administrativo, el crecimiento de este centro de investigación mediante la elaboración de diagnósticos que permitan mejorar los proceso de planeación estratégica y proyectar una mejor imagen del Centro ante los grupos de interés con lo que interactúa.

Partiendo de los objetivos de este proyecto, la primera fase de su desarrollo se concentró en la recopilación de información primaria y secundaria, pertinente para abordar el proceso de diagnóstico e identificación de debilidades de la organización objeto de estudio. La segunda fase consistió en la alimentación de matrices, el procesamiento de las variables analizadas y la aplicación de análisis estadísticos para la definición cuantitativa de los aspectos críticos que se deben mejorar en la organización. Por último, la tercera fase se encamino al planteamiento de las estrategias y la formulación de los planes de acción que se recomiendan para la organización, a fin mejorar sus puntos débiles.

Puntualmente para la empresa objeto de estudio en este proyecto, se puede concluir que los principales problema obedecen a: i) La poca generación de proyectos

propios, ii) El bajo bienestar laboral, exiguas políticas de ascenso y conflictivas relaciones sindicales al interior de la organización, iii) La carencia de prácticas de responsabilidad social empresarial, iv) Poco número de investigadores PhD contratados, y v) La escasas de alianzas con otros centros de investigación nacionales e internacionales. Ante estos escenarios, los lineamientos de dirección estratégica propuestos en este proyecto, se enfocan principalmente en dos ejes: el mejoramiento de las relaciones y ambiente laboral interno de la organización, y el fortalecimiento de los vínculos con el medio externo.

Ante los resultados generados por este proyecto, se espera por parte de la organización estudiada, la consideración, implementación y seguimiento de los lineamientos de dirección estratégica propuestos, como aporte a sus procesos de mejoramiento continuo y a su proyección de caras al periodo 20016-2020.

8. CRONOGRAMA

Cronograma de Actividades.																										
Fases	N°	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
			S1	S2	S3	S4																				
Fase 1	1	Reunión con las directivas del C.I Caribia para socializar los alcances del proyecto.																								
	2	Recopilación de información secundaria sobre el C.I Caribia																								
	3	Recopilación de información primaria (entrevistas y reuniones)																								
Fase 2	4	Alimentación de matrices con la información obtenida																								
	5	Procesamiento de los datos y depuración de variables																								
	6	Análisis de regresión sobre las variables priorizadas																								
Fase 3	7	Elaboración Plan de Acción																								
	8	Planteamiento de lineamientos de direccionamiento																								
	9	Revisión de literatura y redacción del informe final																								
	10	Presentación del Informe final.																								

9. BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. (2010). *Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28. 85-106p*

ANSOFF, Igor. La dirección estratégica en la práctica empresarial, 2da Ed. (1997). Editorial Pearson. México.

ANSOFF, Igor, DECLERK, Roger, HAYES, Robert. El planteamiento estratégico. (2003). Editorial Trillas, México.

AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas (2006). Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España.

ARENDRT, Hannah. La filosofía de la existencia. En: Revista Memoria Académica. Vol. 1, p.48-68 (1968); Universidad De la Plata, Argentina. [En línea]. <memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.1124/pr.1124.pdf> [citado el 14 de septiembre de 2015].

ARMIJO, Marianela. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (versión preliminar). Área de políticas presupuestarias y gestión pública ILPES/CEPAL [en línea], <cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragica.pdf> [citado el 14 de septiembre de 2015].

BETANCUR, Héctor. Planeación Organizacional. (2013) [en línea] <fecp.co/index.php/noticias/item/62-planeacion-organizacional> [citado el 14 de septiembre de 2015].

CAMACHO, Miguel. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa (2002). Revista Vía Salud (21), 2.

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (2011). México D.F.: McGraw-Hill 2da Edición.

EL CONGRESO DE COLOMBIA, Ley 17 31 de 2014. [en línea] wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/LEY%201731%20DEL%209%20DE%20JULIO%20DE%202014.pdf [citado el 14 de septiembre de 2015].

CORPOICA. Centro de investigación Caribia. [en línea] <corpoica.org.co:8086/media/11806/caribia.pdf> [citado el 14 de septiembre de 2015]

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Editorial Pearson Educación, 14ª edición. México, 2013. 400 p. ISBN: 978-607-32-1576-3.

DESS, Gregory y LUMPKIN, Tom. Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. (2003) Madrid: McGraw Hill

DRUCKER, Peter. The Practice of Management (1954). Harper & Row, New York.

GODET, Michael y DURANCE, Philippe. La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Cuaderno de Lipsor No 10. (2009) [en línea] <es.scribd.com/doc/49593974/51/El-abaco-de-Regnier> [citado el 14 de septiembre de 2015].

GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación estratégica aplicada. (1998). Bogotá: McGraw-Hill.

GUZMAN, Alexander; MALAVER, Marleny; RIVERA, Hugo. Análisis Estructural. Técnica de la prospectiva. Documento de investigación No. 24. Facultad de Administración, Universidad Del Rosario. Colombia. ISSN: 0124-8219

JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. Dirección estratégica. (5ª Ed.) (2001). Madrid: Prentice Hall.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. El cuadro de mando integral – The balanced score card. Centro de Libros PAPP. Barcelona, (2009).

LOAIZA, Lina. Diseño de un plan estratégico para la organización fabenplast de Bogotá. (2011), Tesis de pregrado. Universidad de La Salle, Colombia. 112p.

MARTÍNEZ, Fabián. Planeación estratégica creativa, 3ª edición (1994). Reimpresión, Edit. PAC, México, 311p.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James y VOYER, John. El proceso estratégico. Conceptos, Contexto y Casos. (1999). México: Pearson education

PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review America Latina* 1-15p (2008). [Artículo en línea]. <academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter> [citado el 15 de septiembre de 2015]

STEINER, George. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. (1997). Editorial Continental. México.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A.J. Administración estratégica: textos y casos, 13a Ed. (2004). México: McGraw-Hill.

WHEELEN, Thomas y HUNGER, David Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos, 10a ed (2007). México: Pearson Education.