



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 24 de octubre del 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Aldair Serrano Marquin, con C.C. No. 1.075.292.036,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o \_\_\_\_\_

titulado Estrategia para fortalecer las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ con  
con un enfoque de Gerencia de Proyectos.

presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de

Magíster en Gerencia Integral de Proyectos.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS**



**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-06</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 2</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores" , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:**

**Estrategia para fortalecer las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ con un enfoque de Gerencia de Proyectos.**

**AUTOR O AUTORES:**

<b>Primero y Segundo Apellido</b>	<b>Primero y Segundo Nombre</b>
Serrano Marquin	Aldair

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

<b>Primero y Segundo Apellido</b>	<b>Primero y Segundo Nombre</b>
Lara Figueroa	Derly Cibelly
Méndez Lozano	Rafael Armando

**ASESOR (ES):**

<b>Primero y Segundo Apellido</b>	<b>Primero y Segundo Nombre</b>

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magíster en Gerencia Integral de Proyectos**

**FACULTAD: Facultad de Economía y Administración**

**PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en Gerencia Integral de Proyectos**

**CIUDAD: Neiva**

**AÑO DE PRESENTACIÓN: 2023**

**NÚMERO DE PÁGINAS: 156**

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS**

**DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO**



<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 3</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Diagramas X Fotografías X Grabaciones en discos \_\_\_ Ilustraciones en general \_\_\_ Grabados \_\_\_  
Láminas \_\_\_ Litografías \_\_\_ Mapas \_\_\_ Música impresa \_\_\_ Planos \_\_\_ Retratos \_\_\_ Sin ilustraciones \_\_\_ Tablas  
o Cuadros X

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: Microsoft Office.

**MATERIAL ANEXO:**

Anexo 1. Cuestionario aplicado al Gerente de OCCICAFÉ

Anexo 2. Cuestionario aplicado a integrantes de la Junta Directiva de OCCICAFÉ

Anexo 3. Cronograma de actividades plan de fortalecimiento de prácticas gerenciales en OCCICAFÉ

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

Español

Inglés

1. Prácticas gerenciales	Management practices	2. Gestión de Proyectos	Project management
3. Asociación Cafetera	Coffe Association	4. Estrategia	Strategy
5. Factores de éxito	success factors	6. Principios del PMBOK	PMBOK principles

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

Algunas asociaciones cafeteras enfrentan debilidades en sus prácticas gerenciales, lo que limita su capacidad para operar estratégicamente y para desarrollarse a mediano y largo plazo. Para abordar este desafío, se ha llevado a cabo una investigación basada en un enfoque cualitativo con un diseño de investigación-acción práctica. Este enfoque, guiado por el paradigma hermenéutico y el método inductivo, tiene como objetivo desarrollar una estrategia que fortalezca las prácticas gerenciales de la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Suroccidente del Huila, OCCICAFÉ.

Se han identificado diez prácticas gerenciales críticas para la supervivencia y el crecimiento organizacional y se ha observado que su implementación en OCCICAFÉ es parcial, lo que obstaculiza el desarrollo y refleja un desconocimiento de estrategias exitosas. La centralización en la toma de decisiones restringe el

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



aprovechamiento del talento interno y la falta de un enfoque riguroso en la selección y capacitación de personal basado en competencias afecta la productividad.

El estudio destaca factores de éxito observados en otras organizaciones cafeteras, como la planificación estratégica, la toma de decisiones informadas, el uso estratégico de la tecnología y la capacitación. La aplicación de los principios del PMBOK promete mejorar la eficiencia, la adaptabilidad, la comunicación y los resultados en OCCICAFÉ. La estrategia propuesta tiene como objetivo fortalecer estas prácticas gerenciales, preparando a la asociación para enfrentar futuros desafíos y consolidarse como líder en el sector cafetero del Sur del Huila. Se alienta a socializar y poner en práctica estas propuestas.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

Some coffee associations face weaknesses in their management practices, which limit their capacity to operate strategically and to develop in the medium and long term. To address this challenge, research has been carried out based on a qualitative approach with a practical action research design. This approach, guided by the hermeneutic paradigm and the inductive method, aims to develop a strategy to strengthen the managerial practices of the Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Suroccidente del Huila, OCCICAFÉ.

Ten critical management practices for organizational survival and growth have been identified and it has been observed that their implementation in OCCICAFÉ is partial, which hinders development and reflects a lack of knowledge of successful strategies. Centralized decision making restricts the use of internal talent and the lack of a rigorous approach to competency-based personnel selection and training affects productivity.

The study highlights success factors observed in other coffee organizations, such as strategic planning, informed decision making, strategic use of technology and training. The application of the PMBOK principles promises to improve efficiency, adaptability, communication and results in OCCICAFÉ. The proposed strategy aims to strengthen these management practices, preparing the association to face future challenges and consolidate itself as a leader in the coffee sector in the south of Huila. The socialization and implementation of these proposals is encouraged.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado:

Firma:

Nombre Jurado: Alexander Quintero Bonilla

Firma:

Nombre Jurado: Carlos Eduardo Aguirre Rivera

Firma:

Vigilada Mineducación

**Estrategia para fortalecer las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ con un enfoque  
de Gerencia de Proyectos.**

Aldair Serrano Marquin

Universidad Surcolombiana  
Facultad de Economía y Administración  
Maestría en Gerencia Integral de Proyectos  
Neiva – Huila

2023

**Estrategia para fortalecer las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ con un enfoque  
de Gerencia de Proyectos.**

Aldair Serrano Marquin

Tesis de grado presentado como requisito para optar por el título de Magister en Gerencia  
Integral de Proyectos.

Directora:

MSc. Derly Cibelly Lara Figueroa

Codirector:

MSc. Rafael Armando Méndez Lozano

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Neiva – Huila

2023

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

## **Agradecimiento**

Agradezco sinceramente a todas las personas, instituciones y recursos que coadyuvaron en mi trabajo de tesis de maestría. Su apoyo y colaboración han sido esenciales en la inspiración, construcción, desarrollo y culminación de este proyecto, el impacto en mi vida académica, personal y profesional ha sido inmensurable.

Agradezco a mis mentores, colegas y amigos por sus consejos y motivación constante, a las instituciones que me brindaron los recursos y oportunidades necesarias para concluir con éxito mi investigación.

*ASM.*

## Resumen de la Investigación

Algunas asociaciones cafeteras enfrentan debilidades en sus prácticas gerenciales, lo que limita su capacidad para operar estratégicamente y para desarrollarse a mediano y largo plazo. Para abordar este desafío, se ha llevado a cabo una investigación basada en un enfoque cualitativo con un diseño de investigación-acción práctica. Este enfoque, guiado por el paradigma hermenéutico y el método inductivo, tiene como objetivo desarrollar una estrategia que fortalezca las prácticas gerenciales de la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Suroccidente del Huila, OCCICAFÉ.

Se han identificado diez prácticas gerenciales críticas para la supervivencia y el crecimiento organizacional y se ha observado que su implementación en OCCICAFÉ es parcial, lo que obstaculiza el desarrollo y refleja un desconocimiento de estrategias exitosas. La centralización en la toma de decisiones restringe el aprovechamiento del talento interno y la falta de un enfoque riguroso en la selección y capacitación de personal basado en competencias afecta la productividad.

El estudio destaca factores de éxito observados en otras organizaciones cafeteras, como la planificación estratégica, la toma de decisiones informadas, el uso estratégico de la tecnología y la capacitación. La aplicación de los principios del PMBOK promete mejorar la eficiencia, la adaptabilidad, la comunicación y los resultados en OCCICAFÉ. La estrategia propuesta tiene como objetivo fortalecer estas prácticas gerenciales, preparando a la asociación para enfrentar futuros desafíos y consolidarse como líder en el sector cafetero del Sur del Huila. Se alienta a socializar y poner en práctica estas propuestas.

*Palabras clave:* prácticas gerenciales, gestión de proyectos, asociación cafetera.

**Tabla de contenido**

Introducción .....	12
Descripción del Problema .....	14
Pregunta de Investigación .....	18
Objetivos .....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos .....	18
Justificación .....	19
Alcance .....	21
Viabilidad .....	22
Marco de Referencia .....	22
Estado del Arte .....	22
Antecedentes internacionales .....	23
Antecedentes nacionales .....	24
Antecedentes regionales y local .....	25
Marco Teórico .....	27
Teoría de Gerencia de Proyectos .....	27
Teoría de la Gerencia Estratégica .....	34
Teoría de la Gestión de Asociaciones .....	36
Teoría de la Mejora Continua .....	38

Teoría de los Sistemas .....	39
Teoría de la Gestión por Procesos. ....	40
Marco Conceptual.....	42
Proyecto .....	42
Gerencia de proyectos.....	44
Gestión .....	45
Gerencia .....	45
Prácticas gerenciales .....	46
Valor del negocio.....	46
Estrategia.....	47
Metodología .....	50
Enfoque de la investigación .....	50
Diseño de la investigación .....	50
Paradigma de la investigación .....	50
Participantes .....	51
Técnicas de recolección de datos .....	52
Instrumentos de recolección de datos .....	52
Técnicas de procesamiento de datos .....	54
Herramientas para el procesamiento de datos.....	54
Fases de la metodología: .....	54

	8
Fase 1 .....	54
Fase 2 .....	55
Fase 3 .....	55
Resultados .....	57
Línea base de las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ) .....	57
Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, OCCICAFÉ.....	57
Las prácticas gerenciales objeto de estudio .....	62
Factores de éxito o elementos destacados en prácticas gerenciales en organizaciones asociativas similares.....	79
Éxitos gerenciales en las asociaciones estudiadas .....	86
Herramientas, lineamientos y aspectos necesarios para fortalecer las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ). .....	98
Estrategia Integral para el fortalecimiento de OCCICAFÉ, “Occi”. .....	101
Conclusiones .....	120
Referencias.....	124

## Índice de Figuras

Figura 1: Estándares y metodologías para la gerencia de proyectos	32
Figura 2: Volúmenes e ingresos del café comercializado por OCCICAFÉ entre el 2018 y 2021.	60
Figura 3: Plan para fortalecer las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ	101

## Índice de Tablas

Tabla 1: Asociaciones cafeteras Huilenses al 2020 por municipios	16
Tabla 2: Desempeño de las cuentas más relevantes de los estados financieros comparativos año 2020 – 2021, OCCICAFÉ	62

**Anexos**

Anexo 1. Cuestionario aplicado al Gerente de OCCICAFÉ	133
Anexo 2. Cuestionario aplicado a integrantes de la Junta Directiva de OCCICAFÉ	138
Anexo 3. Cronograma de actividades plan de fortalecimiento de prácticas gerenciales en OCCICAFÉ	143

## Introducción

Las asociaciones cafeteras permiten que pequeños productores de café articulen estrategias y esfuerzos para conseguir mejores resultados en la actividad que desarrollan, desde los reglones económico, social y empresarial. Estas estructuras a lo largo de los años en el departamento del Huila, han adquirido gran aceptación por parte de los cafeteros, muestra de ello, son la gran cantidad de asociaciones y agremiaciones existentes en distintos ámbitos tanto regional como nacional.

Las dinámicas de desarrollo de las organizaciones asociativas giran en torno a estructuración, planeación y ejecución de proyectos. Las fuentes de financiación son de diversa índole, sin embargo, prevalece participar en proyectos que son impulsados por entes territoriales. Toda la gestión es responsabilidad de la gerencia de la organización cafetera, el líder es elegido por voto de confianza de los asociados y continuamente pone a disposición todas sus fuerzas y capacidades para resolver los problemas cotidianos que surgen. Una característica adicional que acompaña a las asociaciones del sector cafetero, es la fragilidad en la estructura organizacional, tanto en capital humano como en la estandarización de procesos y prácticas gerenciales. Estas condiciones conllevan a que la visión de mediano y largo plazo sea difícilmente alcanzable, al igual que el ingreso a nuevos reglones de la cadena de valor del café.

Las prácticas gerenciales son relevantes en la medida que direccionan los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento eficiente de la planeación estratégica. En el ámbito de los proyectos son numerosas las prácticas que pueden aportar al éxito de la dirección del proyecto y la asociación cafetera. Un aporte significativo que se concentre en fortalecer las prácticas gerenciales que caracteriza a gran parte de las asociaciones cafeteras, es posible aplicando los conceptos y experiencias asimiladas en la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos.

El diagnóstico de las prácticas gerenciales permite conocer el estado actual de una organización, su diferencia con respecto a otras asociaciones, mecanismos de priorización de sus problemas, así como permite identificar sus debilidades y fortalezas a nivel interno, así como las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector cafetero; en tal sentido, el diagnóstico es una herramienta orientadora que muestra lo que hace diferente a la asociación y también, las carencias y potencialidades que posee.

Identificar prácticas gerenciales exitosas y sus aspectos claves en organizaciones similares, aporta atributos y criterios que, al ser incorporados, contribuyen al fortalecimiento del accionar gerencial. Al analizar en conjunto los resultados del diagnóstico estratégico organizacional de la Asociación, con las mejores prácticas de otras organizaciones, se logra disponer de un buen insumo para el planteamiento de la estrategia para mejorar las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ.

Finalmente, para alcanzar el fortalecimiento de las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ, es esencial, integrar los componentes claves de técnicas, teorías y herramientas aplicables a los modelos gerenciales. La implementación de un enfoque de proyectos en la gestión de la Asociación tendrá un impacto significativo en su desempeño, ya que brinda las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios del mercado global y mejorar su eficiencia organizacional y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

## Descripción del Problema

El sector caficultor del departamento del Huila se caracteriza por un alto grado de asociatividad, ha logrado desarrollar organizaciones gremiales con el propósito mejorar y proveer condiciones y prácticas agrícolas favorables, además de articular esfuerzos para transformar las circunstancias de vida de los caficultores asociados.

Las asociaciones son organizaciones que representan intereses y propósitos comunes para sus integrantes y proporcionan mayor poder de negociación frente a otros actores relevantes en la cadena de valor. Generan sinergias y alianzas con los sectores público y privado para realizar investigaciones, producir nuevo conocimiento, crear mejores condiciones de desarrollo social y elevar el nivel de competitividad. Con recursos propios estructuran proyectos que plantean impactos positivos para toda la organización, normalmente están relacionados con la creación de centros de acopio, asistencia técnica, adquisición de trilladoras, tostadoras, certificaciones, alianzas estratégicas para comercializar su producción y registros de marca que les permitan exportar sus productos a mercados con mayor potencial.

Las estructuras organizacionales de las asociaciones cafeteras se caracterizan por ser poco robustas, razón por la cual la mayor responsabilidad en la gestión recae en el representante legal y en la junta directiva. La gerencia es quién realiza las gestiones con los grupos de interés y es el responsable que los asociados puedan mejorar sus condiciones sociales y agrícolas. Sánchez Vásquez (2020) plantea que el papel del líder en las asociaciones cafeteras es un elemento clave para el desarrollo organizacional y por ello, no se debe centrar en la atención de decisiones cotidianas que restan importancia a los propósitos de largo plazo.

La gerencia de nivel estratégico y táctico es fundamental en la gestión de proyectos de la asociación, ya que se encarga de formular, implementar, controlar y evaluar estos proyectos.

Además, es importante destacar que la estructura asociativa debe estar diseñada de tal manera que permita la transformación de las actividades tradicionales, garantizando una gestión más efectiva y eficiente. Según Sánchez Vásquez (2020), “Implica pensar en diseños organizacionales no tradicionales, en los cuales por principio su impulsor está constituido por los agentes sociales que los conforman” (p. 134).

Para lograr una gestión óptima de los proyectos, la gerencia debe adoptar un enfoque integrado que considere los aspectos tanto estratégicos como tácticos. En este sentido, la estructuración de los proyectos debe basarse en una planificación rigurosa, una evaluación continua y una comunicación efectiva con los actores involucrados. La gestión de proyectos es un elemento fundamental dentro de las asociaciones cafeteras. Son un medio para lograr el desarrollo estratégico ya sea con iniciativas propias, en alianza o externas.

Los proyectos permiten a las asociaciones cafeteras interactuar con el entorno y lograr sus propósitos de crecimiento y desarrollo, encontrar nuevas formas de realizar sus acciones para que los “lleven a generar nuevos caminos donde los caficultores tengan la posibilidad de acceder a otros eslabones de la cadena de valor” (Ramírez Zúñiga & García Muñoz, 2020, pág. 92).

El departamento del Huila es líder nacional de producción de café, produjo 2.553.000 sacos de 60 kilogramos de café con una participación del 18,37 % del total de producción nacional para el año 2020. El cultivo permanente con mayor incidencia en la economía de la región fue el Café con el 26,9 %. Logró exportaciones 62.480 toneladas que representan más del 87,2 % del total de las exportaciones realizada por la economía huilense (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

Como se mencionó, la mayor fortaleza del sector caficultor huilense es su grado de asociatividad, dado que puede “acceder a los beneficios de financiación y así adquirir nuevas

tecnologías, que ayuden a reducir costos, tiempos de producción y promover el mejoramiento del producto, y aumento de la competitividad para obtener mejores precios en el mercado” (Ramírez Zúñiga & García Muñoz, 2020). Según el directorio de agremiaciones, asociaciones y otros grupos de interés de la Gobernación del Huila, existen 108 asociaciones cafeteras a junio del 2020, distribuidas en 29 de los 35 municipios con vocación cafetera:

**Tabla 1**

*Asociaciones cafeteras Huilenses al 2020 por municipios*

Municipio	Cantidad de asociaciones
Pitalito	22
Garzón	9
Acevedo	7
Algeciras	6
La Plata	5
Neiva	4
La Argentina	4
Tarqui	4
Timaná	4
Gigante	4
Oporapa	4
Santa María	3
Teruel	3
Tesalia	3

Campoalegre	3
Palestina	3
Palermo	2
Iquira	2
Aipe	2
Saladoblanco	2
San Agustín	2
El Pital	2
Agrado	2
Tello	1
Isnos	1
Colombia	1
Guadalupe	1
Suaza	1
Paicol	1
<hr/>	
Total	108

*Nota.* Datos de la Gobernación del departamento del Huila, 2020.

Identificar y fortalecer las prácticas de la gerencia tradicional de la asociación cafetera, es posible aplicando los conceptos y experiencias asimiladas en la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos, a partir de un diagnóstico que permita identificar las prácticas gerenciales existentes en el caso de estudio seleccionado. Posteriormente, analizar y contrastar los atributos de la asociación con las teorías, técnicas y tendencias modernas que aplican otras organizaciones exitosas de

naturaleza similar y proponer su fortalecimiento desde un enfoque de gerencia de proyectos, obliga a plantear la siguiente pregunta de investigación:

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo mejorar desde un enfoque de gerencia de proyectos, las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del sur occidente del Huila – OCCICAFÉ?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Estructurar una estrategia para fortalecer las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del sur occidente del Huila, OCCICAFÉ, desde un enfoque de Gerencia de proyectos.

#### **Objetivos Específicos**

\* Elaborar un diagnóstico de línea base de las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ).

\* Identificar factores de éxito en prácticas gerenciales en organizaciones asociativas similares.

\* Plantear herramientas y lineamientos para fortalecer las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ).

## Justificación

Las asociaciones de producción sostenible de café, implementan de manera limitada prácticas gerenciales desde la perspectiva de gerencia de proyectos. La presente investigación se realizó con el ánimo de promover y fomentar organizaciones sostenibles, para lograr mejores resultados en el entorno donde se desarrollan, permitiendo así acceder a mejores oportunidades y beneficios. Según Figue Navarrete (2021) la asociatividad en Colombia es “una estrategia de desarrollo rural ampliamente implementada por las comunidades agrícolas ya que a través de ella se puede llegar a alcanzar mejores resultados sociales y económicos” (pág. 25).

En el caso del departamento del Huila, existe una gran proliferación de asociaciones en distintos reglones de la actividad agrícola, especialmente en el sector caficultor, el cual tiene gran relevancia debido a la vocación cafetera del Departamento y su influencia en la economía local. El café estimula de manera significativa las exportaciones, por consiguiente, representa un papel determinante en el producto interno bruto huilense; sin embargo, nos encontramos en una etapa en que los actores de la cadena cafetera en el departamento del Huila se encuentran dispersos y esto minimiza las oportunidades de crecer a nivel nacional e internacional, a pesar de ser una asociación con visión empresarial que produce y comercializa café de alta calidad, tiene falencias significativas en la aplicación de las prácticas gerenciales.

La investigación denominada “La gerencia basada en la cultura asociativa, el caso de asociaciones del sector cafetero en Colombia” que realizó Sánchez (2020) indica que la gerencia tradicional ejercida por los dirigentes, representantes legales o líderes de las asociaciones cafeteras, necesita incorporar conceptos y prácticas gerenciales modernas, que permita conservar las virtudes y valores autóctonos que diferencian estas organizaciones de las demás, de esta manera, se presume que pueden lograr acceder a eslabones superiores de la cadena de valor del café.

Los liderazgos se basan en la autonomía y autogestión existiendo un ejercicio democrático del poder que coexiste con formas de liderazgo tradicionales, la presencia de dudas sobre la legitimidad de los procesos en los cuales prime el interés general sobre el particular, las dificultades de entendimiento y comunicación. (Sánchez, 2020, p.137)

Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del sur occidente del Huila, OCCICAFÉ, es una de las asociaciones cafeteras más prominentes del Huila, se destaca por su trayectoria en la región, amplitud de base natural de caficultores y volumen representativo de café que comercializa anualmente.

La elección de OCCICAFÉ como objeto de estudio se basó en un acercamiento previo con la Asociación. Durante este proceso, se identificó que había carencias significativas y esenciales que debían abordarse antes de poder emprender una investigación relacionada con la transformación digital o competencias gerenciales. Resolver estas cuestiones fundamentales (prácticas gerenciales) se convirtió en un paso necesario para avanzar hacia un desarrollo pleno como organización asociativa.

Las prácticas gerenciales influyen, motivan y permean desde los niveles estratégico, táctico y operativo las conductas y actuaciones de todas las partes interesadas que se sitúan alrededor de la organización, es un elemento primordial de juicio a la hora de tomar decisiones que afectan las actividades de las organizaciones y las conductas de las personas que interactúan dentro del ecosistema organizacional, así mismo, establece mecanismos y estrategias que involucra todas las capacidades y activos disponibles para lograr los objetivos y propósitos trazados. La gerencia de proyectos se enfoca en garantizar que los proyectos alcancen, en el tiempo convenido y con los recursos dados, el producto o servicio que cubre la necesidad de la población beneficiaria. Las

buenas prácticas para gestionar proyectos en cualquiera de sus fases según sus características particulares son factores que garantizan el éxito organizacional. Según Méndez Lozano (2016):

la gerencia de proyectos desde una perspectiva integral busca dar respuesta a un conjunto de problemas relacionados con los procesos de gestión en cualquier de las etapas del ciclo del proyecto (pre inversión, ejecución y operación) y responder a la necesidad de ajustar y articular una etapa del ciclo siguiente, además de propiciar las condiciones para lograr un aprendizaje que permita abordar de manera más eficiente la ejecución de proyectos futuros.  
(p. 449)

### **Alcance**

Con el ánimo de evitar ambigüedades interpretativas frente a los focos de investigación, es pertinente definir algunos tópicos esenciales que se relacionan en la estructura del presente proyecto de investigación realizado en OCCICAFÉ.

En el contexto de la problemática existente en la Asociación, lo que se busca es, desde el punto de vista gerencial, estudiar, organizar e implementar un sistema de prácticas gerenciales que esté acorde con las características sociales, políticas y ambientales del sector caficultor en el departamento del Huila, especialmente de la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila “OCCICAFÉ”.

El objetivo principal es estructurar una estrategia para fortalecer las prácticas gerenciales de la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur Occidente del Huila, OCCICAFÉ, a través del uso de técnicas y teorías de Gerencia de Proyectos. Para ello, se realizó primero un diagnóstico de la Asociación con el fin de identificar las prácticas gerenciales existentes. Luego, se analizó información de organizaciones similares para identificar las prácticas gerenciales

efectivas. Finalmente, se diseñó una estrategia para el fortalecimiento de las prácticas gerenciales con base en la información recolectada y analizada.

### **Viabilidad**

Existe gran número de casos de éxito de organizaciones que a partir de la incorporación de prácticas gerenciales desde la gestión de proyectos, lograron un mayor desarrollo organizacional, así mismo, hay gran cantidad de contenidos investigativos que abordan la gerencia de proyectos y las prácticas gerenciales desde nuevas teorías y prácticas.

### **Marco de Referencia**

El marco de referencia de la investigación realizada se compone de un estado de arte, marco teórico y conceptual, que sintetiza y expone las investigaciones y conocimientos que giran en torno a los ejes temáticos de la tesis.

### **Estado del Arte**

En esta sección, se presenta el estado del arte de la investigación relacionada con el fortalecimiento de prácticas gerenciales en asociaciones cafeteras. El punto de partida fue una revisión exhaustiva de diversas fuentes, se identificaron estudios realizados a nivel internacional, nacional, regional y local que aportaron información valiosa para la investigación. La revisión de estas fuentes permitió establecer un panorama de los avances y limitaciones existentes en torno a la temática de interés, así como identificar las brechas que se pueden abordar en el presente estudio. Con el fin de proporcionar una base sólida y rigurosa para el desarrollo de la investigación, se menciona a continuación las investigaciones más relevantes encontradas y se plasmas las ideas y conceptos clave que aportaron a la presente investigación.

### *Antecedentes internacionales*

Las prácticas gerenciales son eslabones organizacionales que fomentan el aprendizaje, en paralelo, se convierten en estrategias de gestión para concentrar, desarrollar e implantar procesos. García y Rodríguez (2015) mencionan que lo puede hacer el gerente a través de las prácticas gerenciales, es estimular y tener las condiciones necesarias para lograr resultados y así incidir favorablemente en su trabajo. La mencionada investigación a través de un estudio de tipo descriptivo, documental y de campo, señala algunas prácticas gerenciales determinantes que influyen significativamente en el éxito de la organización:

- Gerencia del conocimiento: contribuye al desarrollo del capital intelectual de la organización.
- Desarrollo de competencias: fomenta la creación de valor a partir del desarrollo del activo más importante de la organización, capital humano.
- Gerencia centrada en valores: Promueve la motivación desde los valores que identifican la organización.
- Gerencia de Cambio: se diseña para mitigar los efectos no deseados del cambio y potenciar las nuevas oportunidades de cara al futuro.

Mora (2018) desarrolló una guía para la gestión de comunicaciones de proyectos con el objetivo de mejorar la comunicación de proyectos mediante la identificación de prácticas efectivas que conduzcan a proyectos más exitosos, para ello, mediante una investigación aplicada con enfoque cualitativo entrevistó a gerentes de proyectos de la zona franca América y realizó un *Focus Group* con 10 miembros del PMI, capítulo Costa Rica. Entre los aspectos más llamativos está que según los datos capturados y analizados, más del 46 % de los proyectos en los que intervenían la población encuestada, no contaban con un plan de gestión de comunicaciones PMBOK® o una

estrategia de gestión de comunicaciones en PRINCE2, “se genera una brecha entre las buenas prácticas establecidas en la teoría y la gestión eficaz de las comunicaciones poniendo en riesgo el éxito del proyecto” (Mora, 2018, p. 97).

La gestión de las comunicaciones en los proyectos, es una práctica gerencial determinante para el logro del éxito, pues funciona como guía orientadora interdisciplinaria que dirige, fortalece y desarrolla habilidades blandas en los involucrados mediante el establecimiento de políticas, mecanismos y técnicas propicias para el manejo de información, también, en dirimir situaciones adversas que pueden surgir en alguna etapa del proyecto.

### *Antecedentes nacionales*

Sánchez Vásquez (2020) en su investigación “La gerencia basada en la cultura asociativa, el caso de asociaciones del sector cafetero en Colombia”, se planteó la sugerencia de interpretar los factores que aseguran la gestión a través de la cultura asociativa, para el caso de algunas organizaciones de la cadena productiva del café en el departamento de Quindío, para ello, por medio de un estudio cualitativo estableció una línea base para identificar el tipo de gerencia que se desarrolla en las entidades asociativas y si la asociatividad ha contribuido a implementar teorías o estilos gerenciales. La herramienta de captura de información fue una encuesta semiestructurada, que se aplicó a seis líderes de asociaciones cafeteras del departamento del Quindío.

Los aspectos de mayor relevancia que aporta la mencionada investigación al presente trabajo son los siguientes:

- De acuerdo con la información que arrojó el trabajo de campo realizado, propone una serie de estrategias bajo un modelo multidimensional de gerencia autogestionaria, para mejorar las condiciones de incorporación a la cultura asociativa desde las prácticas gerenciales. El análisis le permitió deducir que las organizaciones

basadas en proyectos y que actúan en un ambiente inestable, son difíciles para estructurar estrategias, debido a que los procesos que los rigen son emergentes y no deliberados, las asociaciones están supeditadas a la elaboración de proyectos para participar en las convocatorias que asignan recursos únicamente, lo que conlleva a “plantear la estrategia desde la capacidad para influir en el entorno sin dejarse limitar por él” (Sánchez Vásquez, 2020, p. 134). Para su logro, es indispensable la participación del rol del líder o gerente de la asociación, definiendo previamente un estilo de liderazgo que permita una interacción más adecuada con el entorno y represente mejor los intereses.

- Establece que existe un modelo de gerencia tradicional en las asociaciones cafeteras, que se caracterizan por tener una cultura del gasto y no del costo de oportunidad. Por ello, propone como estrategia la generación de formas de gerencia no tradicional basada en la gestión incluyente de todas las partes interesadas.

### *Antecedentes regionales y local*

En la búsqueda en documentos y artículos se encontraron hallazgos que, aunque no estén directamente relacionados con el café, si se investiga sobre estrategias gerenciales en algunas asociaciones.

Gil y Lara (2020) mencionan en su investigación denominada “Identificación competencias gerenciales de los líderes organizacionales del sector productivo de las pasifloras en el departamento del Huila”, que su investigación fue realizada con el propósito de identificar las competencias gerenciales, actuales y requeridas de los líderes organizacionales del sector productivo de las pasifloras en el departamento del Huila, para plantear un conjunto de competencias directivas identificadas en el estudio que fortalecerán las capacidades directivas y la

competitividad de este tipo de organizaciones, con el fin de garantizar en el tiempo el relevo generacional dentro del sector.

Igualmente, Tovar, Gonzales y Vargas (2018) en su investigación denominada “Toma de decisiones en la gestión del sector agroindustrial del bizcocho de achira en Huila”, plantea los siguientes resultados:

Un “Diagnóstico gerencial y financiero del Sector Agroindustrial del Bizcocho de Achira Precoperativa Achiras Del Huila EBT” en Neiva, donde se identificó, cómo las decisiones gerenciales y financieras, son estrategias significativas para la estructura organizacional, la gestión del personal y la generación de valor. Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, y mediante un muestreo por conveniencia, se aplicaron las técnicas a los empresarios que hacen parte de la junta directiva (Tovar, Gonzales y Vargas, 2018).

Según Martínez Yubely (2021) en su libro “Inteligencia empresarial: estrategia para potenciar la comercialización justa del sector agrícola” aborda conceptos relacionados con la Inteligencia Empresarial, describe tres capítulos que responden a los siguientes interrogantes, ¿Por qué es importante implementar la inteligencia empresarial en el sector agrícola?, ¿Cómo implementar la inteligencia empresarial en su organización?, ¿Cuáles son las ventajas de crear asociaciones o alianzas comerciales para surgir en el mercado nacional e internacional? También está encaminado a cualquier institución educativa, ente gubernamental, empresario, productor o persona interesada en la investigación e innovación empresarial, especialmente, para entidades conformadas por pequeños y medianos productores, líderes y empresarios del sector agrícola, en busca de nuevas herramientas que les permitan surgir en el mercado nacional e internacional (Martinez, 2021).

Según los aportes de artículos y libros especializados, los autores consultados enfatizan en la aplicación de diversas estrategias para mejorar la capacidad de gestión y de eficiencia en las asociaciones.

### **Marco Teórico**

A continuación, se relacionan los conceptos teóricos y definiciones básicas sobre las cuales se desarrolló la presente investigación.

#### ***Teoría de Gerencia de Proyectos***

La gerencia de proyectos es una disciplina que ha ido logrando relevancia en los últimos años, debido a la necesidad de las organizaciones de desarrollar proyectos de manera eficiente y efectiva. La gerencia de proyectos “consiste en aplicar conocimientos, habilidades, métodos, técnicas y herramientas para cumplir los objetivos de un proyecto” (Méndez, 2016, p. 45).

No obstante, en la actualidad, “el gerente de proyectos debe centrar su gestión en tratar de generar valor a las compañías, no solamente se debe dedicar a controlar las variables que componen la triple restricción: alcance, tiempo y costos” (Kerzner, 2006).

La teoría de gerencia de proyectos es un enfoque que posibilita a los gerentes de proyectos planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera sistemática y coordinada. Según Pinto (2015) “las funciones tradicionales de gestión como planeación, organización, motivación, dirección y control se aplican a la gerencia de proyectos” (p. 30).

La teoría de gerencia de proyectos se cimienta en la idea de que los proyectos son un esfuerzo temporal para crear un producto o servicio exclusivo, y que deben ser gestionados de manera sistemática para alcanzar los objetivos establecidos. Según PMBOK® Guide (2021) la gerencia de proyectos comprende la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y

técnicas para cumplir con los requisitos del proyecto. Entre las mejores prácticas identificadas por el PMI, se destacan los siguientes:

- **Planificación del proyecto:** la planificación es primordial para la gestión efectiva de un proyecto. Incluye la definición de los objetivos del proyecto, la identificación de los recursos necesarios, la elaboración de un plan de trabajo, la definición de los tiempos y la identificación de los riesgos. Los objetivos del proyecto son los resultados que se esperan alcanzar al final del proyecto. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.
- **Gestión del alcance:** la gestión del alcance implica la definición y gestión de las tareas y entregables del proyecto. Esto incluye la definición de los requisitos del proyecto, la identificación de las actividades necesarias para cumplir con esos requisitos, la definición del alcance del proyecto y la gestión de los cambios en el alcance.
- **Gestión del tiempo:** se refiere a la programación y control de las actividades del proyecto para asegurar que se completen dentro del marco de tiempo establecido.
- **Gestión de costos:** la gestión de costos se refiere a la planificación, estimación, presupuestación, financiación y control de los costos del proyecto.
- **Gestión de riesgos:** incluye la identificación de los riesgos, la evaluación de su impacto y probabilidad, la definición de las estrategias para mitigar o evitar esos riesgos y la gestión de los riesgos asociados con el proyecto para minimizar su impacto en el éxito del proyecto.

- Gestión de calidad: Incluye la definición de los estándares de calidad del proyecto, la identificación de los procesos y procedimientos necesarios para cumplir con esos estándares, al igual que la gestión de los cambios en los estándares.
- Gestión de recursos humanos: implica la identificación de los roles y responsabilidades del equipo del proyecto, la asignación de los recursos necesarios, la motivación del equipo y la gestión de los conflictos.
- Comunicación y gestión de las partes interesadas: se refiere a la gestión de la comunicación entre los miembros del equipo de proyecto y las partes interesadas, incluyendo los clientes, proveedores y otros miembros del equipo.
- Gestión de adquisiciones: se refiere a la identificación, selección y gestión de los proveedores y contratistas necesarios para completar el proyecto.
- Gestión de la integración: se refiere a la articulación de todas las áreas de gestión del proyecto para asegurar que el proyecto se complete de manera efectiva y eficiente.

Para lograr el desarrollo exitoso de las practicas gerenciales, la guía PMBOK séptima edición, estableció doce pautas fundamentales para la dirección de proyectos, estos principios son esenciales para guiar el comportamiento humano involucrado y acertar en la estrategia, toma de decisiones y resolución de problemas:

Enfoque en el valor: se centra en maximizar el valor para los interesados durante todo el ciclo de vida del proyecto. Esto implica comprender las necesidades y expectativas de los interesados, así como tomar decisiones basadas en el valor que se puede obtener de las diferentes opciones y soluciones disponibles.

Adaptabilidad y resiliencia: son principios fundamentales en un entorno en constante cambio. Es importante reconocer que los proyectos deben ser flexibles y capaces de adaptarse a nuevas circunstancias y requerimientos a medida que surgen. Esto implica anticiparse y responder de manera efectiva a los cambios y manejar la incertidumbre de manera adecuada.

Liderazgo efectivo: es esencial para el éxito de un proyecto. Implica inspirar y motivar al equipo de proyecto, establecer una visión clara, fomentar la colaboración y tomar decisiones sólidas. Un líder de proyecto efectivo establece una cultura de confianza y empoderamiento, promoviendo la participación de todos los miembros del equipo.

Trabajo en equipo y colaboración: son principios clave para el logro de los objetivos del proyecto. Fomentar un ambiente colaborativo, donde los miembros del equipo puedan comunicarse abierta y eficazmente, compartir conocimientos y trabajar juntos hacia metas comunes, es fundamental para el éxito del proyecto.

Calidad y excelencia: son principios que deben estar presentes en todas las etapas del proyecto. Esto implica establecer estándares de calidad claros, realizar un seguimiento riguroso de los entregables y promover la mejora continua en todos los aspectos del proyecto.

Ciclo de vida del proyecto: representa las diferentes etapas que un proyecto atraviesa, desde su concepción hasta su cierre. Comprender y gestionar adecuadamente cada fase del ciclo de vida del proyecto es esencial para garantizar el éxito general del proyecto.

Proceso basado en resultados: se centra en la entrega de productos y resultados concretos y valiosos. Esto implica definir procesos claros y eficientes que permitan lograr los resultados deseados y gestionar los riesgos asociados.

Enfoque sistémico: reconoce que los proyectos son parte de sistemas más amplios y están interconectados con otros proyectos, programas u organizaciones. Comprender y gestionar las

interdependencias y las relaciones entre diferentes componentes del sistema es fundamental para garantizar el éxito del proyecto.

**Consideración holística:** implica tener una visión integral del proyecto, teniendo en cuenta tanto los aspectos técnicos como los sociales, económicos y ambientales. Esto implica evaluar y abordar los impactos y las implicaciones del proyecto en todos los niveles.

**Aprendizaje organizacional:** es un principio clave para la mejora continua y el desarrollo de capacidades. Implica capturar y compartir el conocimiento adquirido durante el proyecto, así como aplicar lecciones aprendidas en proyectos futuros.

**Gestión de riesgos:** es imprescindible para adaptarse a las circunstancias cambiantes y garantizar la viabilidad del proyecto. Esto implica identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera adecuada, considerando su impacto en los objetivos y resultados del proyecto.

**Ética y responsabilidad profesional:** son principios fundamentales en la dirección de proyectos. Implica actuar de manera ética, respetando los valores y las normas profesionales, así como asumir la responsabilidad de las decisiones y acciones tomadas durante el proyecto.

La aplicación de mejores prácticas y principios puede aumentar significativamente la eficacia y eficiencia de la gestión de proyectos, lo que a su vez puede mejorar la satisfacción del cliente e incrementar la rentabilidad del proyecto.

### **Estándares para la gerencia de proyectos.**

La complejidad es un elemento que constantemente ha estado cerca de los proyectos que el mundo ha desarrollado, desde sus distintas etapas se generan aprendizajes de situaciones materializadas que permiten enriquecer el conocimiento del diseño, planeación y ejecución de futuros proyectos. A lo largo de la humanidad, se han fundado entidades que han desarrollado

metodologías y técnicas que han fortalecido los procesos que giran en torno a la gerencia de proyectos:

**Figura 1**

*Estándares y metodologías para la gerencia de proyectos*

Estándar	Asociación	Objetivo o planteamiento	Estructura	Técnica	Enfoque
PMBOK®	PMI® – Project Management Institute 	El uso de unas buenas aplicaciones prácticas puede mejorar las posibilidades de éxito.	Marco conceptual de la dirección de proyectos.  Norma de dirección de proyectos.  Áreas de conocimiento de la gestión de proyectos.	Muy variadas, siendo las más importantes: * Valor ganado * Software de GP * Proyecciones * Muestreo estadístico	Buenas prácticas
ICB	IPMA® 	Reduce al máximo las actividades con el fin de ser efectiva y eficiente la gestión.	Elementos de competencia: * Técnica * Comportamiento * Contextuales	No define técnicas concretas. Se evalúan las competencias por medio de las certificaciones.	Efectividad
P2M	PMAJ 	Profesionales con misión de rendimiento orientado a la integración que deben poseer capacidad, actitudes y cualidades para integrar el conocimiento y la experiencia de múltiples disciplinas.	[Elementos fundamentales de gestión de programas]: 4 [Gestión integral - Seis funciones de gestión del programa]: 6 [Dominios de gestión de proyectos: 11]	No tienen técnicas específicas.	Ética y el compromiso social

Estándar	Asociación	Objetivo o planteamiento	Estructura	Técnica	Enfoque
PRINCE2®	OGC 	Se centra en el apoyo del ciclo de vida del proyecto. Suministro de actividades para conseguir los resultados sin embargo, no cubre todos los aspectos de la gestión.	Ocho procesos y 45 subprocesos.	* Planificación basada en productos. * Aproximación al control de cambios. * Revisión de la calidad	Ciclo de vida
BS 6079-1:2010	BSI 	Norma nacional británica - Interrelación entre áreas de conocimiento y actividades de apoyo a la dirección del proyecto.	Áreas: 11 Actividades de apoyo:50	* Planificación * Calendario * Riesgos * Eventos * Calidad * Stakeholders	Equipo de trabajo.
ISO 21500	ISO 	La norma regula los proyectos para gestionarlos y servir de guía con ayuda de prácticas de sistemas de calidad.	Áreas Grupos de procesos Procesos	La norma no sugiere la aplicación de proyectos, en cambio se centra en garantizar la calidad del proyecto.	Calidad

*Nota:* El gráfico contrasta las características relevantes de los estándares más importantes para gerenciar de proyectos. Tomado de Moreno, Sánchez y Velosa (2016).

### **Aplicación de prácticas en gerencia de proyectos desde la teoría de Project Management Institute (PMI).**

Según los autores Contreras y Leal (2021) la gerencia de proyectos debe establecer los objetivos y medir el nivel de progreso. Existen cuatro buenas prácticas de gerencia en proyectos a) desarrollar un modelo conceptual, b) apoyar la comunicación, c) establecer una revisión independiente, y d) un proceso de síntesis. En conclusión, la gestión activa en proyectos permite

la mitigación de riesgos. El conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. Una gestión inadecuada del proyecto puede provocar incumplimiento de plazos, sobrecostos, mala calidad, expansión incontrolada del proyecto, pérdida de reputación de la organización, partes interesadas insatisfechas y fracaso en el logro de los objetivos establecidos. En la gestión de proyectos, los modelos de madurez ayudan a medir la capacidad de las organizaciones para gestionar proyectos con éxito.

### **Gerencia de Proyectos: Teoría y práctica.**

Según Rodríguez, Sbragia y González (2002) la gestión de proyectos moderna implica métodos y técnicas ajustables a proyectos de diferente tamaño y complejidad, aunque con una fuerte orientación gerencial y no solo técnica. La planificación, el seguimiento y la ejecución coherentes y optimizados de los proyectos están empezando a verse como una forma de aumentar las tasas de éxito de los proyectos. Encontrará el apoyo que necesita para gestionar sus proyectos a tiempo, al costo y con la calidad requerida, mediante el uso de métodos y procesos de planificación, seguimiento y control. Es importante establecer una coherencia entre el director del proyecto y la alta dirección, a través de un sistema de retroalimentación que permita la mejora continua de la disciplina dentro de la organización.

### ***Teoría de la Gerencia Estratégica***

La teoría de la gerencia estratégica se enfoca en la adopción de un enfoque sistemático y proactivo para la planificación estratégica, la identificación de ventajas competitivas sostenibles, la adopción de nuevas tecnologías y la exploración de nuevos mercados para asegurar la sostenibilidad de la organización.

Para Halten (1987) la estrategia se entiende como un medio para el logro de los objetivos de la organización, que se logra mediante la integración del análisis interno y la sabiduría de los dirigentes que controlan los recursos, análisis y acción.

Así mismo, Koontz (1991) piensa que:

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

Un modelo importante en la gerencia estratégica, es el modelo de la cadena de valor de Michael Porter, condensada en su libro “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” (1980), el autor define la estrategia competitiva como el conjunto de las acciones ofensivas o defensivas para desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles son sus objetivos y que políticas serán necesarias para lograr los objetivos.

Según Ronda (2021), la estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

### **Las cinco P's de la estrategia.**

Mintzberg (1987) determinó cinco perspectivas que contribuyen a la creación e implementación efectiva de una estrategia, que se adapte al ecosistema de una determinada organización. Esta debe enfocarse hacia el futuro y tener presente distintas facetas a involucrar:

**Plan:** Serie de cursos de acción conscientemente concebidos a manera de guía, con los cuales se interviene o interactúa sobre una situación. Se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente, con un propósito determinado.

**Patrón:** Una forma de conducta predeterminada con base en experiencias históricas; es decir, estrategias que se han implementado anteriormente. El comportamiento pasado es un patrón que se incluye en el desarrollo de la estrategia. Los patrones deben ser aceptados sin prejuicios.

**Posición:** Interacción entre el contexto interno y externo. Es importante considerar cuidadosamente como se quiere posicionar la empresa en el mercado, como se percibe su identidad y si coincide con la idea que las partes interesadas tienen de la organización.

**Perspectiva:** Orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo. Es valioso para la organización conocer y actuar adecuadamente frente a las perspectivas individuales que tiene cada parte interesada sobre la organización, pues permite tomar decisiones estratégicas específicas.

**Táctica:** Opción estratégica para sorprender a los competidores de su entorno.

La estrategia concebida como posición o perspectivas es compatible con la estrategia como plan o patrón.

### ***Teoría de la Gestión de Asociaciones***

La Gestión de Asociaciones es una disciplina que tiene como objetivo fomentar y desarrollar asociaciones efectivas para alcanzar objetivos comunes (Miles y Snow, 1986). Baker (2007) define que la gestión de asociaciones es el proceso de crear y mantener asociaciones estratégicas con organizaciones externas para mejorar el rendimiento empresarial.

La teoría de la Gestión de Asociaciones se basa en la premisa de que la colaboración y la cooperación entre las organizaciones pueden generar ventajas competitivas y mejorar el rendimiento empresarial (Doz y Hamel, 1998). Según esta teoría, el éxito de la gestión de asociaciones depende de factores como la selección adecuada de socios, la claridad de los objetivos y la visión compartida, la distribución equitativa de los beneficios, la comunicación efectiva y la confianza mutua (Kumar y Puranam, 2012).

En el contexto de la presente investigación, la teoría de la Gestión de Asociaciones es relevante debido a que se busca analizar la eficacia de la gestión de asociaciones entre empresas y organizaciones gubernamentales para el desarrollo de proyectos sociales. La gestión de asociaciones en el contexto social tiene como objetivo maximizar el impacto de los proyectos y mejorar la calidad de vida de las comunidades (Miles y Snow, 1986).

La teoría de la Gestión de Asociaciones es una herramienta útil para entender y mejorar la eficacia de las asociaciones estratégicas en el contexto empresarial y social. Esta teoría proporciona un marco conceptual que ayuda a identificar la aplicación de principios y prácticas administrativas para mejorar la eficiencia y el rendimiento de una organización.

#### **Enfoques y modelos más relevantes.**

La Gestión de Asociaciones por medio de unos enfoques y modelos ha enfatizado en la importancia de la colaboración, la legitimidad, la confianza, el aprendizaje y las relaciones interorganizacionales para el éxito de las asociaciones.

Los enfoques que más destacan son: el enfoque de recursos, el enfoque de procesos y el enfoque estratégico. En el enfoque de recursos se considera que las organizaciones trabajan en conjunto para aprovechar de manera más eficiente sus recursos, mientras que en el enfoque de

procesos se busca mejorar la eficacia de los procesos asociativos. Por último, el enfoque estratégico considera la Gestión de Asociaciones como un medio para lograr objetivos compartidos.

En cuanto a los modelos de Gestión de Asociaciones, se pueden mencionar el modelo de éxito de alianzas, el modelo de ciclo de vida de alianzas y el modelo de proceso de alianzas. El modelo de éxito de alianzas se enfoca en los resultados que se esperan de la colaboración entre organizaciones, el modelo de ciclo de vida de alianzas analiza el proceso de desarrollo y evolución de las alianzas, mientras que el modelo de proceso de alianzas considera los procesos a seguir para alcanzar los objetivos asociativos.

### ***Teoría de la Mejora Continua.***

La teoría de la Mejora Continua se enfoca en la idea de que las organizaciones pueden mejorar constantemente su desempeño a través de la identificación y eliminación de desperdicios y actividades innecesarias en sus procesos, así como en la implementación de mejoras graduales y sistemáticas en la calidad y eficiencia de sus operaciones.

Para el enfoque en la identificación y eliminación de desperdicios, se pueden considerar las propuestas de la metodología Lean, la cual busca reducir la cantidad de recursos utilizados y aumentar la eficiencia mediante la eliminación de actividades innecesarias y la mejora de los procesos de producción y entrega (Womack, 1990). Además, Taylor (1911) e Ishikawa (1985) contemplan explorar los enfoques de la administración científica y de la calidad total, los cuales se centran en la eliminación de actividades ineficientes y la mejora de la calidad mediante la medición, el análisis y la mejora de los procesos.

En cuanto a las mejoras graduales y sistemáticas en la calidad y eficiencia de las operaciones, se puede hacer uso de las herramientas y técnicas del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual se enfoca en el establecimiento de procesos y estándares para garantizar la calidad

y eficiencia en la producción y entrega de bienes y servicios (ISO, 2015). Así mismo, se puede considerar el enfoque del Ciclo de Mejora Continua de Deming (1982), el cual se enfoca en la implementación de mejoras graduales y sistemáticas a través del ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PDCA).

En conclusión, la teoría de la Mejora Continua se enfoca en la identificación y eliminación de desperdicios y actividades innecesarias, así como en la implementación de mejoras graduales y sistemáticas en la calidad y eficiencia de las operaciones. Para ello, se pueden considerar los enfoques de la metodología Lean, la administración científica, la calidad total, el Sistema de Gestión de la Calidad y el Ciclo de Mejora Continua de Deming.

### ***Teoría de los Sistemas***

Esta teoría permite considerar la asociación como un sistema complejo con interacciones entre sus componentes y con su entorno, permitiendo analizar las interacciones y las interdependencias entre las distintas áreas de la asociación y cómo influyen en su eficacia gerencial.

La teoría de los sistemas es una perspectiva teórica que ha sido aplicada en diversas disciplinas para analizar y entender fenómenos complejos, incluyendo la gestión de proyectos. Según esta teoría, un sistema es un conjunto de elementos interconectados e interdependientes que trabajan juntos para lograr un objetivo común (Ackoff, 1981).

La Teoría de los Sistemas se originó en la década de 1940 con el trabajo del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, quien propuso la idea de que los sistemas complejos pueden ser comprendidos mejor al examinar sus partes y relaciones, en lugar de analizarlas por separado (Ackoff, 1999). Esta teoría ha sido aplicada en la gestión de proyectos, particularmente en la planificación y gestión de proyectos de gran escala y complejidad.

En la gestión de proyectos, la teoría de los sistemas ha sido utilizada para entender la dinámica y la complejidad de los proyectos. En este sentido, el enfoque de sistemas se ha utilizado para analizar la estructura, el comportamiento y las interacciones de los diferentes componentes de un proyecto, así como para identificar los factores que pueden afectar su desempeño (Liu, 2018).

Además, la Teoría de los Sistemas también destaca la importancia de la retroalimentación en el proceso de mejora continua (Deming, 1986). La retroalimentación permite a los gerentes de proyectos evaluar los resultados y ajustar el sistema en consecuencia para mejorar el desempeño futuro.

### ***Teoría de la Gestión por Procesos.***

La gestión por procesos se ha convertido en una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, permitiendo una mayor comprensión de la forma en que se llevan a cabo las actividades y cómo estas pueden ser mejoradas. Según Hammer y Champy (1993) la gestión por procesos se refiere a la reorganización radical de la empresa, con el fin de enfocarla en sus procesos fundamentales, en lugar de en sus funciones departamentales. La idea principal es que los procesos son la base de las actividades de la organización y por tanto, deben ser la prioridad en cuanto a la asignación de recursos y la implementación de mejoras.

En este sentido, uno de los principales enfoques en la gestión por procesos es el enfoque de mejora continua. Este enfoque se basa en la idea de que los procesos de la organización siempre pueden ser mejorados, independientemente de su estado actual. Según De Bruin (2005) la mejora continua implica la implementación de pequeñas mejoras graduales, en lugar de grandes cambios drásticos, con el fin de lograr mejoras sostenibles a largo plazo.

Otro enfoque importante en la gestión por procesos es la gestión de la calidad total. Este enfoque se centra en la satisfacción del cliente, y busca garantizar la calidad en todos los aspectos

de la organización, desde la planificación y diseño de los procesos hasta la entrega del producto o servicio final. Según Juran y Gryna (1993), la gestión de la calidad total implica el compromiso de toda la organización en la mejora continua de los procesos y la eliminación de cualquier actividad que no agregue valor para el cliente.

En la gestión por procesos también es relevante la gestión de los riesgos, la cual se centra en la identificación, análisis y control de los riesgos asociados a los procesos de la organización. Para Kerzner (2013) la gestión de riesgos en la gestión por procesos se enfoca en identificar los riesgos que pueden afectar los procesos críticos, para luego establecer estrategias de mitigación que permitan evitar o reducir su impacto negativo en la organización.

Finalmente, otro enfoque importante en la gestión por procesos es la gestión del cambio, la cual se enfoca en la implementación exitosa de mejoras en los procesos de la organización, Kotter (1995) planteó que la gestión del cambio implica un proceso estructurado y planificado para la implementación de mejoras en los procesos, asegurando la participación y compromiso de todos los miembros de la organización en el cambio y la eliminación de resistencias al cambio.

### **Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos.**

Explica Lindsay (2017) que la gestión por procesos gana cada vez más prestigio, entre otras razones por el hecho de que el funcionamiento de la organización puede proyectarse, dirigirse y mejorarse como un conjunto de procesos interrelacionados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y para la satisfacción de las necesidades, lo que ha determinado la necesidad de búsqueda y desarrollo de nuevos modelos de gestión que permitan la supervivencia y estabilidad de las organizaciones tomando como base la Dirección Estratégica. La preparación para la transición, diagnóstico organizacional, diseño estratégico básico, e implementación, seguimiento y control.

### **Hacia la excelencia en la gerencia de proyectos a través del proceso de lecciones aprendidas.**

Díaz y Giraldo (2015) contemplan que el aprendizaje basado en experiencias es una de las actividades humanas más comunes e importantes; las experiencias, éxitos y fracasos, permiten perfeccionar los trabajos, mejorar la gestión del director del proyecto y su equipo, y lograr una mejor interacción con otras partes interesadas en el proyecto. Debido a esto, las organizaciones se encuentran interesadas en enfocar esfuerzos hacia la creación de un proceso de lecciones aprendidas moderno y efectivo, que les permita gestionar el conocimiento adecuadamente (Milton, 2010).

La gestión del conocimiento permite un mejor manejo de las partes interesadas en el negocio y en el proyecto, lo que permite una dirección con un enfoque más estratégico y dinámico, una innovación permanente de las necesidades y un incremento en la productividad y la eficacia de las operaciones (Carrillo, 2004).

Los estándares más representativos en gerencia de proyectos mencionan las lecciones aprendidas como elemento fundamental en los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre de los proyectos. No obstante, no se sugiere u orienta a los gerentes de proyectos sobre los aspectos que deben tener en cuenta para documentarlas, almacenarlas o compartirlas a los equipos de los proyectos.

### **Marco Conceptual**

#### ***Proyecto***

Un proyecto se puede concebir como la agrupación de actividades interrelacionadas que pretenden lograr un objetivo macro dentro de los parámetros restrictivos de costo, plazo y alcance. Existe un gran número de autores que han abordado la definición desde distintos enfoques y tópicos, sin embargo, el significado de mayor aceptación es el del Project Management Institute

Inc., “Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Managemen Institute Inc., 2017, pág. 40).

Los proyectos son únicos dado que crea productos entregables únicos pese a existir presencia de elementos repetitivos. Se denominan temporales, dado que tienen un comienzo y final definido, por ello se menciona que los proyectos están delimitados por un horizonte o ciclo de vida, normalmente se hace referencias al siguiente:

1. Inicio o conceptualización: Aquí se señala el alcance, recursos y los interesados del proyecto.
2. Planificación: Se detalla especificaciones, programas y planes mediante paquetes de trabajo, para asignar posteriormente esfuerzos individuales.
3. Ejecución: Se pone en marcha el plan para lograr los productos o servicios establecidos previamente, estableciendo procesos de monitoreo y control.
4. Cierre: Se realiza entrega formal al cliente.

Los proyectos impulsan el cambio en las organizaciones, dado que se accionan desde distintos niveles configurando así, el posible estado futuro en el escenario de una conclusión de proyecto exitosa.

Las características de los proyectos según Pinto (2015) son:

- Los proyectos son esfuerzos ad hoc con un ciclo de vida definido
- Los proyectos son bloques constructivos para el diseño y ejecución de las estrategias organizaciones.
- Los proyectos son responsables de los productos, servicios y procesos organizaciones novedosos y mejorados.

- Los proyectos ofrecen una filosofía y una estrategia para la gerencia del cambio.
- La gerencia de proyectos implica traspasar fronteras funcionales y organizacionales.
- El principal resultado de un proyecto es la satisfacción de las necesidades del cliente, según las limitaciones técnicas, de costo y de planeación de los objetivos.
- Los proyectos finalizan después de la culminación exitosa de sus objetivos de desempeño.

### ***Gerencia de proyectos***

Para el PMI (2017) el entorno de negocios es dinámico con un ritmo acelerado de cambio e incertidumbre, para mantener la competitividad en la economía mundial, las compañías están adoptando la dirección de proyectos para aportar valor al negocio de manera consistente, el cual permite:

- Cumplir los objetivos del negocio;
- Satisfacer las expectativas de los interesados;
- Ser más predecibles;
- Aumentar las posibilidades de éxito;
- Entregar los productos adecuados en el momento adecuado;
- Resolver problemas e incidentes;
- Responder a los riesgos de manera oportuna;
- Optimizar el uso de los recursos de la organización;
- Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos;
- Gestionar y equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto; y

- Gestionar el cambio de mejor manera.

### ***Gestión***

Según Taylor (1994). “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente” (p.)

Igualmente dice Ramírez (2005, p. 14). “Que la gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado”.

Así mismo Martínez (2005) plantea que el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica”

### ***Gerencia***

La gerencia se considera, según Vivar (2000) como un proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas. Hay quienes ven a la gerencia como una profesión, una ciencia o un arte.

Maucher (2003) señala que la gerencia propone una dirección organizacional, debido al establecimiento de metas. Por ende, colabora con la interpretación del ambiente exterior y el interior de la empresa.

La gerencia según Megginson (2001) se puede definir como el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control.

### ***Prácticas gerenciales***

Indica la Universidad Veracruzana (2010) que la práctica gerencial en la actualidad se refiere a todas las acciones que la gerencia lleva a cabo en todos los ámbitos, tanto internos como externos, con el fin de cumplir eficientemente con los objetivos, misión, y visión de las empresas y/o organizaciones, propiciando el desarrollo de todos los miembros de la misma y satisfaciendo las necesidades de todos sus grupos de interés. Estas acciones deben de estar basadas en un cuerpo teórico y práctico que permita tomar las decisiones más apropiadas para la organización.

Giussepe (2010) y Siracusa (2010) coinciden en que las prácticas gerenciales son todas aquellas acciones individuales y colectivas dirigidas a satisfacer necesidades individuales u organizacionales dentro de un sistema particular, integrado de manera holística y relacionado con su medio interno y externo en forma de red.

Es así que, se podría definir la práctica gerencial como el conjunto de acciones que la gerencia de una organización lleva a cabo tanto en los aspectos internos como externos, con el propósito de lograr cumplir eficientemente los objetivos, misión y visión. En paralelo, se fomenta el desarrollo de todos los miembros y satisface las necesidades de todas las partes interesadas. Importante que estas acciones estén basadas en un cuerpo teórico y práctico, que permita tomar decisiones apropiadas para la Asociación.

### ***Valor del negocio***

El PMI (2017) define el valor del negocio como el beneficio cuantificable neto que se deriva de una iniciativa de negocio. El valor del negocio en los proyectos se refiere al beneficio que los resultados de un proyecto específico proporcionan a sus interesados. Los beneficios pueden ser tangibles o intangibles.

### *Estrategia*

Para Thompson, Gamble, Janes, Peteraf, Sutton y Strickland (2018) la estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer y también de lo que no debería hacer. Es común que la estrategia pueda deducirse del patrón de decisiones, acciones y enfoques en el curso del tiempo. Las acciones y movimientos tomadas por la gerencia en algunas ocasiones constituyen una ventaja competitiva sobre los rivales, se satisfacen las necesidades de los clientes con mayor eficacia y eficiencia. Competir en el mercado con base en una ventaja competitiva es más rentable para los propósitos de organización.

Se considera que la estrategia es evolutiva dado que la tarea de diseñar estrategia siempre está en proceso, se adapta a las nuevas circunstancias, así como a los resultados de la evaluación constante de la fase de formulación de estrategia. Por ello, la estrategia de una organización es la mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva, y reacciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.

La propuesta de valor para el consumidor y el modelo de operación sustentan la lógica económica de una organización, modelo de negocio, está estrechamente relacionado con la estrategia, dado que sirve como medio para lograr beneficios económicos que garanticen la sostenibilidad de la organización.

Para saber si una estrategia es buena o no, se pueden aplicar tres pruebas:

\* Prueba de ajuste: se responde al cuestionamiento de si la estrategia se ajusta a la situación de la organización, para ello, se realiza un ajuste externo que evidencie que la estrategia se sincronice con las fuerzas impulsoras claves en el ambiente macro y micro de la organización. Posteriormente, se ejecuta un ajuste interno que permita conocer si la

estrategia responde a los activos y capacidades competitivas de la organización y está apoyada por un conjunto de actividades funcionales, es decir, determinar si la entidad tiene la capacidad para ejecutarla. Por último, se aplica un ajuste dinámico para saber si la estrategia puede evolucionar y adaptarse a los cambios que surjan a lo largo del tiempo.

\* Prueba de la ventaja competitiva: se evalúa si la estrategia puede ayudar a la organización a alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

\* Prueba de desempeño: a través de los indicadores financieros y organizacionales se determina si la estrategia está produciendo un buen desempeño organizacional.

El éxito de la administración estratégica se soporta en la habilidad de diseñar y ejecutar estrategias ganadoras, a continuación, se mencionan los procesos necesarios para lograrlo:

\* Diagnóstico: se realiza para entender la situación de la organización, proporciona elementos que permiten conocer problemas o asuntos que requieren atención. Permite entender las fortalezas y debilidades, así como el potencial de cara al ambiente externo. Se consideran las rutas posibles de cara al futuro y sus consecuencias.

\* Dirección: Se adopta una posición unificadora o una perspectiva más amplia de acuerdo al diagnóstico. El resultado ayudará a decretar la misión, visión, valores, objetivos, estilo de liderazgo y cultura organizacional, sin dejar de lado la gestión de los terceros interesados.

\* Decisiones: conjunto de decisiones o patrones que indicará dónde competir y cómo competir.

\* Distribuciones: Se pone en acción la estrategia mediante una serie de metas y objetivos que modifican la estructura organizacional en términos de procesos, sistemas,

políticas y cultura. Se genera un desarrollo de los recursos y habilidades necesarias para garantizar la ejecución.

Existen dos contextos en el que se desarrolla una estrategia e impactan constantemente a los procesos de diseño:

\* **Dinamismo:** Es el elemento más trascendental de la estrategia y está articulado en cada uno de los anteriores cuatro procesos, concede la flexibilidad necesaria para explotar nuevas oportunidades y responder a amenazas, mediante herramientas y técnicas como planeación de escenarios, análisis de capacidades dinámicas o trayectorias de la industria.

\* **Desorden:** Variable de comportamiento interno y externo al proceso de toma de decisiones, proporciona una guía sobre el ambiente donde se está formulando la estrategia y el proceso necesario para desarrollarla.

## **Metodología**

### **Enfoque de la investigación**

El presente trabajo de investigación fue diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo, toda vez que, es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

El enfoque cualitativo hace uso de la recolección de datos no estandarizados ni completamente determinados, “se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades del estudio técnico para recabar información.” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 9).

### **Diseño de la investigación**

Dado que el objetivo del estudio consistió en estructurar una estrategia para fortalecer las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, OCCICAFÉ, desde un enfoque de Gerencia de proyectos; se recurrió a un diseño descriptivo de tipo investigación-acción práctico para conocer y actuar sobre el fenómeno de estudio.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) los diseños investigación-acción tienen como propósito “resolver problemáticas y mejorar prácticas concretas. Se centran en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.” (p.560).

### **Paradigma de la investigación**

La investigación tuvo como base epistemológica el paradigma hermenéutico y el método inductivo como guía o ruta crítica para su elaboración. La causa de la elección de este paradigma, es porque es el que mejor se adapta a las característica y necesidades de la investigación.

Este paradigma “parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (Monje, 2011, p.13).

Según Rodríguez y Pérez (2017) la inducción una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. (p.10).

El paradigma hermenéutico y su consecuente enfoque cualitativo permitió elaborar un diagnóstico de línea base de las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ), con el objetivo de estructurar, junto con otros criterios, una estrategia para fortalecerlas.

### **Participantes**

Los Participantes se define como individuos y grupos de interés que comparten sus perspectivas, experiencias y conocimientos, aportando una valiosa fuente de datos. A través de entrevistas en profundidad, observaciones participantes y análisis de contenido, se busca obtener una visión holística y enriquecedora del tema de investigación.

Los participantes del estudio para la presente investigación se conformaron en su primera fase, por todos los individuos que intervienen en el proceso gerencial desde el nivel estratégico, táctico y operativo; es decir, el gerente y miembros activos de la junta directiva y colaboradores. En su segunda fase, los participantes fueron todas las organizaciones asociativas similares que puedan proporcionar factores de éxito o elementos relevantes en materia de prácticas gerenciales. Por último, para la tercera fase los participantes involucran todas las herramientas, lineamientos y aspectos disponibles y necesarios para fortalecer las prácticas gerenciales.

### **Técnicas de recolección de datos**

Falcon y Herrera (2005) se refieren a la técnica de recolección de datos como “el procedimiento o forma particular de obtener datos e información (...) la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos” (p.12).

Las técnicas de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación fueron la observación, entrevista y mantenimiento de registros.

El proceso observación cualitativa “implica adentrarnos en profundidad a las situaciones sociales y mantener un papel activo y una reflexión permanente” (Hernández, et al., 2010).

Hernández y Mendoza definen las entrevistas como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.449).

El mantenimiento de registros permite revisar libros y otros materiales de referencia para recopilar datos relevantes que pueden utilizarse en la investigación.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Según Arias (2006), “los instrumentos, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utilizan para obtener, registrar o almacenar la información. Entre los cuales se pueden mencionar: los cuestionarios, entrevistar y otros”.

Los instrumentos utilizados son el cuestionario semiestructurado con preguntas abiertas aplicado mediante entrevistas, así como encuestas con preguntas cerradas aplicadas por medio de Google Forms, observación cualitativa participante y triangulación de datos.

Entrevistas con cuestionario semiestructurado “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas

adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández & Mendoza, 2018, p. 449).

Para elaborar un diagnóstico de línea base de las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ), se aplicó una entrevista guiada mediante un cuestionario semiestructurado que contiene 40 ítems junto con encuestas estructuradas, que corresponden a las dimensiones y criterios relacionados con las prácticas gerenciales:

- Cultura organizacional: código de valores, participación en toma de decisiones, decisiones, comunicación directa, trabajo en equipo, gestión del conocimiento, políticas de la empresa, actitud e identidad organizacional y visión corporativa.
- Estructura organizacional: infraestructura, integración, instalaciones, investigación y desarrollo, procesos, reglamentos y modelo de control de calidad.
- Estrategia: Tecnología, comercialización, competencias, finanzas, estrategias de supervivencias, gestión de TIC y mejora continua.

Para QuestionPro (s.f), “la observación cualitativa de tipo participante como observador el investigador es conocido por el grupo de enfoque o por las personas de la muestra que se someten al estudio. En este tipo de estudio, el objetivo final del investigador es conocido por todos. En este caso, el observador puede si lo desea jugar un papel activo en la discusión”.

La triangulación de datos, que según Elizalde (2019) es “un procedimiento de verificación, mediante el cual los investigadores buscan la convergencia entre múltiples y diferentes fuentes de información para formar temas o categorías en un estudio. Es un sistema de clasificación a través de los datos para encontrar temas o categorías comunes al eliminar áreas superpuestas”.

### **Técnicas de procesamiento de datos**

La técnica que se utilizó en el procesamiento de datos fue el análisis de contenido cualitativo que consiste en “un conjunto de técnicas sistemáticas interpretativas del sentido oculto de los textos (...) no sólo se ha de circunscribir a la interpretación del contenido manifiesto del material analizado, sino que debe profundizar en su contenido latente y en el contexto social donde se desarrolla el mensaje.” (Andréu, 2011, p.22).

### **Herramientas para el procesamiento de datos**

Una herramienta es un “medio físico que permite registrar o medir la información” (Tamayo, 2001, p.190).

Para llevar a cabo la tabulación de los datos que se obtuvieron de los cuestionarios y encuestas que se aplicaron al gerente, miembros de junta directiva y empleados de OCCICAFÉ se utilizó el programa Microsoft Office para Windows.

### **Fases de la metodología:**

#### ***Fase 1***

Elaborar un diagnóstico de línea base de las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ).

**Tipo de Investigación:** documental y exploratoria

**Participantes:** gerente, junta directiva y empleados de OCCICAFÉ.

**Instrumentos:** Desde el enfoque cualitativo se aplicaron los siguientes instrumentos que permitieron conocer las prácticas gerenciales existentes, así como otros elementos relevantes de gerencia de OCCICAFÉ:

1. Entrevista con aplicación de cuestionario al gerente de OCCICAFÉ.

2. Entrevistas con aplicación de cuestionario a dos integrantes activos de la junta directiva de la asociación (nivel estratégico).

3. Encuesta con aplicación de cuestionario cerrado a los doce colaboradores (nivel operativo y táctico) de la asociación.

3. Triangulación de datos: Análisis documental de archivos internos y externos de la organización.

4. Observación cualitativa participante que permita enriquecer los datos objeto de estudio.

**Tipo de información:** primaria y secundaria

### *Fase 2*

Identificar factores de éxito o elementos destacados en prácticas gerenciales en organizaciones asociativas similares o relacionadas con el sector.

**Tipo de Investigación:** documental

**Participantes:** organizaciones asociativas similares, muestreo intencional de acuerdo con los propósitos específicos de la fase, se investigó 4 organizaciones asociativas que provean datos relevantes para el logro del propósito.

**Método:** Mantenimiento de registros y análisis documental.

**Tipo de información:** primaria y secundaria

### *Fase 3*

Plantear las herramientas, lineamientos y aspectos necesarios para fortalecer las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ).

**Tipo de Investigación:** documental y explicativa

**Participantes:** Herramientas, lineamientos o aspectos que permitan fortalecer las prácticas gerenciales. Muestreo intencional de acuerdo con los propósitos específicos de la fase.

**Instrumentos:** análisis documental y triangulación de datos

**Tipo de información:** primaria y secundaria

## Resultados

### **Línea base de las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ)**

Este capítulo busca brindar una visión integral y amplia sobre OCCICAFÉ, su contexto, sus logros y desafíos, así como las perspectivas de desarrollo en el ámbito de la gestión. A través de un análisis detallado y un examen exhaustivo, se buscó obtener un panorama claro de las prácticas gerenciales actuales de OCCICAFÉ para proporcionar recomendaciones concretas para fortalecer sus prácticas gerenciales objeto de estudio.

### ***Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, OCCICAFÉ***

En el suroccidente del Departamento del Huila y Oriente Caucaño, se encuentra la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Suroccidente del Huila, conocida como OCCICAFÉ. Esta entidad sin ánimo de lucro de acuerdo a sus estatutos, tiene un amplio alcance en su objeto social y se compromete a promover el desarrollo sostenible del sector agropecuario, en particular en el Departamento del Huila, enfocándose en la producción y comercialización de café en su área de influencia. A través de diversos medios y actividades, busca impulsar el crecimiento económico, social, cultural y educativo de sus asociados, fomentando la solidaridad, la responsabilidad conjunta y el beneficio para la comunidad, quienes son pequeños productores residentes en quince núcleos productores distribuidos en los municipios de La Plata, La Argentina, Paicol, Nataga, El Pital Huila, Inzá y Páez Cauca.

Con una trayectoria de diecinueve (19) años, OCCICAFÉ se ha especializado en el mercado de cafés especiales. Entre los procesos utilizados por OCCICAFÉ se incluyen la producción, acopio y apertura de mercados nacionales e internacionales para el café de alta calidad

y otros productos generados por los socios. La Asociación busca fortalecer la formación y capacitación de sus afiliados, fomentando el conocimiento en buenas prácticas agrícolas, uso seguro de insumos y agroquímicos, salud y seguridad en las fincas cafeteras, administración de fincas, legislación laboral, entre otros temas relevantes. La organización también se dedica a la defensa de los derechos de sus asociados y al desarrollo del sector cafetero y agropecuario en Colombia. Los beneficios alcanzados se extienden no solo a los productores y sus familias, sino también a los trabajadores y a la comunidad y región en general.

OCCICAFÉ se ha enfocado en la producción de café de alta calidad y sostenible, mediante la implementación de buenas prácticas agrícolas y la adopción de tecnologías que mejoran la calidad y productividad del café. Asimismo, la Asociación ha trabajado en la promoción y comercialización de su café en los mercados nacionales e internacionales, fomentando la inclusión de los productores en la cadena de valor y asegurando precios justos y estables para su café. La Asociación ha sido reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de su café y por su trabajo en el fortalecimiento de la actividad cafetera en la región.

OCCICAFÉ ha recibido varios premios y reconocimientos, entre ellos el Premio Nacional a la Calidad del Café, otorgado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en el año 2014, y el premio a la Sostenibilidad del Café, otorgado por la Specialty Coffee Association en el año 2019, (OCCICAFÉ, 2023).

OCCICAFÉ asumió un rol activo en la preservación y cuidado ambiental, aplicando los principios del desarrollo ambiental sostenible en sus proyectos. Además, busca fortalecer la integración con entidades del gremio cafetero y del sector agropecuario, a través de la discusión y concertación de estrategias para su propio desarrollo.

La Asociación se compromete a generar procesos económicos colectivos y solidarios, mediante la celebración de contratos y convenios con entidades públicas y privadas, tanto a nivel local, municipal, departamental, nacional como internacional. Se promueve la comercialización de artículos de primera necesidad, maquinaria y equipo, así como la participación en actividades recreativas y turísticas.

OCCICAFÉ tiene como objetivo formular, coordinar y promover la ejecución de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos a nivel regional y nacional, en beneficio de los organismos del sector agropecuario y cafetero. También actúa como órgano consultivo y de concertación con el gobierno para la formulación de políticas y normas legales que favorezcan al sector.

Además, la Asociación se involucra en actividades conjuntas con otras entidades para el bienestar personal y familiar de sus asociados, abarcando temas como consumo, planeación y proyectos, control social y medio ambiente. OCCICAFÉ busca obtener recursos a través de aportes de los afiliados, donaciones, herencias, legados y la gestión de recursos ante instituciones estatales y privadas, nacionales e internacionales.

La Asociación tiene la capacidad de celebrar operaciones de crédito y compra de seguros relacionadas con sus actividades y bienes sociales, así como formar parte de sociedades que desarrollen actividades complementarias para el beneficio de los asociados.

OCCICAFÉ se esfuerza por mantener una estrecha relación con sus asociados, representándolos dignamente, defendiendo sus derechos y protegiendo sus intereses ante las entidades pertinentes. La organización actúa como ente integrador, facilitando la coordinación y la interacción entre diferentes organizaciones asociativas, la sociedad civil y entidades públicas y privadas, con el objetivo de lograr un desarrollo integral y beneficioso para sus miembros. La

Asociación reconoce la importancia de la planificación estratégica y la concertación de acciones, por lo que lidera procesos de integración con entidades del gremio cafetero y otras entidades del sector agropecuario. Estos esfuerzos permiten discutir y acordar las estrategias necesarias para el desarrollo de OCCICAFÉ y sus asociados, buscando siempre la mejora continua y la consecución de objetivos comunes.

En términos organizacionales, OCCICAFÉ se posiciona como una organización de gran importancia para el sector cafetero regional, agrupa a 161 asociados a diciembre de 2021. Su máxima autoridad recae en la Asamblea General de asociados que cuenta con una junta directiva conformada por 5 miembros principales (presidente, vicepresidente, secretario y dos vocales) y 2 suplentes que fungen como órgano de dirección y control permanente. La representación legal y la administración de la Asociación está a cargo de un gerente que es nombrado por la junta directiva y debe cumplir previamente unos requisitos determinados en los estatutos de la organización. Para su vigilancia y control, a parte de la junta directiva, cuenta con una junta de vigilancia y revisor fiscal.

## Figura 2

*Volúmenes e ingresos del café comercializado por OCCICAFÉ entre el 2018 y 2021.*



*Nota.* La figura muestra las toneladas de café que comercializó la Asociación en los últimos años y los ingresos que recibió. Fuente: Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila - OCCICAFÉ (2022).

OCCICAFÉ cuenta con dos infraestructuras físicas equipadas para llevar a cabo sus diversas actividades. Estas instalaciones cumplen con los requisitos mínimos necesarios para el desarrollo de las tareas relacionadas con el acopio, la comercialización, el análisis y la asistencia en el ámbito cafetero.

En cuanto al capital humano, cuenta con un equipo de 12 personas contratadas de manera formal. este equipo conformado por profesionales y personal de apoyo, desempeñan funciones clave en diferentes áreas de la organización, trabajando arduamente para asegurar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la Asociación. La contratación formal del personal refleja el compromiso a los derechos laborales y la profesionalización de sus actividades. Esta condición garantiza un entorno de trabajo estable y propicio para el crecimiento individual y colectivo de los empleados, quienes desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y éxito de la Asociación.

La visión de OCCICAFÉ es lograr ser para el 2025, una organización solvente formada por productores y trabajadores, con visión empresarial que producirá y comercializará directamente cafés, tanto convencionales como diferenciados, en los mercados nacional e internacional.

OCCICAFÉ despliega diversas actividades y programas para alcanzar sus metas, abarcando desde el mejoramiento de las fincas y las condiciones de producción, hasta el mercadeo, consumo, comercialización, asistencia técnica, talleres, eventos sociales y acopio del café. Su ámbito de operación se extiende por todo el territorio nacional, y su sede principal se encuentra en el municipio de La Plata, en el Departamento del Huila.

**Tabla 2**

*Desempeño de las cuentas más relevantes de los estados financieros comparativos año 2020 – 2021, OCCICAFÉ.*

Cuenta EE.FF.	año 2020		año 2021		Variación
Activo	\$	3.289.610.016	\$	4.309.472.302	31%
Pasivo	\$	1.835.034.148	\$	3.060.894.656	67%
Patrimonio	\$	1.454.575.868	\$	1.248.577.646	-14%
Ingresos Netos	\$	21.423.626.323	\$	25.239.697.350	18%
Costos	\$	20.635.239.390	\$	24.801.340.929	20%
Gastos	\$	526.444.760	\$	611.529.643	16%
Resultado del ejercicio	\$	191.873.512	-\$	173.173.222	-190%

*Nota:* Datos tomados de la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila - OCCICAFÉ (2022).

Acorde con lo anterior, OCCICAFÉ se ha consolidado como una asociación comprometida con la producción de café de alta calidad y el bienestar de sus asociados. Su enfoque en el mercado de cafés especiales ha generado resultados mixtos, tanto en el ámbito social como en el económico y comercial. Sin embargo, para consolidar su posición competitiva y seguir avanzando, es fundamental evaluar y mejorar sus prácticas gerenciales. Al fortalecer las prácticas gerenciales, OCCICAFÉ estará en una posición más sólida para enfrentar los retos del mercado, maximizar su eficiencia y lograr sus objetivos a largo plazo.

### ***Las prácticas gerenciales objeto de estudio***

Teniendo como base las prácticas gerenciales que aportaron las distintas teorías que configuran el marco teórico de la presente investigación, para la investigación se consolidó y agruparon las prácticas gerenciales; de tal manera, que cubrieran a plenitud los aspectos primordiales para ser analizados en el caso OCCICAFÉ. A continuación, se relacionan las

prácticas en las cuales se centra el presente estudio y se mencionan las acciones que permiten conocer sobre la existencia o no de las mismas.

Seguidamente, se interrelaciona la información recolectada en las entrevistas y encuestas, las cuales fueron analizadas cualitativamente aplicando triangulación de datos con el fin de identificar elementos que permitan asociar al cumplimiento o no de las prácticas gerenciales definidas previamente, función de cuatro criterios:

**Pertinencia:** se refiere a la adecuación y relevancia de las prácticas gerenciales de OCCICAFÉ en relación con sus objetivos y necesidades. Se evalúa si dichas prácticas están alineadas con la estrategia y los valores de la organización, responden a los desafíos y oportunidades del entorno, y son adecuadas para lograr los resultados deseados.

**Funcionalidad:** mide la eficacia y la eficiencia de las prácticas gerenciales en términos de su implementación y operación en la organización. Se evalúa si las prácticas son adecuadas para llevar a cabo las tareas y actividades requeridas, si se aplican de forma consistente y si son capaces de cumplir con los objetivos establecidos de manera efectiva.

**Confiabilidad:** evalúa la estabilidad y la consistencia de las prácticas gerenciales en términos de su capacidad para generar resultados consistentes y confiables a lo largo del tiempo. Se evalúa si las prácticas son estables y predecibles, si se siguen consistentemente y si generan resultados confiables y de alta calidad.

**Utilidad:** se refiere al valor y beneficio que las prácticas gerenciales aportan a la organización y a sus miembros. Se evalúa si las prácticas gerenciales son útiles para mejorar el desempeño y los resultados de la organización, si generan valor agregado, satisfacen las necesidades de las partes interesadas y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

### **Planificación estratégica.**

Se refiere a cualquier acción o estrategia planificada por un líder o equipo de líderes en una organización para mejorar el rendimiento y la eficacia de la Asociación, las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Establecer objetivos y estrategias a largo plazo y desarrollar planes de acción para alcanzarlos.
2. Evaluar periódicamente la situación actual de la empresa.
3. Identificar oportunidades y amenazas en el entorno.
4. Implementar y controlar las acciones, además de realizar los ajustes necesarios al plan estratégico.

Tanto la gerencia como la junta directiva de OCCICAFÉ concluyen que la Asociación cuenta con un mapa estratégico que resulta poco relevante dado que se encuentra desactualizado, en decir, las actividades que desarrollan a diario no están directamente relacionadas a lograr las metas y planes estratégicos.

En las entrevistas efectuadas también se identificó que tienen propósitos determinantes para el desarrollo de la organización tales como: contar con una trilladora de café y exportar directamente sin necesidad de intermediarios; no obstante, estos proyectos no se encuentran articulados con un plan estratégico, carece de un plan de acción que trace las acciones y las fases para su desarrollo, muchas de estas propuestas residen en el pensamiento de la actual dirección de la entidad, con el riesgo de perder el enfoque a medida que avance el tiempo o se materialice un cambio de administración.

La evaluación periódica se realiza de manera empírica por el gerente de la Asociación y se orienta hacia los niveles de comercialización de café, dejando de lado los demás procesos. No se evidencian métodos o mecanismos que propicien la identificación de oportunidades y amenazas.

La práctica gerencial relacionada con la planificación estratégica en OCCICAFÉ cumple parcialmente frente a los criterios de pertinencia, funcionalidad, confiabilidad y utilidad, pues, aunque no existe un desarrollo pleno de planificación estratégica, sí existen algunos cimientos que con una actualización y ajuste pueden impactar de manera significativa en la Asociación.

#### **Análisis para la toma de decisiones.**

Se refiere al conjunto de procesos y técnicas que los gerentes utilizan para recolectar, analizar y evaluar información relevante con el fin de tomar decisiones bien informadas. Las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Análisis de datos
2. Uso de herramientas de modelado
3. Elaboración de informes
4. Identificación de riesgos

El flujo de informes hacia la gerencia sobre los resultados parciales de las distintas áreas de la organización es escaso, normalmente, no se realiza análisis de datos disponibles para tomar las decisiones más favorables para la Asociación, salvo para el proceso de comercialización, en el cual el gerente de manera rutinaria, utiliza los datos del precio de cotización del café en la bolsa de Nueva York y el inventario de materia disponibles para negociar los precios y volúmenes de venta con las exportadoras. Se observa ausencia de informes financieros parciales (trimestrales o

semestrales) que permitan conocer el estado de organización antes de la finalización del año de ejercicio económico e incorporar ajustes para mejorar los resultados anuales finales.

### **Gestión de recursos.**

Hace referencia a la planificación y administración eficiente de los recursos disponibles en una organización, incluyendo recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, con el fin de lograr los objetivos de la Asociación. Las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Identificación y priorización de necesidades y requerimientos de recursos.
2. Selección y contratación de personal competente y capacitado.
3. Asignación adecuada de tareas y responsabilidades a los empleados.
4. Gestión y monitoreo del presupuesto y flujo de caja.
5. Adquisición y mantenimiento de equipos y tecnologías necesarias para el negocio.
6. Optimización del uso de los recursos disponibles para maximizar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

La selección e incorporación de personal en OCCICAFÉ se realiza por medio de recomendaciones y apreciaciones subjetivas del gerente, pues no existe un documento formal que establezca los requisitos mínimos en estudios formales, competencias y experiencia profesional, así mismo, no se cuenta con un catalogo de funciones para cada cargo que existe en la entidad. El gerente indica que cada colaborador de la Asociación conoce que debe hacer y cómo lo debe hacer,

las políticas y procedimientos que guían la conducta en el desempeño de sus funciones se encuentra obsoletas y se deben ser actualizadas.

La dirección si tiene la capacidad para identificar necesidades y requerimientos de recursos; sin embargo, carece de una matriz de registro donde se pueda evaluar y trazar planes de acción que permitan satisfacer cada requerimiento.

Por otro lado, el seguimiento al desempeño de los recursos financieros es estático, toda vez, que no se realizan seguimientos periódicos a los flujos de caja y resultados que faciliten tomar decisiones oportunas sobre el funcionamiento de la Asociación, así mismo, el gerente delega la responsabilidad del seguimiento de rentabilidad de la Asociación en la contadora pública de la organización.

### **Gestión de riesgo.**

Se relaciona con un proceso sistemático de identificación, evaluación y gestión de los riesgos que puedan afectar a una organización. Las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Identificación y evaluación de los riesgos, busca identificar los riesgos potenciales y evaluar su impacto para la organización.
2. Planificación de la respuesta al riesgo, se desarrollan planes para manejar los riesgos identificados, ya sea reduciendo su impacto o preparándose para su eventualidad.
3. Implementación de planes de contingencia, se establecen planes de contingencia y se toman medidas para mitigar los riesgos si ocurren.

4. Monitoreo y control de riesgos, se realiza un seguimiento continuo de los riesgos identificados y de la efectividad de los planes de mitigación. Se realizan ajustes y mejoras según sea necesario.

OCCICAFÉ no cuenta con un sistema de identificación, monitoreo y control de riesgos, sin embargo, el gerente desde su experiencia tiene presente ciertos eventos adversos que pueden materializarse en riesgos adversos para la Asociación. Existen riesgos importantes que requieren de planes de acción para minimizar su impacto en caso de ocurrencia, como son los contratos de futuros de café, pues la entidad debido al incumplimiento de algunos productores asociados para el año 2021, se impactó directamente en los resultados negativos del ejercicio contable y fiscal. El gerente por esta razón, decidió suspender a término indefinido los contratos de futuros, la cual, es una herramienta esencial para protegerse contra la volatilidad del mercado, gestionar riesgos financieros, acceder a capital, planificar de manera efectiva y mejorar su posición en la industria del café. Por otro, lado se identificó que la entidad en el manejo de efectivo no cuenta con políticas claras que establezca topes y controles duales, es decir, implementar acciones que mitiguen el riesgo inherente al hurto e infidelidad de empleados.

#### **Gestión de calidad.**

Se refiere al conjunto de acciones y estrategias que se implementan para garantizar que los productos, servicios y procesos de una organización cumplan con los requisitos y estándares de calidad definidos. Las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Identificación de los requisitos del cliente y establecimiento de estándares de calidad.
2. Diseño y ejecución de procesos de control de calidad.

3. Capacitación del personal en los estándares de calidad de la organización.
4. Medición y análisis de los datos de calidad para identificar oportunidades de mejora.
5. Implementación de acciones correctivas y preventivas para solucionar problemas de calidad y evitar su recurrencia.
6. Establecimiento de un sistema de gestión de calidad que incluya políticas, procedimientos y prácticas documentadas.
7. Auditoría interna y externa de los procesos de calidad para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.

En la Asociación no existe un sistema de calidad que incorpore políticas y procedimientos para cada uno de los procesos que se desarrollan, no obstante, para el proceso de comercialización cuenta con el laboratorio de calidad que trabaja de manera eficiente para determinar la calidad del café que el productor entrega y establecer un precio razonable en función de las propiedades que arroje el análisis del grano. La gerencia es consciente de la necesidad de implementar un sistema y por ello, gracias a un convenio interadministrativo que se firmó con la Agencia Española de Cooperación Internacional ACODEA, se inició una labor de caracterización y formalización de procesos.

En cuanto a las auditorías internas, la dirección se encuentra desligada de dicha responsabilidad, pues el gerente mencionó en la entrevista que "...ese informe el Revisor Fiscal viene a realizar toda la documentación, toda la parte administrativa de la empresa y verifica que todo marche bien o que, si ella ya encontró o tiene inconsistencia o cualquier anomalía, pues inmediatamente me la hace saber...".

### **Comunicación asertiva y proactiva.**

Refleja la habilidad del líder de una organización para comunicar de manera efectiva y clara, expresando sus opiniones, pensamientos y sentimientos de manera honesta y respetuosa, al mismo tiempo que se escucha y se considera a los demás miembros del equipo. Las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Establecimiento de canales de comunicación abiertos y transparentes entre los miembros de la organización y los distintos grupos de interés.
2. Identificación de los principales obstáculos y barreras para la comunicación efectiva y desarrollar estrategias para superarlos.
3. Promoción del uso de un lenguaje claro, preciso y directo para evitar malentendidos y confusiones.
4. Reconocimiento de los logros y aportes de los diferentes miembros de la organización y de los grupos de interés para fortalecer la confianza y el compromiso.

La gerencia manifiesta que realiza un gran esfuerzo en mantener una comunicación constante con todos los grupos de interés. Sin embargo, la comunicación bidireccional con los productores asociados se ha vuelto complicada al punto de que los grupos naturales de base han desaparecido de la Junta Directiva. Aunque por lo general se escucha la opinión de los miembros del equipo de trabajo, esta rara vez se toma en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

### **Gestión y desarrollo de alianzas estratégicas.**

Se refiere a la capacidad de una organización para establecer y mantener relaciones a largo plazo con otras organizaciones para lograr objetivos comunes. Las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Identificación de oportunidades de alianzas estratégicas para establecer colaboraciones con otras organizaciones que complementen los recursos y habilidades propias.
2. Evaluación de las posibilidades de éxito de la alianza, estableciendo objetivos claros y definidos, así como roles y responsabilidades de cada parte.
3. Establecimiento de acuerdos contractuales claros y detallados que especifiquen los términos y condiciones de la alianza, como la propiedad intelectual, la distribución de riesgos y beneficios, la confidencialidad y la responsabilidad social.
4. Mantenimiento de relaciones a largo plazo con los socios estratégicos y búsqueda de nuevas oportunidades de colaboración en el futuro.

OCCICAFÉ demuestra una sólida fortaleza en esta práctica gerencial, hecho respaldado por el informe de gestión del año 2021 presentado durante la Asamblea General de Asociados. En dicho informe se destacó la exitosa creación de convenios y contratos con entidades tanto internacionales como regionales. Entre estas se encuentran ACODEA, Fundación Rabobank, la Federación Nacional de Cafeteros y el Municipio de La Plata, Huila.

Por otro lado, en el ámbito local, la competencia con organizaciones que se dedican a actividades económicas similares a las de la Asociación es intensa y carece de la disposición para establecer acuerdos comerciales beneficiosos para todos los participantes. En este sentido, la colaboración y el beneficio mutuo aún no son principios implementados en estas interacciones.

### **Monitoreo y medición de los procesos.**

Se relaciona con la realización de actividades sistemáticas y regulares para medir y evaluar el desempeño de los procesos de la organización. Las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Identificación de los procesos actuales y sus limitaciones.
2. Diseño de un nuevo proceso o mejora del existente, basado en las mejores prácticas y necesidades organizacionales.
3. Establecimiento de un sistema de monitoreo y medición de los procesos que permita recopilar datos sobre el rendimiento de los procesos.
4. Toma de medidas correctivas cuando se detecten desviaciones en el rendimiento de los procesos y asegurarse de que se implementen acciones preventivas para evitar futuros problemas.
5. Comunicar regularmente el rendimiento del proceso a los responsables y a otros interesados para
6. Evaluación continua del proceso para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos y realizando mejoras necesarias.

Indudablemente, esta es una de las prácticas gerenciales más tempranas y de alta relevancia en OCCICAFÉ. Esto se debe a que la Asociación carece de procesos estandarizados y documentados; en su lugar, los procesos son principalmente empíricos o se encuentran

desactualizados. La gerencia es consciente de la falta de una persona encargada de supervisar la necesidad de formalizar o actualizar procesos.

### **Desarrollo e implementación de planes de mejora.**

Hace referencia al proceso de identificar y abordar áreas de mejora en la organización, con el fin de aumentar la eficiencia, la calidad y la productividad. Las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Identificación de las áreas de la organización que requieren mejora
2. Seleccionar, definir, desarrollar e implementar las iniciativas de mejora
3. Asignación de responsabilidades y seguimiento del progreso de la implementación de los planes de mejora.
4. Evaluación y medición de los resultados obtenidos
5. Retroalimentación y ajuste de los planes de mejora en función de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas.

Considerando que la Asociación carece de mecanismos para supervisar los procesos y garantizar la calidad en cada uno de ellos, en consecuencia, tampoco se han establecido planes de mejora ni se han designado responsables para llevar a cabo los seguimientos necesarios.

### **Evaluación y retroalimentación constante.**

Tiene que ver con la aplicación de procesos para monitorear y evaluar el desempeño de la organización, de manera que se puedan identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Las acciones o comportamientos más comunes que se pueden asociar para identificar la presencia de esta práctica gerencial son:

1. Establecer objetivos claros y medibles para cada área o proceso de la organización
2. Definir indicadores de desempeño para medir el avance hacia los objetivos establecidos.
3. Recopilar datos a través de métodos cuantitativos y cualitativos, como encuestas, entrevistas, análisis de documentos y registros, entre otros
4. Proporcionar retroalimentación constante a los miembros de la organización sobre su desempeño y su contribución a los objetivos establecidos.
5. Utilizar la información recopilada para ajustar los procesos, tomar decisiones informadas y mejorar continuamente el desempeño organizacional.

La gerencia y los jefes inmediatos no llevan a cabo una retroalimentación de las actividades y los procesos. Aunque existen objetivos, carecen de indicadores definidos para medir su progreso. En palabras del gerente: "Cada persona es consciente de los procesos que debe realizar, cómo abordarlos y cómo perfeccionarlos con el tiempo".

De manera general en relación con las prácticas gerenciales identificadas en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del sur occidente del Huila - OCCICAFÉ, se han observado varios factores que influyen en su cumplimiento parcial. En primer lugar, se destaca la rigidez y enfoque centrado en la experiencia del gerente, lo que limita la capacidad de adaptación y búsqueda de nuevas oportunidades. Además, se evidencia necesidad de fortalecer el liderazgo orientado a un mejor nivel de productividad y competitividad de la organización, lo cual repercute en el bajo nivel de motivación y desarrollo del talento humano.

Asimismo, se observa un desconocimiento de los beneficios que puede generar la investigación científica y tecnológica en términos de mejora del capital y talento humano. La falta

de objetivos y estrategias a largo plazo impide un direccionamiento claro y coherente de la Asociación, dificultando la toma de decisiones fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad.

Otra debilidad identificada, es la falta de una planificación estratégica formalizada, donde se puedan identificar acciones, oportunidades y amenazas de manera sistemática. En lugar de evaluar las decisiones técnicas o basadas en conocimiento específico con expertos o profesionales, se recurre a la intuición del gerente o a la opinión de la revisora fiscal de la organización.

La participación de los empleados en la toma de decisiones es reducida, lo que limita la posibilidad de aportar ideas y soluciones desde su experiencia y conocimiento. Por otro lado, las decisiones de importancia relativa se toman mediante votación en la Junta Directiva, lo cual puede no reflejar siempre una decisión fundamentada y alineada con los objetivos estratégicos.

En términos de la gestión de negocios por ventas, se observa que estas son realizadas exclusivamente por el gerente, sin delegar responsabilidades ni promover un trabajo en equipo efectivo. Además, aunque la estructura organizacional está claramente definida, no se establecen de manera formal las tareas y responsabilidades de los colaboradores mediante políticas, procedimientos, reglamento y código de ética.

En cuanto a la gestión del flujo de efectivo, se evidencian carencias en la definición de políticas y controles, lo cual representa un riesgo para la seguridad de las entradas y desembolsos de efectivo. Además, se ha identificado que la normativa, contratación y planeación de la asociación están desactualizadas, lo que puede limitar la eficiencia y cumplimiento de los procesos.

Finalmente, se ha detectado una falta de exigencia en cuanto al nivel académico requerido para los colaboradores, lo que puede afectar la calidad y competencia de los recursos humanos. Además, se observa una carencia en programas de capacitación y desarrollo para mejorar los

conocimientos y destrezas del personal, lo que podría impactar negativamente en la productividad y calidad del trabajo realizado.

Esta evaluación exhaustiva de las prácticas gerenciales en la OCCICAFÉ, permite identificar las áreas de mejora y los aspectos críticos que deben abordarse para fortalecer la gestión de la Asociación desde una perspectiva de gerencia de proyectos.

En relación con la estructura organizativa, se identifica un sesgo en el cargo de representante legal y presidente de la Junta Directiva, ya que ambas posiciones son ocupadas por el gerente de la organización. Esto genera una concentración de poder y limita la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones clave. Además, el enfoque de evaluación de riesgos se basa únicamente en el indicador del precio del café, lo cual ha demostrado ser insuficiente y ha expuesto al patrimonio de la organización a riesgos significativos.

En cuanto a las normas y procedimientos, se evidencia que la formulación de estas es obsoleta y se remonta a la fundación de la organización. El manual de funciones del cargo, el mapa de procesos y las políticas y procedimientos existentes, no se adaptan a las necesidades actuales ni son prácticos para la gestión diaria. Asimismo, se ha constatado que estos documentos se encuentran desactualizados, lo que limita su utilidad y efectividad para la toma de decisiones.

El control interno actualmente recae en personas que poseen conocimientos adquiridos internamente y se realiza principalmente para cumplir requisitos formales. El revisor fiscal informa de manera verbal sobre las anomalías identificadas en la organización, pero no se siguen procesos de vigilancia y control de manera formal y sistemática. Por otro lado, los profesionales del área contable no realizan un control preventivo y planificado de las actividades financieras.

En términos de presupuesto y pronóstico de ventas, no se cuenta con un equipo que reconozca estas herramientas como vitales para la planificación y el logro de metas y objetivos.

No se ha establecido un sistema de monitoreo adecuado y los procesos de evaluación se basan en enfoques empíricos, careciendo de una metodología formal y estructurada.

Se reconoce la necesidad de capacitar a los colaboradores en cuanto a la calidad de los procesos, a fin de mejorar la eficiencia y productividad en la organización. Además, la evaluación y medición de resultados se realiza de manera informal, sin trazar planes de mejora concretos. Se estima que la implementación de un silo y maquinaria de última tecnología, podría aumentar significativamente la eficiencia, la calidad y la productividad en la organización.

Es importante destacar que la gerencia y los jefes inmediatos no proporcionan retroalimentación adecuada sobre las actividades y procesos, lo que dificulta la mejora continua y aunque los objetivos y metas están planteados en la Asociación, no se han establecido indicadores para medir el avance y el logro de los mismos.

OCCICAFÉ debe enfocarse en mejorar la aplicación de las prácticas gerenciales a través de la capacitación y formación de sus miembros en aspectos clave de la gestión. La adquisición de conocimientos y habilidades en áreas como la gestión financiera, el liderazgo, la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos puede ser una necesidad importante para fortalecer la gestión de la organización.

Asimismo, es fundamental contar con una estructura organizacional actualizada y funcional que facilite la implementación efectiva de las prácticas gerenciales. Esto implica tener roles y responsabilidades claramente definidos, establecer sistemas de control interno que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas, y mejorar la comunicación interna para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

Una revisión exhaustiva de los procesos internos de la organización puede ser de gran utilidad para identificar oportunidades de mejora. Aspectos como la gestión de la calidad, la

gestión de inventarios y la gestión de proveedores pueden ser áreas en las que se pueden implementar mejoras significativas. Mayor eficiencia en estos procesos puede resultar en una mejor gestión de los recursos, reducción de costos y mayor satisfacción tanto para los miembros de la organización como para los clientes.

El aprovechamiento de sistemas de información y tecnología también puede desempeñar un papel clave en la mejora de la eficiencia de la organización. El uso de sistemas adecuados para la gestión de inventarios, la gestión de proyectos y la comunicación interna puede agilizar las operaciones y facilitar la toma de decisiones basada en datos. Además, una adecuada gestión del riesgo, respaldada por sistemas y tecnologías, puede ayudar a la organización a anticipar y enfrentar de manera más efectiva posibles desafíos y contingencias.

Resulta esencial, teniendo en cuenta la limitación de recursos, enfocarse en las prácticas gerenciales aplicadas por OCCICAFÉ. Para ello, se pueden considerar los siguientes aspectos neurálgicos a fortalecer:

**Planificación estratégica:** Evaluar la calidad de la planificación estratégica, analizando su coherencia con los objetivos de la Asociación, su capacidad para orientar las decisiones y acciones a largo plazo, y su enfoque en la mejora continua y la adaptación al entorno cambiante.

**Gestión de riesgos:** Evaluar la gestión de riesgos implementada por la Asociación, incluyendo la identificación y evaluación de riesgos relevantes para la organización, la adopción de medidas para minimizarlos o aprovecharlos, y la capacidad de la cooperativa para responder de manera efectiva ante situaciones imprevistas.

**Monitoreo y control de calidad:** Evaluar la eficacia de los sistemas y procesos de monitoreo y control de calidad, analizando la implementación de estándares de calidad, la capacidad para

asegurar la consistencia y excelencia del producto, así como la adopción de prácticas que permitan mejorar la eficiencia en los procesos y la satisfacción de los clientes.

Participación y satisfacción de los asociados: Evaluar el grado de participación de los asociados en la toma de decisiones, la existencia de mecanismos de retroalimentación y diálogo, así como la satisfacción de los asociados en cuanto a los servicios y beneficios proporcionados por la Asociación. También se debe considerar la capacidad de la organización para fomentar la participación efectiva y la colaboración entre los asociados.

En conclusión, OCCICAFÉ puede beneficiarse enormemente al invertir en la capacitación y formación de sus miembros en prácticas gerenciales clave, fortalecer su estructura organizacional, mejorar sus procesos internos, y aprovechar sistemas y tecnologías para una gestión más eficiente y efectiva.

### **Factores de éxito o elementos destacados en prácticas gerenciales en organizaciones asociativas similares**

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), es la asociación más grande de productores de café en Colombia, enfocada a orientar, organizar y fomentar la caficultura colombiana persiguiendo rentabilidad, sostenibilidad y competitividad. Es así que articuló una estrategia de valor enfocada en las dimensiones cliente, estructura, financiera y procesos (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2022, Informe de Gestión 2022).

La FNC aplica prácticas gerenciales que soportan la planificación estratégica y permiten el desdoblamiento de la estrategia de valor. Algunas formas en que aplican estas prácticas son:

Identificación de objetivos y metas: Establecen objetivos y metas específicas para mejorar la calidad del café, aumentar la producción y mejorar la sostenibilidad para los productores. Estos objetivos y metas son establecidos en consulta con los productores y otros actores de la cadena de

suministro. Para el análisis de la cadena de suministro se hace para identificar oportunidades de mejora y áreas donde se pueden aplicar prácticas gerenciales para mejorar la eficiencia y la calidad.

**Talento Humano:** Aseguran el talento competente y comprometido con la estrategia de valor a través de la gestión de conocimiento, permitiendo así mejorar el rendimiento del grupo de colaboradores y FNC.

**Comunicaciones:** Interactúan de manera cercana y efectiva con las partes interesadas por medio de un enfoque de comunicación integral y colaborativa fortalecida por la transformación digital, por ello, se desarrolla la interacción con podcasts, revistas líderes y espacios con el público en general donde pueden conversar con el gerente de la FNC.

**Investigación científica y desarrollo tecnológico:** Dedicar recursos y esfuerzos a desarrollar nuevas y mejores prácticas para cada uno de los procesos inherentes al cultivo, recolección y transformación del café preferiblemente con enfoque socioambiental. Posteriormente, se realiza transferencia de conocimiento y tecnología a los caficultores por medio de asistencia técnica, charlas, alianzas y capacitaciones.

**Gestión de Alianzas y proyectos con excelencia:** Articulan esfuerzos con el estado, entes territoriales y privados (nacionales y extranjeros) para desarrollar proyectos sostenibles de gran impacto para el posicionamiento de la actividad caficultora del país.

El Comité de Cafeteros del Quindío (CCQ) se enfoca en la promoción y comercialización del café producido en el departamento del Quindío. La organización aplica prácticas gerenciales para mejorar la calidad del café y para garantizar la sostenibilidad de la industria cafetera en la región.

El Comité de Cafeteros del Quindío aplica prácticas gerenciales desde el análisis para la toma de decisiones con el fin de mejorar la calidad del café, aumentar la producción y garantizar

la sostenibilidad de la industria cafetera en el país. Algunas formas en que aplican estas prácticas son:

**Análisis de mercado:** realizan un análisis del mercado para identificar las tendencias y oportunidades en el sector del café. Esto les permite tomar decisiones informadas sobre la producción y comercialización del café. También hacen análisis de costos para determinar los costos reales de producción del café y para identificar oportunidades de reducción de costos. Esto les permite tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la fijación de precios (Comité de Caficultores del Quindío, 2023).

**Análisis de riesgos:** identifican los riesgos potenciales en la producción y comercialización del café y desarrollar planes de contingencia para mitigar estos riesgos.

**Análisis de calidad:** Lo realizan para medir y monitorear la calidad del café. Esto les permite tomar decisiones informadas sobre la mejora de la calidad y la comercialización del café.

**Extensión Rural:** Por medio de procesos educativos a los caficultores, se realiza transferencia de tecnología contribuyendo a la rentabilidad de la caficultura y al bienestar del caficultor, su familia y la comunidad, promoviendo la participación en programas técnicos, económicos, ambientales y sociales.

El Comité de Cafeteros de Antioquia (CCA) es una organización sin ánimo de lucro que busca representar y defender los intereses de los cafeteros de la región de Antioquia en Colombia. Para lograr estos objetivos, aplica una serie de prácticas gerenciales, entre las cuales se destacan:

**Planificación estratégica:** cuenta con un plan estratégico a largo plazo que define sus objetivos y metas, y establece las acciones necesarias para alcanzarlos. Este plan es revisado y actualizado periódicamente para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y las necesidades de los cafeteros.

**Gestión de los recursos:** aplica una gestión financiera rigurosa para garantizar el uso

eficiente y efectivo de los recursos. Esto incluye la elaboración de presupuestos, el seguimiento de los ingresos y gastos, y la elaboración de informes financieros regulares. Investigación y desarrollo: lleva a cabo investigaciones y desarrollos en el sector cafetero para mejorar la calidad del café y aumentar la productividad. Esto incluye la investigación en prácticas agrícolas sostenibles, la innovación en técnicas de procesamiento del café y la capacitación y asistencia técnica a los cafeteros. (Comité de cafeteros de Antioquia, 2023).

Sin dejar atrás el fomento de la calidad del café, La CCA promueve y desarrolla prácticas agrícolas sostenibles para mejorar la calidad del café producido en la región. Esto incluye la promoción del uso de tecnologías limpias, la implementación de prácticas de conservación del suelo y del agua, y la capacitación de los cafeteros en técnicas de producción de café de alta calidad. Promoción y comercialización del café: promueve el café de Antioquia en el mercado nacional e internacional a través de la participación en ferias y eventos comerciales, la realización de campañas publicitarias y la cooperación con otros actores del sector. La asociación también brinda apoyo a los cafeteros en la comercialización de su café. Capacitación y asistencia técnica: brinda capacitación y asistencia técnica a los cafeteros de la región para mejorar la calidad del café y aumentar la productividad. Esto incluye la capacitación en prácticas agrícolas sostenibles, la formación en técnicas de procesamiento del café y la capacitación en gestión empresarial. Participación y representación en el sector: participa y representa los intereses de los cafeteros en el sector a nivel local, regional y nacional. La asociación promueve el diálogo y la cooperación entre los diferentes actores del sector y trabaja en alianza con otras organizaciones afines (Comité de cafeteros de Antioquia, 2023).

Además, el Comité de Cafeteros de Antioquia aplica la gestión de riesgo como estrategia gerencial de la siguiente manera:

Monitoreo y evaluación de riesgos: monitorea y evalúa los riesgos que enfrentan los cafeteros en la producción y comercialización del café. Esto incluye el monitoreo de factores climáticos, como la lluvia y la temperatura, que pueden afectar la producción de café.

Capacitación en gestión de riesgos: brinda capacitación a los cafeteros en técnicas de gestión de riesgos para que puedan identificar y controlar los riesgos en su producción.

Diversificación de cultivos: promueve la diversificación de cultivos como una forma de minimizar los riesgos en la producción del café. Los cafeteros pueden cultivar otros productos agrícolas además del café para reducir la dependencia de una sola fuente de ingreso.

Seguros agrícolas: promueve el uso de seguros agrícolas para proteger a los cafeteros contra pérdidas económicas causadas por eventos adversos, como sequías, inundaciones o plagas como estrategias para minimizar riesgos que enfrentan los cafeteros en la producción y comercialización del café (Comité de cafeteros de Antioquia, 2023).

Es importante resaltar que el Comité de Cafeteros de Antioquia direcciona de manera efectiva aplica la planeación estratégica como estrategia gerencial para guiar su gestión y alcanzar sus objetivos a largo plazo. La planeación estratégica es un proceso que permite a la organización definir su visión, misión, valores y objetivos estratégicos, y diseñar un plan de acción para alcanzarlos. Entre ellos se destaca:

Análisis del entorno: CCA realiza un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas que pueden afectar su gestión y definir sus fortalezas y debilidades. Este análisis incluye factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Definición de la visión, misión y valores: Con base en el análisis del entorno, define su visión a largo plazo, su misión como organización y sus valores corporativos, que guían su comportamiento y decisiones. Formulación de objetivos estratégicos: formula objetivos

estratégicos a largo plazo que están alineados con su visión y misión, y que permiten alcanzar su propósito como organización. Estos objetivos se basan en las fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis del entorno (Comité de cafeteros de Antioquia, 2023).

Por último, esta organización asociativa aplica y diseña un plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos, que incluye una serie de iniciativas y proyectos que se implementarán en un periodo de tiempo determinado. Este plan de acción se divide en planes operativos anuales y se evalúa periódicamente para asegurar su cumplimiento. También, implementa el plan de acción y realiza un seguimiento continuo para medir su progreso y realizar ajustes cuando sea necesario. El seguimiento se realiza mediante indicadores de gestión que miden el desempeño de la organización en relación con los objetivos estratégicos (Comité de cafeteros de Antioquia, 2023).

El Comité de Cafeteros de Caldas (CCC) es una organización que tiene como objetivo representar y promover los intereses de los cafeteros de la región de Caldas en Colombia. Para lograr sus objetivos, la asociación aplica una serie de prácticas gerenciales, tales como:

**Planificación estratégica:** El comité cuenta con un plan estratégico a largo plazo que establece sus objetivos y metas, y define las acciones necesarias para alcanzarlos. Este plan es revisado y actualizado periódicamente para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y las necesidades de los cafeteros.

La práctica gerencial de planeación estratégica la realiza a través del análisis del entorno, realiza un análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas que pueden afectar su gestión y definir sus fortalezas y debilidades. Este análisis incluye factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Definición de la visión, misión y valores: Con base en el análisis del entorno, define su visión a largo plazo, su misión como organización y sus valores corporativos, que guían su comportamiento y decisiones.

Formulación de objetivos estratégicos: Formula objetivos estratégicos a largo plazo que están alineados con su visión y misión, y que permiten alcanzar su propósito como organización. Estos objetivos se basan en las fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis del entorno.

Diseño de un plan de acción: Diseña un plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos, que incluye una serie de iniciativas y proyectos que se implementarán en un periodo de tiempo determinado. Este plan de acción se divide en planes operativos anuales y se evalúa periódicamente para asegurar su cumplimiento. Implementa el plan de acción y realiza un seguimiento continuo para medir su progreso y realizar ajustes cuando sea necesario. El seguimiento se realiza mediante indicadores de gestión que miden el desempeño de la organización en relación con los objetivos estratégicos (Comité de Cafeteros de Caldas, 2023).

Capacitación y asistencia técnica: La organización asociativa brinda capacitación y asistencia técnica a los cafeteros para mejorar la calidad del café y aumentar la productividad. Esto incluye la difusión de prácticas agrícolas sostenibles y la formación en técnicas de procesamiento del café.

Certificación y promoción de la calidad: promueve la calidad del café de Caldas a través de la certificación de cafés especiales y la participación en concursos nacionales e internacionales. Esto ayuda a los cafeteros a obtener precios más altos por su café y mejorar sus ingresos.

Fomento de la asociatividad: fomenta la asociatividad entre los cafeteros para mejorar su capacidad de negociación y obtener mejores precios por su café. Además, promueve la formación

de cooperativas y asociaciones de productores para mejorar la gestión y comercialización del café (Comité de Cafeteros de Caldas, 2023).

Es meritorio mencionar el desarrollo de alianzas, el CCC desarrolla alianzas con empresas privadas, entidades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales para promover el desarrollo del sector cafetero en Caldas. Esto incluye proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, así como programas de capacitación y asistencia técnica. Gestión ambiental, promueve prácticas agrícolas sostenibles y la conservación del medio ambiente en las fincas cafeteras. La organización trabaja con los cafeteros para implementar prácticas de conservación del suelo, el agua y la biodiversidad (Comité de Cafeteros de Caldas, 2023).

### ***Éxitos gerenciales en las asociaciones estudiadas***

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC): El programa de renovación de cafetales de la FNC ha sido un gran éxito gerencial. Desde su implementación en la década de 1980, el programa ha permitido la renovación de más de 1.5 millones de hectáreas de café, lo que ha aumentado significativamente la productividad y calidad del café colombiano. Ha liderado un programa de calidad que ha permitido posicionar al café colombiano como uno de los mejores del mundo. El programa incluye iniciativas como el Concurso Nacional de Cafés de Calidad, que reconoce los mejores cafés de Colombia, y la certificación de cafés de origen, que garantiza la trazabilidad y calidad del producto.

La FNC ha invertido significativamente en investigación y desarrollo para mejorar la productividad, calidad y sostenibilidad del sector cafetero. La organización cuenta con centros de investigación y programas de capacitación para productores, lo que ha permitido el desarrollo de nuevas variedades de café, técnicas de cultivo más eficientes y la implementación de prácticas

sostenibles. A si mismo ha liderado la promoción y mercadeo del café colombiano a nivel nacional e internacional, lo que ha permitido aumentar su demanda y valor.

La organización ha desarrollado campañas publicitarias, eventos y actividades de promoción para dar a conocer las características y calidad del café colombiano. Igualmente, ha trabajado en el fortalecimiento del sector cafetero a través de iniciativas como el apoyo a la organización y participación de los productores en la toma de decisiones, la gestión de fondos para el desarrollo del sector y la implementación de políticas públicas favorables al sector (Fernanda, 2020).

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) puede contribuir a la consolidación de otras asociaciones cafeteras en cuanto a las prácticas gerenciales de varias maneras, entre ellas:

- Transferencia de conocimiento gracias a una amplia experiencia en el sector cafetero y ha desarrollado prácticas gerenciales exitosas. La organización puede compartir este conocimiento con otras asociaciones cafeteras a través de programas de capacitación, asesoría y consultoría.
- Colaboración: puede colaborar con otras asociaciones cafeteras para el desarrollo de proyectos conjuntos que promuevan el desarrollo del sector cafetero. Esta colaboración puede incluir la investigación y desarrollo de nuevas variedades de café, la implementación de prácticas sostenibles y la promoción del café de origen. El fortalecimiento institucional para trabajar con otras asociaciones cafeteras para fortalecer sus organizaciones y capacidades gerenciales. Esto puede incluir el apoyo en la implementación de planes estratégicos, la gestión financiera y el desarrollo de políticas públicas favorables al sector. En promoción y mercadeo,

puede incluir la organización de eventos, campañas publicitarias y actividades de promoción para dar a conocer las características y calidad del café de cada región (Gutiérrez, 2021).

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia se diferencia de otras asociaciones cafeteras en cuanto a las prácticas gerenciales en varios aspectos, entre ellos:

**Experiencia y trayectoria:** es una organización con más de 90 años de trayectoria en el sector cafetero, lo que le ha permitido desarrollar una amplia experiencia en la implementación de prácticas gerenciales exitosas. Esta experiencia se traduce en la capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el sector.

**Investigación y desarrollo:** ha invertido en investigación y desarrollo de nuevas variedades de café, técnicas de producción y prácticas sostenibles. Esto le ha permitido mejorar la calidad del café colombiano y aumentar su competitividad a nivel internacional. **Políticas públicas:** ha trabajado en la promoción de políticas públicas favorables al sector cafetero, lo que ha permitido generar un entorno propicio para el desarrollo de la actividad cafetera en Colombia. Como modelo de gestión, ha desarrollado un modelo de gestión exitoso que incluye la participación activa de los caficultores en la toma de decisiones, la capacitación y asesoría en prácticas gerenciales y la promoción del café colombiano en el mercado nacional e internacional (Gutiérrez, 2021).

Igualmente, el Comité de Cafeteros del Quindío (CCQ) ha tenido varios éxitos gerenciales en su trayectoria. Algunos de ellos son:

Promueve la calidad del café a través de programas de capacitación y asesoría técnica para los caficultores. Esto ha permitido mejorar la calidad del café producido en la región y aumentar su competitividad en el mercado.

Incentiva la asociatividad entre los caficultores del Quindío a través de la creación de grupos y cooperativas, lo que permitió mejorar la capacidad de negociación de los caficultores y fortalecer su posición en el mercado.

Implementa de prácticas sostenibles en la producción de café, como el uso de abonos orgánicos y la reducción del uso de químicos, experiencia que ha permitido mejorar la calidad del café y reducir el impacto ambiental de la actividad cafetera. Promoviendo la diversificación de la producción de los caficultores hacia otros cultivos, como frutas y hortalizas. Estas prácticas han permitido reducir la dependencia del café como único cultivo y mejorar los ingresos de los productores. Así mismo, ha promovido el turismo rural en la región, ofreciendo visitas guiadas a fincas cafeteras y promoviendo la cultura cafetera del Quindío, lo que ha facilitado diversificar los ingresos de los productores y promover el desarrollo económico de la región (González, 2020).

El Comité de Cafeteros del Quindío (CCQ) puede contribuir a otras asociaciones cafeteras en la transferencia de prácticas gerenciales de diversas maneras, algunas de las cuales son:

Compartir las mejores prácticas que ha implementado en su región para mejorar la calidad del café, implementar prácticas sostenibles, diversificar la producción, entre otras áreas. Estas prácticas pueden ser adaptadas y replicadas en otras asociaciones cafeteras.

Brindar capacitación y asesoría técnica a otras asociaciones cafeteras en áreas como la gestión de riesgos, la planificación estratégica, la gestión financiera, entre otras. Colaboración en proyectos conjuntos. Igualmente, colaborar con otras asociaciones cafeteras en proyectos conjuntos que busquen mejorar la competitividad de los productores de café. Por ejemplo, proyectos de certificación de calidad, iniciativas de promoción del café en el mercado internacional, entre otros.

En promoción del turismo rural, está en capacidad de compartir su experiencia en la promoción del turismo rural y ayudar a otras asociaciones cafeteras a implementar esta iniciativa en sus regiones, para diversificar las fuentes de ingresos de los productores y promover el desarrollo económico de las regiones.

El Comité de cafeteros del Quindío se diferencia de otras asociaciones cafeteras en cuanto las prácticas gerenciales en aspectos como:

Trabajar en el enfoque en turismo rural como una forma de diversificar los ingresos de los productores y promover el desarrollo económico de la región. Este enfoque podría ser diferente a otras asociaciones cafeteras que pueden requerir más en la mejora de la calidad del café o en la promoción de la producción sostenible.

Cuenta con experiencia en alianzas estratégicas con otras organizaciones para mejorar la competitividad del sector cafetero en la región. Por ejemplo, ha trabajado con universidades locales para llevar a cabo investigaciones y desarrollar proyectos innovadores. Otras asociaciones cafeteras pueden tener diferentes estrategias de colaboración. Innovación tecnológica, implementando prácticas innovadoras en la producción de café, como el uso de tecnología avanzada para monitorear y mejorar el cultivo y la producción (Vásquez, 2021).

El Comité de Cafeteros de Antioquia ha logrado importantes éxitos gerenciales en el desarrollo y promoción del sector cafetero en la región. Algunos de estos éxitos son:

El programa de calidad del café permite a los productores mejorar la calidad de su producto y obtener mejores precios. El programa incluye capacitación en buenas prácticas agrícolas, selección y clasificación del grano, y seguimiento de la trazabilidad del café.

Establece alianzas estratégicas con diferentes actores del sector, como el gobierno, empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro. Esto permite el acceso a recursos y

financiamiento para proyectos de innovación y desarrollo en la producción y comercialización del café.

Trabaja en el desarrollo y aplicación de tecnología en la producción de café, como el uso de drones para la vigilancia de los cultivos, la aplicación de fertilizantes y la identificación de plagas.

Fortalece el gremio cafetero, lidera la consolidación del gremio cafetero en la región, impulsando la asociatividad y la formación de cooperativas para que los productores puedan tener una mayor capacidad de negociación y de acceso a mercados internacionales (Momrak, 2021).

El Comité de Cafeteros de Antioquia puede contribuir a otras asociaciones cafeteras en cuanto a prácticas gerenciales de diversas maneras, entre las que se pueden destacar:

Desarrollar alianzas estratégicas con otras asociaciones cafeteras para trabajar en conjunto en proyectos de innovación y desarrollo en el sector cafetero. Esto puede permitir el acceso a recursos y financiamiento para proyectos que beneficien a todas las partes involucradas.

Debido a su amplia experiencia, promocionar el sector cafetero a nivel nacional e internacional, lo que puede beneficiar a todas las asociaciones cafeteras, mediante la participación en ferias y eventos internacionales, así como la promoción de la marca de café de la región.

El Comité de cafeteros de Antioquia y su factor diferencial con respecto a otras asociaciones cafeteras, ha puesto un gran énfasis en la calidad del café que produce y comercializa, lo que ha llevado a la implementación de programas rigurosos de control de calidad y la promoción de cafés especiales de alta calidad. Además, ha invertido en el desarrollo de tecnología para mejorar la producción y comercialización del café, como el uso de drones para monitorear las fincas cafeteras y la implementación de sistemas de información para la trazabilidad del café. Otras

asociaciones pueden no estar tan avanzadas en términos de desarrollo tecnológico (Guerrero Calderón, 2022).

El Comité de Cafeteros de Caldas ha logrado varios éxitos gerenciales, entre ellos se destacan:

Trabajar en el fortalecimiento de la organización y en la mejora de la gestión administrativa y financiera, lo que ha permitido mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios a los caficultores.

Implementar tecnologías en la producción y el procesamiento del café, lo que ha permitido mejorar la productividad y reducir los costos de producción.

Fomentar el turismo en la región, promoviendo la visita de turistas a fincas cafeteras y otros lugares de interés relacionados con la cultura cafetera de la región (Soto Vallejo, 2022).

El Comité de Cafeteros de Caldas puede contribuir a otras asociaciones cafeteras en cuanto a prácticas gerenciales de diversas maneras, tales como:

Habilidad para compartir sus experiencias y buenas prácticas, lo que permitiría que estas puedan mejorar su gestión y eficiencia en la prestación de servicios a los caficultores.

La asociación está en capacidad de brindar asistencia técnica a otras organizaciones del sector en áreas como la capacitación, el mejoramiento de la calidad del café, la implementación de tecnologías y la diversificación de los cultivos.

La asociación puede participar en proyectos conjuntos con otras asociaciones cafeteras, con el fin de fortalecer la cadena productiva del café y mejorar la competitividad del sector (Caldas o. , 2022)

El Comité de cafeteros de Caldas y el factor de diferenciación con respecto a otras asociaciones cafeteras en cuanto las practicas gerenciales, se destaca por ser pionera en la

implementación de tecnologías y técnicas innovadoras para mejorar la calidad del café y la eficiencia en la producción. Así mismo, desarrolla programas de capacitación para los caficultores y brinda asistencia técnica para mejorar la productividad y la rentabilidad de los cultivos.

La asociación implementa un enfoque de planificación estratégica en su gestión, lo que le ha permitido establecer objetivos claros y medibles y desarrollar planes de acción para alcanzarlos.

La organización centra sus esfuerzos en la promoción de prácticas sostenibles en la producción de café, incluyendo el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social. En comparación con otras asociaciones cafeteras, el Comité de Cafeteros de Caldas se destaca por su enfoque en la innovación y la sostenibilidad, así como por su capacidad para planificar estratégicamente y desarrollar programas de capacitación efectivos para los caficultores. Estas prácticas gerenciales pueden servir de ejemplo y ser replicadas por otras asociaciones para mejorar la gestión y la eficiencia en la prestación de servicios a los caficultores y fortalecer el sector cafetero en general (Caldas o. , 2022).

La transferencia de las buenas prácticas gerenciales de la Federación Nacional de Cafeteros, el Comité de Cafeteros de Antioquía, Caldas, Quindío y OCCICAFÉ podría llevarse a cabo a través de la cooperación y colaboración entre estas organizaciones, en áreas como la gestión de riesgos, la planificación estratégica, la implementación de tecnologías y la gestión del talento humano, entre otras.

Además, pueden desarrollar proyectos conjuntos para desarrollar y promover la producción sostenible de café, la investigación y desarrollo de nuevas variedades de café, la promoción del café colombiano en el mercado internacional y la implementación de programas de responsabilidad social y ambiental. También sería importante establecer mecanismos de coordinación y comunicación eficaces para asegurar una buena colaboración entre estas

organizaciones y evitar duplicidad de esfuerzos. Por ejemplo, se podría crear un comité de coordinación compuesto por representantes de cada organización, para reunirse periódicamente y compartir información sobre los avances y desafíos en la implementación de sus prácticas gerenciales (Díaz, 2019).

La aplicación de buenas prácticas gerenciales contribuye en las asociaciones en aspectos como:

**Mejora en la toma de decisiones:** La planificación estratégica y el análisis para la toma de decisiones permiten a las asociaciones cafeteras contar con una visión clara de su situación actual y de los posibles escenarios futuros, lo que les permite tomar decisiones más acertadas y efectivas.

**Eficiencia en el uso de recursos:** La gestión de recursos y la gestión de riesgos permiten a las asociaciones cafeteras optimizar el uso de sus recursos, reducir costos y minimizar los riesgos asociados a sus.

**Mejora en la calidad del producto y servicio:** La gestión de calidad permite a las asociaciones cafeteras mejorar la calidad de su producto y servicio, lo que aumenta la satisfacción de sus clientes y mejora su reputación en el mercado.

**Comunicación efectiva:** La comunicación asertiva y proactiva permite a las asociaciones cafeteras transmitir de manera clara y efectiva su mensaje a sus diferentes públicos, lo que contribuye a una mayor comprensión y aceptación de sus objetivos y estrategias.

**Alianzas estratégicas:** La gestión y desarrollo de alianzas estratégicas permite a las asociaciones cafeteras establecer relaciones colaborativas con otras organizaciones, lo que les permite acceder a recursos y conocimientos que pueden ser de gran ayuda para el logro de sus objetivos.

Monitoreo y mejora continua: El monitoreo y medición de los procesos y la implementación de planes de mejora permiten a las asociaciones cafeteras identificar oportunidades de mejora y optimización en sus operaciones y procesos, lo que les permite estabilizar actualizados y competitivos en el mercado.

Evaluación y retroalimentación: La evaluación y retroalimentación permite evaluar el impacto de sus acciones y estrategias, lo que les permite realizar ajustes y mejoras en su gestión y operación. (Cuchimba Romero, 2021).

Es importante que la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del sur occidente del Huila - OCCICAFÉ aplique las prácticas gerenciales mencionadas anteriormente por varias razones:

Planificación estratégica: permite definir objetivos claros y establecer un plan de acción para alcanzarlos. Esto ayuda a la organización a enfocarse en sus metas ya ser más eficiente en el uso de sus recursos.

Análisis para la toma de decisiones: tomar decisiones informadas y fundamentadas en datos y análisis, es fundamental para el éxito de cualquier organización. Al aplicar esta práctica, OCCICAFÉ podrá evaluar diferentes alternativas y seleccionar la mejor opción para su crecimiento y desarrollo.

Gestión de recursos: una buena gestión de los recursos, tanto humanos como financieros, es esencial para el éxito de cualquier organización. La aplicación de esta práctica permitirá a OCCICAFÉ optimizar sus recursos y maximizar su impacto.

Gestión de riesgo: todas las organizaciones están expuestas a riesgos, tanto internos como externos. La gestión efectiva de estos riesgos permite a las organizaciones mitigarlos y minimizar su impacto en el logro de sus objetivos.

Gestión de calidad: la calidad es fundamental para cualquier organización. La aplicación de esta práctica permitirá a OCCICAFÉ asegurar la calidad de su producto y mejorar su reputación en el mercado.

Comunicación asertiva y proactiva: una buena comunicación interna y externa es esencial para el éxito de cualquier organización. Al aplicar esta práctica, OCCICAFÉ podrá mejorar la comunicación con sus miembros, proveedores y clientes, lo que puede mejorar sus relaciones y su impacto en la comunidad.

Gestión y desarrollo de alianzas estratégicas: las alianzas estratégicas pueden ser una herramienta muy poderosa para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización. Al aplicar esta práctica, OCCICAFÉ podrá identificar oportunidades de colaboración con otras organizaciones y maximizar su impacto en la comunidad.

Monitoreo y medición de los procesos: la medición y el monitoreo de los procesos es fundamental para la mejora continua de cualquier organización. Al aplicar esta práctica, OCCICAFÉ podrá medir su impacto y mejorar sus procesos de manera constante.

Desarrollo e implementación de planes de mejora: la mejora continua es esencial para el éxito de cualquier organización. Al aplicar esta práctica, OCCICAFÉ podrá identificar oportunidades de mejora y desarrollar planes para implementarlas.

Evaluación y retroalimentación constante: la evaluación y retroalimentación constante es esencial para la mejora continua de cualquier organización. Al aplicar esta práctica, OCCICAFÉ podrá evaluar su desempeño y recibir retroalimentación para mejorar sus procesos y resultados (Pulido Rodríguez, 2021).

Si la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del sur occidente del Huila – OCCICAFÉ aplica con rigor las prácticas gerenciales mencionadas, puede beneficiarse en aspectos como:

Incremento de la calidad del café: la gestión de calidad y el monitoreo y medición de los procesos pueden contribuir a mejorar la calidad del café producido, lo que a su vez podría traducirse en mayores ingresos para los productores y una mejor reputación en el mercado.

Mejora en el proceso de toma de decisiones: el análisis para la toma de decisiones permitiría a la Asociación tomar decisiones más informadas y estratégicas, lo que podría impulsar su crecimiento y desarrollo sostenible.

Mayor eficiencia en la gestión de recursos: la gestión de recursos, incluyendo la gestión del riesgo, permitiría a la Asociación optimizar el uso de sus recursos y reducir los costos, lo que a su vez podría aumentar la rentabilidad de los productores.

Fortalecimiento de alianzas estratégicas: la gestión y desarrollo de alianzas estratégicas podría generar oportunidades para la Asociación, tales como la obtención de financiamiento, la participación en proyectos conjuntos o la colaboración con otras organizaciones.

Implementación de planes de mejora: el desarrollo e implementación de planes de mejora permitiría a la Asociación identificar áreas de oportunidad y trabajar en la implementación de mejoras, lo que podría contribuir a un crecimiento y desarrollo sostenible a largo plazo.

En general, la aplicación eficiente de estas prácticas gerenciales podría fortalecer la posición de la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del sur occidente del Huila – OCCICAFÉ en el mercado y mejorar las condiciones de vida de los productores de café de la región.

**Herramientas, lineamientos y aspectos necesarios para fortalecer las prácticas gerenciales en la Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila, (OCCICAFÉ).**

OCCICAFÉ, enfrenta algunos desafíos en sus prácticas gerenciales que pueden limitar su capacidad para sobrevivir, crecer y desarrollarse integralmente. Uno de los aspectos a mejorar es la rigidez y enfoque centrado en la experiencia del gerente, lo cual dificulta la exploración de nuevas oportunidades. Hoy se requieren organizaciones ambidiestras, es decir, que tengan la capacidad para explotar lo que saben hacer, pero también que tengan capacidad para explorar con procesos de innovación.

Además, es necesario fortalecer el liderazgo para aprovechar el talento humano de la organización y fomentar la motivación y desarrollo del trabajo en equipo.

Otra debilidad identificada en OCCICAFÉ es no disponer de objetivos y estrategias de mediano y largo plazo, lo cual dificulta la toma de decisiones fundamentales y crear condiciones para un crecimiento sostenible. Es esencial establecer una visión clara y metas estratégicas a mediano y largo plazo para orientar las acciones de la Asociación.

La ausencia de una planificación estratégica formalizada también representa un desafío para OCCICAFÉ. La identificación sistemática de acciones, oportunidades y amenazas es crucial para tomar decisiones informadas y alineadas con los objetivos estratégicos. Además, se debe promover la evaluación técnica basada en conocimiento específico en lugar de depender únicamente de la experiencia e intuición del gerente.

Es importante destacar que la participación de los empleados en la toma de decisiones es muy reducida, lo que limita su capacidad de aportar ideas valiosas desde su experiencia y conocimiento. Además, la gestión de negocios por ventas se encuentra centralizada en el gerente,

sin delegar responsabilidades ni fomentar un trabajo en equipo efectivo. Es necesario, establecer políticas y procedimientos claros para definir tareas y responsabilidades que pueden mejorar la eficiencia, la productividad y el nivel de competitividad. De igual manera, se requiere promover la participación activa de los asociados, pues son ellos, la razón de ser de la Asociación.

En cuanto a la gestión del cambio, OCCICAFÉ carece de políticas y controles adecuados, lo que representa un riesgo para la sostenibilidad de la organización. La actualización de normativas, procesos de contratación y planeación es necesaria para mejorar la eficiencia y un mejor desempeño como organización de carácter asociativo. Además, se ha detectado una debilidad en cuanto al nivel académico requerido para los colaboradores, lo cual puede afectar el nivel de competitividad de la Asociación. Definir procesos más rigurosos de vinculación de personal y diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo puede mejorar el clima organizacional de OCCICAFÉ.

Por otro lado, las organizaciones asociativas de referencia para OCCICAFÉ que fueron objeto de investigación, han logrado éxitos gerenciales destacados a través de la implementación de varios factores clave. En primer lugar, la planeación estratégica se destaca como una práctica fundamental, permitiendo a estas organizaciones definir objetivos a largo plazo, analizar el entorno y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar dichos objetivos. Este enfoque estratégico les brinda una dirección clara y les permite adaptarse a los cambios del mercado.

Además, el análisis y la toma de decisiones informadas son prácticas fundamentales en estas organizaciones. Realizan análisis exhaustivos en áreas como el mercado, los costos, los riesgos y la calidad, lo que les proporciona información valiosa para tomar decisiones fundamentadas en todos los aspectos de su operación. Este enfoque analítico les permite mejorar

la producción, gestionar los recursos de manera eficiente y adoptar prácticas sostenibles que beneficien tanto a los productores como al medio ambiente.

La capacitación y asistencia técnica también han desempeñado un papel crucial en el éxito de estas organizaciones asociativas. Ofrecen programas de capacitación y apoyo técnico a los productores, lo que incluye promover prácticas agrícolas sostenibles, compartir técnicas de procesamiento, gestionar riesgos y brindar asesoramiento empresarial. Esta inversión en el desarrollo de los productores contribuye a mejorar la calidad del café y aumentar la productividad en general.

El uso estratégico de la tecnología es otro factor destacado en estas organizaciones. Implementan tecnología moderna en diversas áreas de producción y gestión, como el monitoreo remoto, sistemas de información, herramientas de calidad y comunicación digital. Esta adopción tecnológica mejora la eficiencia en la producción, garantiza una mayor calidad del café y respalda la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados.

La gestión de riesgos es otro aspecto importante en estas organizaciones. Implementan estrategias para monitorear y evaluar los riesgos, brindar capacitación en gestión de riesgos, diversificar los cultivos y utilizar seguros agrícolas. Estas medidas ayudan a mitigar los riesgos inherentes a la producción y comercialización del café, asegurando así la estabilidad y el bienestar de los productores.

Por último, las alianzas y la participación activa en el sector son prácticas destacadas en estas organizaciones. Establecen colaboraciones estratégicas con empresas privadas, entidades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales para promover el desarrollo del sector cafetero. Además, representan los intereses de los cafeteros a nivel local, regional y nacional, fomentando la asociatividad y la cooperación entre los diversos actores del sector.

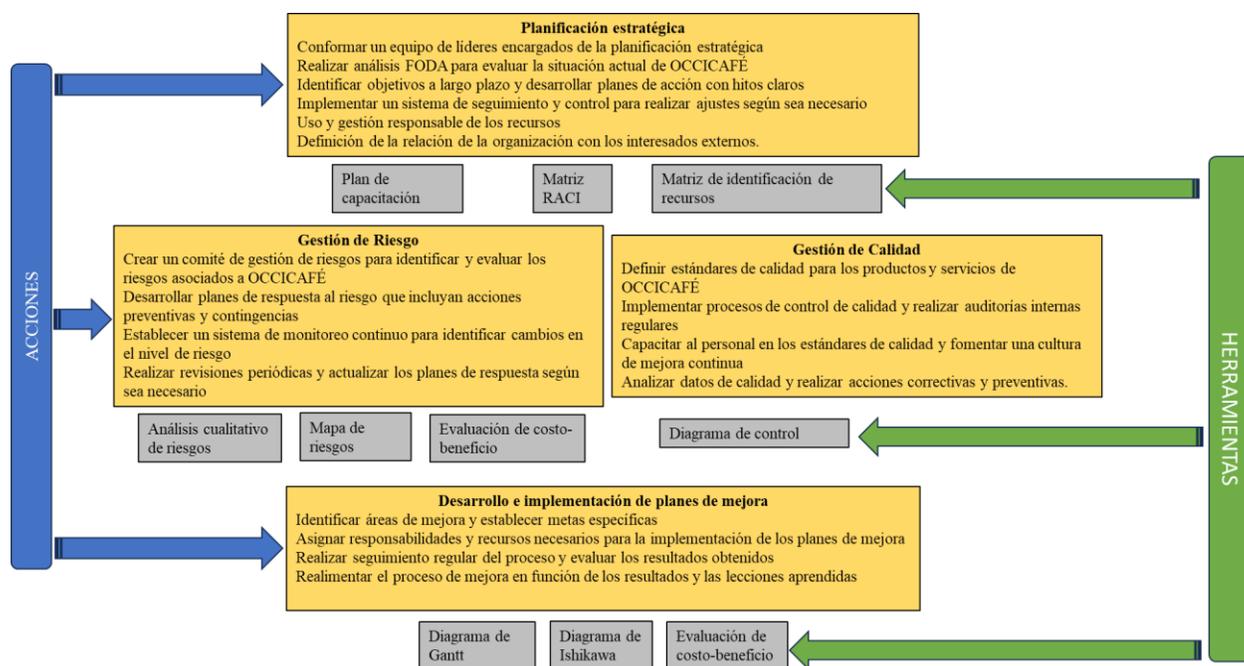
### *Estrategia Integral para el fortalecimiento de OCCICAFÉ, “Occi”.*

En este componente se plantea una estrategia integral como herramienta para fortalecer las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ a partir de un plan detallado que incluye acciones específicas para fomentar conductas y comportamientos que promuevan el fortalecimiento de las prácticas gerenciales más relevantes y de mayor impacto para la Asociación, como lo son la planificación estratégica, la gestión de calidad y la gestión de riesgos, así como la implementación y desarrollo de planes de mejora.

La estrategia se fundamenta en la aplicación de los principios de dirección de proyectos que estableció el PMBOK centrados en la administración, adaptación y resiliencia, calidad, equipo, interesados, riesgo y valor, los cuales están muy articulados con los principios de la gestión.

### **Figura 3**

#### *Plan para fortalecer las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ*



*Nota: El fortalecimiento de las prácticas gerenciales de primera jerarquía a través de una estrategia soportada en acciones, actividades, herramientas e indicadores (plan).*

La estrategia Occi (orientación, control, calidad e integralidad) que se propone, tiene como objetivo profundizar sobre las debilidades y oportunidades de la Asociación, reconocer el desarrollo de las prácticas gerenciales adquiridos a través del relacionamiento con el entorno, involucrar todas las partes interesadas, actualizar y formalizar perspectivas de la organización orientado en función de la planificación estratégica con enfoque dinámico que involucre los factores de éxito identificados en las organizaciones asociativas analizadas y potencialice la generación de valor a partir de la articulación de los principios del PMBOK.

Por ello se desarrolla un plan específico que permita fortalecer las prácticas gerenciales más relevantes o de primera jerarquía, pues de ellas dependen el desarrollo de las demás prácticas gerenciales estudiadas, lo anterior, para enfocar adecuadamente los recursos y esfuerzos en que se deben incurrir.

La mencionada estrategia se fundamenta en la perspectiva del plan, posición y perspectiva que desarrolló Henry Mintzberg, quien plantea que el posicionamiento efectivo de una organización en el entorno, es una interacción esencial entre su contexto interno y externo. Implica una cuidadosa consideración de cómo la organización desea ser percibida y si esa percepción se alinea con las expectativas de las partes interesadas.

Una perspectiva a largo plazo es esencial para guiar y dar coherencia a las acciones de la organización para explorar e innovar en sus servicios. Conocer y responder a las perspectivas de las partes interesadas, permite tomar decisiones estratégicas específicas que refuercen (este) posicionamiento de la Asociación.

El plan como una serie de acciones lógicamente estructuradas, es la herramienta que la organización debe utilizar para interactuar y modificar su situación de acuerdo con sus objetivos

y visión. El plan se desarrolla de manera reflexiva y con un propósito claro antes de su implementación, asegurando una ejecución efectiva de la estrategia.

A continuación, se detallada cada unas de las dimensiones y acciones que se propone desarrollar para llevar a cabo el fortalecimiento de las prácticas gerenciales de OCCICAFÉ:

**Planificación Estratégica:**

**Acción 1:** Conformar un equipo de líderes encargados de la planificación estratégica bajo la dirección de una firma especializada.

**Actividad 1:** Solicitar propuestas técnicas y económicas para direccionar la planificación estratégica de OCCICAFÉ

**Actividad 2:** evaluar las habilidades, experiencia y competencias de los colaboradores de OCCICAFÉ.

**Actividad 3:** En cada área de trabajo de la Asociación, seleccionar el candidato más adecuado para formar parte del equipo de líderes y proporcionarles capacitación y formación constantemente en planificación estratégica.

**Actividad 4:** Fomentar un entorno colaborativo en OCCICAFÉ, con comunicación abierta y el trabajo en equipo, así como promover la participación activa de todos los miembros en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

**Actividad 5:** Definir objetivos claros y medibles para el equipo de líderes encargados del desarrollo de la planificación estratégica. Estos objetivos deben ser alineados con los objetivos estratégicos de la organización y deben ser desglosados en metas y acciones concretas. Establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar el progreso y los resultados obtenidos por el equipo en la implementación de la estrategia.

**Acción 2:** Realizar análisis FODA para evaluar la situación actual de OCCICAFÉ.

**Actividad 1:** Realizar una recopilación exhaustiva de información relevante sobre OCCICAFÉ y su entorno. Esto incluye datos internos de la organización, como su estructura, recursos, capacidades y procesos, así como datos externos, como el mercado del café, la competencia, las tendencias del sector y los factores económicos, políticos y sociales que puedan afectar a la asociación.

**Actividad 2:** Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de OCCICAFÉ. Esto implica analizar en detalle los recursos, capacidades, procesos y aspectos organizativos de la asociación. Identificar las áreas en las que OCCICAFÉ tiene ventajas competitivas y fortalezas, así como las áreas en las que presenta deficiencias o debilidades que podrían obstaculizar su desempeño.

**Actividad 3:** Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas que afectan a OCCICAFÉ. Esto implica examinar el entorno empresarial, el mercado del café y las tendencias del sector para identificar oportunidades que puedan aprovecharse y amenazas que puedan representar desafíos para la asociación. Se deben considerar aspectos como cambios en la demanda de café, regulaciones gubernamentales, competencia, fluctuaciones de precios, entre otros.

Acción 3: Identificar objetivos a largo plazo y desarrollar planes de acción con hechos o avances importantes para la meta.

**Actividad 1:** Teniendo presente el análisis FODA planteado previamente, reevaluar y actualizar la visión a largo plazo de OCCICAFÉ, es decir, la imagen deseada del futuro de la Asociación. Definir también la misión, que describe el propósito fundamental y los valores que guían las acciones de la organización.

**Actividad 2:** Identificar objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de OCCICAFÉ y abordar las áreas clave de mejora o crecimiento que se desean alcanzar.

**Actividad 3:** Establecer planes de acción detallados que indiquen cómo se lograrán los objetivos a largo plazo. Estos planes deben incluir hitos o momentos intermedios, así como responsables claros para cada actividad. También, es importante asignar recursos adecuados y establecer un seguimiento regular para evaluar el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario.

**Acción 4:** Implementar un sistema de seguimiento y control para realizar ajustes según sea necesario.

**Actividad 1:** Identificar los indicadores clave que permitirán medir el progreso y el rendimiento de OCCICAFÉ. Estos indicadores deben estar alineados con los objetivos estratégicos establecidos y proporcionar información relevante para el seguimiento y control.

**Actividad 2:** Implementar un sistema eficiente y confiable para recopilar y tratar los datos necesarios para medir los indicadores de desempeño. Esto puede incluir el uso de herramientas de software, encuestas, entrevistas o análisis de datos existentes.

**Actividad 3:** Establecer revisiones periódicas del desempeño de OCCICAFÉ en función de los indicadores establecidos. Evaluar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos establecidos. Identificar las áreas de desviación o mejora necesaria.

**Actividad 4:** Utilizar los datos y análisis obtenidos del seguimiento y control para tomar decisiones de manera inteligente y realizar los ajustes necesarios en las estrategias y planes de acción de OCCICAFÉ.

**Actividad 5:** Instaurar una comunicación constante con todos los responsables de las diferentes áreas de OCCICAFÉ y proporcionar retroalimentación sobre los resultados del seguimiento y control. Compartir los hallazgos y las acciones tomadas para fomentar la transparencia y el aprendizaje organizacional.

Acción 5: Uso y gestión responsable de los recursos

**Actividad 1:** Levantar un inventario completo de los recursos disponibles en OCCICAFÉ, evaluando su disponibilidad, capacidad y uso actual.

**Actividad 2:** Desarrollar e implementar políticas y prácticas sostenibles que promuevan el uso responsable de los recursos, mediante la adopción de tecnologías y procesos eficientes, el reciclaje y la reducción del desperdicio.

**Actividad 3:** Orientar capacitación a todo el grupo de colaboradores de OCCICAFÉ sobre la importancia del uso responsable de los recursos y sensibilizar sobre el impacto positivo que tienen estas acciones en el entorno y en la comunidad.

**Actividad 4:** Instaurar un sistema informático de monitoreo para seguir de cerca el uso de los recursos en OCCICAFÉ y evaluar su eficiencia y eficacia. Identificar oportunidades de mejora y establecer metas para reducir el consumo de recursos.

Acción 6: Definición de la relación de la organización con los interesados externos.

**Actividad 1:** Efectuar un análisis exhaustivo para identificar a todos los interesados externos relevantes para OCCICAFÉ.

**Actividad 2:** Realizar una evaluación de las necesidades e intereses de los interesados externos identificados.

**Actividad 3:** Desarrollar un plan de comunicación estratégica para interactuar y mantener una comunicación efectiva con los interesados externos.

**Actividad 4:** Estimular la participación continua de los interesados externos en el proceso de toma de decisiones de OCCICAFÉ, mediante la realización de consultas, encuestas y grupos de enfoque, para considerar sus aportes en la definición de estrategias y acciones que beneficien mutuamente.

**Herramientas:**

1. Plan de capacitación: Esta herramienta permite diseñar y organizar actividades de formación y desarrollo dirigidas a los colaboradores de OCCICAFÉ, facilita el mejoramiento de habilidades, conocimientos y competencias del personal de cara a la implementación de los cambios que conlleva el desarrollo de la estrategia de fortalecimiento de prácticas gerenciales en la asociación.

2. Matriz RACI: Herramienta de gestión de proyectos y responsabilidades que ayuda a definir y clarificar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo en relación con las actividades de la estrategia de fortalecimiento en OCCICAFÉ. "RACI" es un acrónimo de cuatro roles principales: responsable (responsible), responsable de aprobación (accountable), consultado (consulted) e informado (informed). En la asociación el líder del equipo de planificación estratégica puede ser "responsable" de la actividad, mientras que el equipo de líderes puede ser "consultado" para aportar ideas y el comité ejecutivo puede ser "responsable de aprobación" para validar los objetivos y planes propuestos.

3. Matriz de identificación de recursos: Permite enumerar y categorizar los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto o plan de acción. Los recursos

pueden ser tangibles, como el personal, equipos, materiales y dinero, o intangibles, como conocimientos, tiempo y tecnología. En OCCICAFÉ, determinará que recursos son necesarios para llevar a término cada actividad de la estrategia de fortalecimiento de prácticas gerenciales.

**Indicador 1:** Es determinante medir el grado en que se están alcanzando los objetivos establecidos en el plan estratégico, por ello, se debe medir el cumplimiento de objetivos estratégicos. Se debe tomar la meta establecida en cada objetivo estratégico definido por la Asociación en el corto, mediano y largo plazo para evaluarlo periódicamente respecto a la meta lograda, para obtener el porcentaje se toma la meta lograda y se divide entre el valor de la meta establecida multiplicado por cien, se puede obtener un resultado ponderado del total de los objetivos mediante el promedio de los resultados individuales.

**Indicador 2:** Nivel de satisfacción de las partes interesadas, mediante encuestas de satisfacción a cada parte interesada con cuestionario mixto y respuestas cerradas que faciliten su análisis. Se suman todas las calificaciones obtenidas de las partes interesadas y se divide entre el número total de partes interesadas encuestadas para obtener un promedio de satisfacción.

### **Gestión de Riesgo:**

**Acción 1:** Crear un comité de gestión de riesgos para identificar y evaluar los riesgos asociados a OCCICAFÉ.

**Actividad 1:** Establecer claramente el propósito y las responsabilidades del comité de gestión de riesgos. Definir el alcance de su trabajo y los riesgos que se

abordarán. El comité debe tener un liderazgo claro para identificar y evaluar los riesgos asociados con las operaciones, los procesos y otros aspectos relevantes de OCCICAFÉ.

**Actividad 2:** Seleccionar los miembros del comité de gestión de riesgos, deben ser personas con experiencia y conocimientos en áreas clave relacionadas con OCCICAFÉ, como producción agrícola, gestión financiera, cumplimiento normativo y gestión de calidad.

**Actividad 3:** El comité debe llevar a cabo una evaluación detallada de los riesgos que podrían afectar a OCCICAFÉ. Identificar los riesgos internos y externos, así como la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de cada riesgo.

**Acción 2:** Desarrollar planes de respuesta al riesgo que incluyan acciones preventivas y contingencias.

**Actividad 1:** Analizar los riesgos identificados previamente y establecer qué medidas preventivas pueden incorporarse para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos o minimizar su impacto. Es necesario que estas acciones preventivas estén alineadas con los objetivos estratégicos de OCCICAFÉ y se integren en su dinámica diaria.

**Actividad 2:** Desarrollar planes de contingencia para los riesgos identificados, es decir, acciones específicas que se tomarán en caso de que ocurran los riesgos. Estos planes deben ser detallados y claros, y deben establecer los pasos a seguir, las responsabilidades de los involucrados y los recursos necesarios para responder efectivamente a cada riesgo.

**Actividad 3:** Llevar a cabo simulaciones y pruebas de los planes de respuesta al riesgo para evaluar la efectividad y viabilidad de las acciones preventivas y contingencias

establecidas, así como obtener retroalimentación relevante de los colaboradores involucrados.

**Acción 3:** Establecer un sistema de monitoreo continuo para identificar cambios en el nivel de riesgo.

**Actividad 1:** Identificar y definir indicadores clave de rendimiento que permitan medir y monitorear de manera continua el nivel de riesgo en OCCICAFÉ. Estos indicadores deben ser específicos, medibles, relevantes y estar vinculados a los riesgos identificados previamente.

**Actividad 2:** Implementar un sistema de alertas tempranas que permita identificar cambios significativos en el nivel de riesgo de manera oportuna. Basado en la automatización de la recolección de datos relevantes de los indicadores establecidos y en la definición de umbrales o niveles de tolerancia para cada riesgo. Cuando alguno de los indicadores supere o esté cerca de superar estos umbrales, se activarán alertas que notifiquen al comité de gestión de riesgos y al equipo de líderes encargados de la planificación estratégica.

**Acción 4:** Realizar revisiones periódicas y actualizar los planes de respuesta según sea necesario.

**Actividad 1:** Definir un cronograma de revisiones periódicas para evaluar la efectividad de los planes de respuesta al riesgo en OCCICAFÉ. Estas revisiones deben realizarse de manera regular, dependiendo del nivel de complejidad y volatilidad de los riesgos identificados. Durante estas revisiones, el comité de gestión de riesgos y el equipo de líderes encargados de la planificación estratégica evaluarán el desempeño de los

planes de respuesta implementados hasta el momento y determinarán si han sido efectivos para mitigar los riesgos identificados.

**Actividad 2:** Realizar evaluaciones periódicas del entorno asociativo y de los cambios internos en OCCICAFÉ que puedan impactar los riesgos. Esto implica estar al tanto de las tendencias del mercado del café, las regulaciones gubernamentales, los cambios en la competencia, entre otros factores externos. Se deben considerar los cambios organizacionales, como la adopción de nuevas tecnologías, la incorporación de nuevos colaboradores o la implementación de cambios en los procesos internos. Con el propósito que permitan identificar posibles cambios en los riesgos y ajustar los planes de respuesta en consecuencia.

**Actividad 3:** Actualizar los planes de respuesta al riesgo según los resultados de las revisiones periódicas y las evaluaciones del entorno y cambios organizacionales. El comité de gestión de riesgos deberá identificar las áreas de mejora y ajustar las estrategias y acciones establecidas en los planes de respuesta. Es esencial que las actualizaciones se realicen de manera ágil y que se comuniquen de forma efectiva a todos los miembros involucrados de OCCICAFÉ para asegurar la coherencia y eficacia de los planes de respuesta al riesgo.

#### **Herramientas:**

1. Análisis cualitativo de riesgos: Es una técnica que permite evaluar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos identificados en OCCICAFÉ de manera subjetiva, basándose en la experiencia y conocimiento del comité de gestión de riesgos. Permite priorizar los riesgos según su grado de importancia y enfocar los

recursos en aquellos con mayor impacto potencial. En base a esta evaluación, el comité desarrolla planes de contingencia para mitigar este riesgo.

2. Mapa de riesgos: Herramienta visual que ayuda a comprender rápidamente la distribución de riesgos y priorizar las áreas de enfoque en la gestión de riesgos. Permite identificar los riesgos críticos que requieren una atención inmediata y aquellos que pueden ser monitoreados a largo plazo. Los riesgos con alta probabilidad e impacto se ubican en el cuadrante superior derecho, lo que indica que son los más críticos y requieren acciones preventivas y contingencias inmediatas.

3. Evaluación de costo-beneficio: Técnica que ayuda a determinar si la implementación de una acción preventiva o de contingencia para un riesgo específico en OCCICAFÉ es justificable en términos de su costo y los beneficios esperados.

**Indicador 1:** Nivel de riesgo residual para evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos identificados, calculado a partir de probabilidad después de la acción preventiva y de contingencia multiplicado por el impacto después de la acción preventiva y de contingencia.

**Indicador 2:** Tasa de frecuencia de riesgos materializados, facilita medir la ocurrencia real de los riesgos identificados. Ayuda a entender cuántos de los riesgos previstos han ocurrido en la realidad y han generado impacto negativo en OCCICAFÉ durante un período de tiempo específico, lo que proporciona información valiosa sobre la efectividad de las estrategias de mitigación implementadas. El cálculo del indicador se efectúa tomando el número de veces que un riesgo se ha materializado dividido sobre el total de oportunidades para que ocurra ese riesgo.

**Gestión de Calidad:**

Acción 1: Definir estándares de calidad para los productos y servicios de OCCICAFÉ.

**Actividad 1:** Investigación y análisis de estándares de calidad existentes en la industria cafetera, estudiar y analizar las prácticas y normas utilizadas por otras asociaciones cafeteras o empresas del sector para garantizar la calidad de sus productos y servicios. Identificar las mejores prácticas y referencias relevantes que puedan adaptarse a OCCICAFÉ.

**Actividad 2:** Definición de criterios y especificaciones de calidad propios según investigación realizada, se debe establecer los criterios y especificaciones específicos para los productos y servicios de OCCICAFÉ. Estos criterios deben ser claros, medibles y alcanzables, sin mencionar que deben reflejar las características y atributos que diferencian a los productos y servicios de la asociación en el mercado. Se deben definir estándares para cada etapa del proceso, desde la producción y el procesamiento hasta la comercialización y entrega.

Acción 2: Implementar procesos de control de calidad y realizar auditorías internas regulares.

**Actividad 1:** Diseño e implementación de procesos de control de calidad, se deben diseñar e implementar procesos de control de calidad para asegurar que los productos y servicios de OCCICAFÉ cumplan con los criterios establecidos. La realización de inspecciones y pruebas regulares en cada etapa del proceso, el monitoreo del cumplimiento de las especificaciones, la capacitación del personal en técnicas de control de calidad y el uso de herramientas como listas de verificación y análisis estadístico para evaluar el desempeño y detectar posibles desviaciones.

**Actividad 2:** Realización de auditorías internas regulares, son un mecanismo importante para evaluar la eficacia de los procesos de control de calidad y detectar posibles desviaciones o áreas de mejora en el sistema de gestión de calidad de OCCICAFÉ. Para realizar las auditorías, se debe establecer un plan y un programa de auditorías, definiendo qué áreas o procesos se auditarán y con qué frecuencia.

Acción 3: Capacitar al personal en los estándares de calidad y fomentar una cultura de mejora continua.

**Actividad 1:** Identificación de necesidades de capacitación, se debe realizar un diagnóstico para identificar las necesidades de capacitación del personal en relación con los estándares de calidad y los procesos de mejora continua. Esto puede hacerse mediante encuestas, entrevistas o análisis de desempeño para determinar qué áreas requieren más atención y desarrollo.

**Actividad 2:** Diseño de los programas de capacitación, conforme a las necesidades identificadas, se deben establecer los programas de capacitación de manera estructurada y coherente. Deben abarcar temas como los estándares de calidad, las prácticas recomendadas, las técnicas de mejora continua y la importancia de la calidad en el producto final y la satisfacción del cliente.

**Actividad 3:** Implementación de la capacitación, se pueden realizar sesiones de capacitación presenciales o virtuales, talleres prácticos, sesiones de entrenamiento en el lugar de trabajo y otras metodologías que fomenten la participación activa de los colaboradores de OCCICAFÉ.

Acción 4: Analizar datos de calidad y realizar acciones correctivas y preventivas.

**Actividad 1:** Identificar los datos relevantes, seleccionar qué datos son esenciales para medir la calidad de los productos y servicios de OCCICAFÉ. Estos pueden incluir parámetros de calidad, métricas de desempeño, quejas y comentarios de clientes, entre otros.

**Actividad 2:** Elegir indicadores clave de calidad que permitan medir objetivamente el desempeño de los procesos y productos. Estos indicadores deben ser medibles, cuantificables y estar alineados con los estándares de calidad definidos previamente.

**Actividad 3:** Utilizar herramientas adecuadas para recolectar datos de manera eficiente y precisa. Estas herramientas pueden incluir formularios, encuestas, sistemas de monitoreo automático, entre otros.

**Herramienta:** Diagrama de control, herramienta estadística que permite visualizar los datos recopilados de forma continua en un proceso y detectar patrones o tendencias que puedan indicar problemas de calidad o variaciones inusuales. El objetivo es mantener el proceso bajo control y dentro de los límites establecidos.

**Indicador:** Cumplimiento de Acciones Correctivas y Preventivas (CAP) mide la efectividad de la implementación y finalización de las acciones correctivas y preventivas derivadas del análisis de datos de calidad. Este indicador refleja la capacidad de OCCICAFÉ para resolver los problemas identificados, prevenir su recurrencia y mejorar continuamente sus procesos. El cálculo se realiza dividiendo el número de acciones correctivas y preventivas cerradas y efectivas entre el total de acciones planificadas y luego multiplicándolo por cien para obtener un porcentaje.

**Desarrollo e Implementación de Planes de Mejora:**

Acción 1: Identificar áreas de mejora y establecer metas específicas.

**Actividad 1:** Realizar un análisis exhaustivo del desempeño actual de OCCICAFÉ en diferentes áreas, incluyendo producción, comercialización, atención al cliente, gestión financiera, entre otros. Identificar los puntos fuertes y áreas de oportunidad mediante la revisión de datos, indicadores clave de rendimiento y retroalimentación de clientes y colaboradores. Finalmente, basándose en los hallazgos del análisis, establecer metas específicas y realistas para cada área de mejora identificada.

**Actividad 2:** Fomentar un proceso de consulta y participación con los colaboradores de OCCICAFÉ y otras partes interesadas relevantes. Escuchar sus perspectivas, sugerencias y opiniones sobre las áreas que consideran que necesitan mejora y recopilar información valiosa para la identificación de áreas de enfoque. Incorporar estas opiniones en el proceso de establecimiento de metas específicas, asegurando así que las metas sean realistas, alcanzables y respaldadas por el equipo de la organización.

Acción 2: Asignar responsabilidades y recursos necesarios para la implementación de los planes de mejora.

**Actividad 1:** Definir claramente las responsabilidades y roles de cada miembro del equipo de trabajo en la implementación de los planes de mejora. Asignar tareas específicas a cada colaborador según sus habilidades y competencias, y asegurarse de que comprendan claramente sus responsabilidades en el proceso. Importante, designar líderes o coordinadores para cada área de mejora, serán responsables de liderar y dirigir las actividades relacionadas con la implementación de los planes.

**Actividad 2:** Evaluar los recursos necesarios para llevar a cabo los planes de mejora, asegurar disponibilidad para que sean asignados de manera adecuada. Estos recursos pueden incluir personal adicional, equipos, herramientas, presupuesto, tiempo y cualquier otro recurso necesario para implementar las acciones de mejora.

Acción 3: Realizar seguimiento regular del progreso y evaluar los resultados obtenidos.

**Actividad 1:** Implementar un sistema eficiente para realizar seguimiento regular del progreso en la implementación de los planes de mejora. Esto puede incluir el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir objetivamente el avance hacia las metas establecidas. También, se deben definir frecuencias de seguimiento y reporte, así como las responsabilidades de los miembros del equipo en el proceso de monitoreo.

**Actividad 2:** Programar evaluaciones periódicas para evaluar el progreso y los resultados obtenidos en la implementación de los planes de mejora. Durante estas evaluaciones, se deben analizar los datos recopilados, compararlos con las metas establecidas y realizar un análisis exhaustivo de los logros, desafíos y posibles áreas de mejora. Estas evaluaciones permitirán identificar oportunidades para ajustar o mejorar los planes de acción y asegurar que se están alcanzando los objetivos previstos.

Acción 4: Realimentar el proceso de mejora en función de los resultados y las lecciones aprendidas.

**Actividad 1:** Luego de evaluar los resultados obtenidos de la implementación de los planes de mejora, se debe llevar a cabo un análisis detallado de los logros alcanzados y las lecciones aprendidas durante el proceso. Esto implica identificar qué acciones han

tenido un impacto positivo y contribuido al logro de las metas, así como aquellas que no han tenido el efecto esperado o han presentado dificultades. Es esencial, recopilar información detallada y precisa sobre las causas de éxito y fracaso, así como las barreras y facilitadores encontrados.

**Actividad 2:** Con base en el análisis de resultados y lecciones aprendidas, se deben realizar ajustes y mejoras en el proceso de mejora. Esto implica identificar oportunidades para optimizar las estrategias, ajustar metas y plazos, asignar recursos de manera más efectiva o modificar enfoques y en función de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas, para asegurar un mayor éxito en futuras implementaciones. Además, es importante comunicar y compartir los resultados y aprendizajes con el equipo y otros actores involucrados, lo que fomentará una cultura de mejora continua en OCCICAFÉ y permitirá capitalizar los conocimientos adquiridos para futuros proyectos y procesos.

**Herramientas:**

1. El Diagrama de Gantt, es una herramienta de gestión de proyectos que permite planificar, programar y realizar seguimiento del progreso de las actividades a lo largo del tiempo. En este caso, se puede utilizar para organizar y visualizar las actividades relacionadas con la identificación de áreas de mejora y el establecimiento de metas específicas. Cada actividad se representa en el diagrama como una barra horizontal, con su inicio y finalización en las fechas planificadas. Esta herramienta facilita la asignación de responsabilidades y recursos necesarios, así como la programación de evaluaciones periódicas para el seguimiento del progreso.

2. El Diagrama de Ishikawa, es una herramienta visual que ayuda a identificar las posibles causas de un problema o área de mejora específica. Se utiliza para analizar las causas raíz de un problema y facilitar el trabajo en equipo para identificar y categorizar diferentes factores que pueden estar contribuyendo al problema. El diagrama se llama así por su forma que se asemeja a la espina de un pez.

**Indicador:** Porcentaje de cumplimiento de metas de mejora, mide el grado en que OCCICAFÉ ha logrado alcanzar las metas específicas establecidas durante el proceso de mejora. La medición periódica del cumplimiento de las metas de mejora proporcionará información valiosa para retroalimentar el proceso y tomar decisiones informadas para el crecimiento y fortalecimiento continuo de la práctica gerencial en la organización. El cálculo se realiza tomando el número de metas de mejora alcanzada dividido sobre número total de metas de mejora establecidas multiplicado por cien.

La asociación de productores de café de alta calidad del sur occidente del Huila (OCCICAFÉ) se enfrenta a retos significativos en sus prácticas gerenciales, en especial en áreas como la planificación estratégica, la gestión de calidad y la gestión de riesgos. Para lograr un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en el mercado, OCCICAFÉ debe implementar un conjunto de acciones y herramientas específicas. La asociación estará mejor preparada para enfrentar los desafíos del mercado del café y alcanzar el crecimiento y la excelencia en sus prácticas gerenciales. El enfoque en la mejora continua, la participación activa de los colaboradores y la adaptación a un entorno cambiante serán pilares clave para el éxito de la asociación en el futuro.

## Conclusiones

En el presente estudio de investigación, se identificaron diez prácticas gerenciales con base en aportes teóricos, que se consideraron esenciales para la sobrevivencia y crecimiento de una organización. Al confrontar esas prácticas gerenciales con el caso de OCCICAFÉ, se concluye el estudio realizado, que la Asociación aplica de manera parcial estas prácticas, con efectos que condicionan el crecimiento y la sostenibilidad de la Asociación en el mediano y largo plazo. También se puede concluir que hay un desconocimiento de estrategias gerenciales exitosas de otras organizaciones del sector, las cuales podrían aportar al fortalecimiento de los diferentes procesos que maneja OCCICAFÉ.

En cualquier organización, uno de los roles del gerente es atender los problemas que se presentan de una manera creativa, aprovechando el talento de sus colaboradores y promoviendo el trabajo en equipo. En el caso de OCCICAFÉ, la investigación permitió reconocer que si bien la función de la gerencia ha sido realizada por una persona con experiencia y conocimiento del sector, se presenta una centralización en la toma de decisiones, que no permite como organización aprovechar en mejor forma el talento humano disponible; en tal sentido, es importante que al interior de la organización se analice esta realidad y se planteen alternativas para cualificar las funciones gerenciales y potenciar el talento humano que hace parte de la estructura organizativa de OCCICAFÉ.

En lo relacionado con el personal vinculado a OCCICAFÉ, se pudo observar que falta un mayor nivel de rigurosidad en lo relacionado con la definición de los perfiles de competencias (conocimiento, experiencia, habilidades), para la selección de personal. Esta situación, afecta también el nivel de productividad y competitividad, situación que se hace más compleja por la

ausencia de un programa de capacitación que represente también para los colaboradores una oportunidad de crecimiento en conocimientos y prácticas dentro de la Asociación.

La investigación realizada sobre las prácticas gerenciales en tres organizaciones asociativas del sector cafetero, revela importantes factores de éxito que han contribuido al desarrollo y fortalecimiento de esas entidades. La planeación estratégica se destaca como un elemento fundamental, que permite establecer objetivos a largo plazo, formular estrategias efectivas y elaborar planes de acción que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad.

Otro factor clave es el proceso de toma de decisiones informadas, respaldadas por un análisis exhaustivo en áreas como el mercado, los costos y la calidad. Esta práctica proporciona una base sólida para la sostenibilidad, gestión de recursos incremento de la productividad y un mayor nivel de competitividad.

En el proceso investigativo, se observó cómo la planeación estratégica se convierte en un elemento crucial que permite establecer objetivos a largo plazo, formular estrategias efectivas y elaborar planes de acción que impulsen el crecimiento y la sostenibilidad de OCCICAFÉ.

El uso estratégico de la tecnología, representa un factor determinante en el éxito gerencial de las organizaciones asociativas estudiadas. El monitoreo remoto, los sistemas de información y las herramientas de calidad han mejorado la eficiencia operativa, optimizado la toma de decisiones basadas en análisis de datos y han fomentado la innovación en la producción y gestión del café.

Las organizaciones asociativas examinadas otorgan un valor significativo a la capacitación y a la asistencia técnica en la mejora de la calidad del café y el aumento de la productividad. Mediante la promoción de prácticas agrícolas sostenibles, técnicas de

procesamiento y la gestión adecuada de riesgos, han logrado impulsar la rentabilidad de los productores y garantizar la sostenibilidad de sus organizaciones.

Así mismo, el establecimiento de alianzas estratégicas y la participación activa en el sector cafetero han contribuido al fortalecimiento de estas organizaciones y al impulso del desarrollo del sector en su conjunto. Compartir conocimientos, mejores prácticas y colaborar en proyectos conjuntos son acciones clave para promover el crecimiento y la sostenibilidad del sector cafetero.

Los principios de la dirección de proyectos que reza el PMBOK, son un cimiento para potenciar prácticas gerenciales en OCCICAFÉ, dado su enfoque fundamental para la estrategia, toma de decisiones y resolución de problemas. Su aplicación permitirá construir condiciones para mejorar su nivel de eficiencia, adaptabilidad al cambio y comunicación efectiva, así como enfocar su acción hacia el mejoramiento de sus resultados financieros, comerciales, organizativos y de mejora continua. La integración y la responsabilidad compartida asegurarán el éxito en cada proceso, impulsando el desarrollo sostenible y la excelencia en su gestión organizacional.

El fortalecimiento de las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ requiere enfocarse en la planificación estratégica, gestión de riesgos, calidad y mejora continua. Al incorporar el enfoque de gerencia de proyectos con sus principios, se logrará una estructura organizativa sólida, más productiva y con mejor capacidad de adaptación a los cambios del sector, así como a una comunicación efectiva, enfoque en resultados, promoviendo responsabilidad y aprendizaje organizacional. La aplicación de estos principios son claves para alcanzar objetivos, impulsar el desarrollo sostenible en el mercado de cafés especiales y garantizar el bienestar de los caficultores y la excelencia en su gestión.

La estrategia propuesta permite teóricamente, gracias a unas acciones, actividades, herramientas e indicadores específicas, fortalecer las prácticas gerenciales en OCCICAFÉ. Así, la Asociación estará preparada para enfrentar los retos y desafíos futuros, consolidándose como una organización líder en el sector cafetero y contribuyendo al desarrollo económico y social de la región del Sur del Huila.

En conclusión, el presente trabajo aporta una estrategia acorde a los recursos disponibles para fortalecer las prácticas gerenciales de una asociación que como OCCICAFÉ, ha logrado sobrevivir durante sus dieciocho (18) años de existencia y es una alternativa de organización de pequeños productores de café, que merece todo el apoyo institucional para su consolidación, crecimiento y desarrollo en todas sus áreas funcionales.

Se recomienda la socialización de este trabajo con los pequeños productores asociados y definir un plan de trabajo que permita llevar a la práctica los planteamientos de este proyecto investigativo.

## Referencias

- Andréu Abela, J. (2011) Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Fundación Centro Estudios Andaluces. Obtenido de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>
- Asociación de Productores de Café de Alta Calidad del Sur occidente del Huila – OCCICAFÉ (2022). Informe de gestión año 2021 presentado por el representante legal y la junta directiva. <https://www.occicafe.com/wp-content/uploads/2022/04/INFORME-DE-GESTION-ANO-2021.pdf>
- Cabanellas de Torres, G. (1993). *Diccionario jurídico elemental*. España: Editorial Heliastra S.R.L. Obtenido de <https://issuu.com/ultimosensalir/docs/diccionario-juridico-elemental---guillermo-cabanel>
- Carolina Contreras-Gutiérrez, D., de Jesús Moreno-Ávila, N., Viviana Pérez-Londoño, G., & Augusto Leal-Coronado, C. (2021). Aplicación de prácticas en gerencia de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación en grupos de investigación. *Revista EAN*, 90, 1–28. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21158/01208160.n90.2021.297>
- Caldas, O. (2022). Fortalecimiento asociatividad rural en Caldas.
- Cashú Sánchez, M. G., & León Torres, M. E. (2021). Competencias gerenciales y desempeño laboral en la asociación de productores agropecuarios Gold Coffee Perú provincia de Jaén, 2020.
- Castro, C. A. C., Castro, L. A. T., & Castro, W. T. (2021). Consolidación social y empresarial de la asociación de mujeres cafeteras del occidente del Huila (asmucaocc). *Revista científica Quantica*, 2(2).

Cavanzo Sánchez, C. S. Intención Emprendedora De Los Jóvenes Caficultores Afiliados A La Federación Nacional De Cafeteros De Colombia. Caso De Estudio: El Carmen, Zapatoca, Betulia, San Vicente De Chucurí Y Galán.

Cuchimba romero, m. A., & díaz méndez, y. Y. (2021). Fortalecimiento gerencial de la asociación cafetera mujer café y cocina del corregimiento Bruselas-Huila (doctoral DISSERTATION, universidad Surcolombiana).

Comité de cafeteros de Antioquía (CCA). (2023). Programa y proyectos.

<https://fncantioquia.org/programas-y-proyectos/#1540448538460-b67f4b36-5977>

Comité de cafeteros de Caldas (CCC). (2023). Informe de gestión 2022.

<http://apps.recintodelpensamiento.com/ComiteCafeteros/Informes/2022.pdf>

Comité de cafeteros de Quindío (CCQ). (2023). Eje gobernanza.

<https://quindio.federaciondecafeteros.org/sostenibilidad/eje-gobernaza/>

Comité de cafeteros de Quindío (CCQ). (2022, diciembre 20). Proyectos e inversiones del Comité de Cafeteros del Quindío fueron de \$11.574 millones en 2022.

<https://quindio.federaciondecafeteros.org/listado-noticias/proyectos-e-inversiones-del-comite-de-cafeteros-del-quindio-fueron-de-11-574-millones-en-2022/>

Díaz Niño, C. I., Fraile Neira, D. M., Rodríguez Higueta, D. Y., & Giraldo González, G.

E. (2015). Hacia La Excelencia en La Gerencia De Proyectos a Través Del Proceso De Lecciones Aprendidas. *Revista Científica*, 23, 127–155. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.14483/udistrital.jour.RC.2015.23.a7>

Díaz, Y. C., Andrade, J. M., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121-130.

- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FNC (2022). Informe de gestión 2022, <https://doi.org/10.38141/10793/2022>.
- Fernanda, F. L., Dary, F. L., Camila, G. J., Yaneth, G. C., & Andrea, P. Y. Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la Empresa Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- Fique Navarrete, C. D. (2021). *La asociatividad y la calidad de vida en la caficultura colombiana. Experiencia de la asociación Las Rosas Coffee*. Universidad de La Salle. Bogotá D.C.: Universidad de La Salle. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_gestion\\_desarrollo/201](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo/201)
- García, M., & Rodríguez, M. A. (2015). Evaluación de las prácticas gerenciales. *Negotium*, 142 - 162. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78238677009.pdf>
- Gil Tovar, H., & Lara , D. C. (2020). Identificación competencias gerenciales de los líderes organizacionales del sector. *Scielo*, 61-78.
- Gobernación del Huila. (17 de Junio de 2020). *Directorio de Agremiaciones, Asociaciones y otros grupos de Interés*. Obtenido de Gobernación del Huila: <https://www.Huila.gov.co/documentos/1351/directorio-de-agremiaciones-asociaciones-y-otros-grupos-de-interes/>
- González, J. A. C., & Puertas, C. A. O. (2020). Asociación de mujeres productoras de café especial, zona cordillera Quindío. *Sinapsis*, 12(1), 122-135.
- Guerrero Calderón, J. C. (2022). Evaluación técnica y económica para mejorar el proceso de exportación de cafés especiales de la asociación de productores cafetaleros Alpes andinos.

- Gutiérrez, J. C., Arango, H. U., Ortiz, A. H., & Gómez, g. C. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.  
<https://ebooks724.corHuila.elogim.com:443/?il=6443>
- Hernández, R., Fernández- Collado, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Kerzner, H. (2006). *Project Mangament a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Berea, Ohio, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Koontz, H. D. (1991). Estrategia, planificación y control. Mc Graw Hill.
- Lindsay Rojas Roque. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 16(3).
- Marín, F. N. C., & Martínez Ordóñez, L. D. (2022). Acercamiento a las competencias gerenciales de los integrantes de la junta directiva del Grupo Asociativo Progresar.
- Martinez Fajardo, C. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión*. Bogota: Univ. Nacional de Colombia.
- Martinez, Y. (2021). *Inteligencia empresarial : estrategia para potenciar la comercialización justa del sector agrícola*. Neiva: Sena.
- Maucher, H. (2003). *El futuro e la alta gerencia*. Mexico: Oxford University Press.
- Meggison, L. (2001). *Administracion Conceptos y aplicaciones*. Mexico: Editorial Continental.

- Méndez Lozano, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Perfiles Económicos Departamentales*. Bogotá D.C.: SN. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/2ec26c4e-f39c-4e1b-8027-381ee081a860/Huila.aspx>
- Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos. : Strategic management model based on the risks management. (2014). *Ingeniería Industrial*, 35( 3), 344–357.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa* Guía didáctica, Universidad Surcolombiana. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Mora, M. F. (2018). *Guía de buenas prácticas para la gestión de las comunicaciones en proyectos*. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Alajuela: Instituto Tecnológico de Costa Rica. Obtenido de [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10039/guia\\_buenas\\_practicas\\_para\\_gestion\\_comunicaciones\\_proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10039/guia_buenas_practicas_para_gestion_comunicaciones_proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Momrak, H. (2021). *Las mujeres cafeteras en Antioquia, Colombia*.
- Moreno Monsalve, N. A., Sánchez Ayala, L. M., & Velosa García, J. D. (2016). *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación*. (U. EAN, Ed.) Bogotá D.C., Colombia: Ediciones EAN. Obtenido de

<https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>

- Moreno, N., Sanchaez Ayala, L. M., & Velosa, J. D. (2016). *Introducción a la gerencia de proyectos*. Bogota: Ean.
- Mulder, P. (2018). Las 5 P de la Estrategia por Mintzberg. Recuperado [insertar la fecha] de toolshero: <https://www.toolshero.es/estrategia/5-p-de-estrategia-por-mintzberg/>
- Ochoa Perez, D. A., & Infante Bonifaz, A. V. Capacidad gerencial, asociatividad y calidad como factores que se relacionan con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas de la región ica en el periodo 2016-2020.
- Peña Castro, L., Sánchez Suárez, S., & Gavilán Vanegas, J. A. (2018). *Metodología ágil para proyectos de emprendimientos el sector industrial de alimentos*. Universidad EAN. Bogotá: [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/9609>
- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de proyectos, cómo lograr la ventaja competitiva*. Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <https://ebooks724.corHuila.elogim.com:443/?il=4097>
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Prieto, P., & Herminio, J. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: Pearson Educación. Obtenido de <https://ebooks724.corHuila.elogim.com:443/?il=7587>

- Proaño Andramunio, C. F. (2019). Factores que determinan el éxito en la producción de café de la asociación agroartesanal de caficultores río Intag “AACRI” (Bachelor's thesis).
- Project Management Institute, Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Puerta Jaramillo, JI Diseño de una estrategia competitiva para la industria de los cafés especiales en el departamento del Quindío.
- Pulido Rodríguez, L. C., Rozo Tinoco, J. Á., & Venegas Díaz, J. C. (2021). Factores de éxito de los grupos productivos Asomucao y Asociación de Caficultores de Barichara del sur de Santander.
- Ramirez Zúñiga, E. J., & García Muñoz, L. Y. (2020). *Competitividad en la Producción de Cafés Especiales del Departamento del Huila*. Bogotá D.C.: Repositorio Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10101/RamirezEyder2020.pdf?sequence=1>
- Rodríguez Jiménez, Andrés, & Pérez Jacinto, Alipio Omar (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82),1-26.[fecha de Consulta 15 de Abril de 2022]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Rodríguez, I., Sbragia, R., & González, F. (2002). Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y práctica. *Espacios*, 23(2), 81-98

- Rojas Roque, L. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos : Methodology for the transition to a model of strategic management based on processes. *Revista Ingeniería Industrial*, 16( 3), 319–339.
- Ronda Pupo, G. A. (11 de marzo de 2021). Gestipolis. Obtenido de Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos: <https://www.gestipolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Sánchez Vásquez, L. M. (2020). *La gerencia basada en la cultura asociativa, el caso de asociaciones del sector cafetero en Colombia*. Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali. Obtenido de <https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/download/221/223/4183?inline=1>
- Siracusa Caro, G. J. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial en el contexto del nuevo marco constitucional constitucional*. San Felipe Yaracuy Venezuela: Mimeo.
- Solarte-Pazos, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(52), 5–18. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.15446/innovar.v24n52.42502>
- Soto Vallejo, I., Cardona Acevedo, M., & Barrios Arias, P. M. (2022). Fortalecimiento de capacidades institucionales y de acción colectiva en las asociaciones de los sectores productivos rurales de la región paisaje cultural cafetero de Caldas.

- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill.  
<https://ebooks724.corHuila.elogim.com:443/?il=6250>
- Tovar Trujillo, S. M., Gonzales, G. L., & Vargas, S. R. (2018). Toma de decisiones en la gestión del sector agroindustrial del bizcocho de achira en Huila (Colombia). *Revista Espacios*, 4.
- Vásquez, L. M. S. (2021). La gerencia basada en la cultura asociativa, el caso de asociaciones del sector cafetero en Colombia. In *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales* (pp. 107-142). Universidad Santiago de Cali.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *La teoría de los juegos y el comportamiento económico*. Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press.

## Anexo 2. Cuestionario aplicado al Gerente de OCCICAFÉ.

Nombre del entrevistador: Aldair Serrano Marquin

Lugar donde se realiza la entrevista: OCCICAFÉ

Ciudad: La Plata                      Departamento: Huila                      Fecha: \_\_\_\_\_

Número de Entrevista: \_\_\_\_\_

Buen día estimado Gerente:

La presente entrevista tiene el objetivo de recaudar información que permita elaborar un diagnóstico de línea base de las prácticas gerenciales en la Asociación de productores de café de alta calidad del Sur Occidente del Huila, (OCCICAFE). La información obtenida se utilizará exclusivamente para fines académicos, por lo cual lo invitamos a contestar con sinceridad.

Preguntas:

¿Cuál es su nombre?

¿Qué edad tiene?

¿cuál es su grado máximo de estudios?

¿Cuántos años ha estado como Gerente de OCCICAFÉ?

**Componente cultura organizacional: código de valores, participación en toma de decisiones, decisiones, comunicación directa, trabajo en equipo, gestión del conocimiento, políticas de la empresa, actitud e identidad organizacional y visión corporativa.**

¿Con que frecuencia se reúne con su equipo de colaboradores?

¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta a la hora de elegir los colaboradores de OCCICAFÉ?

¿OCCICAFÉ cuenta con un código de valores?

¿Qué factores tiene en cuenta a la hora de tomar las decisiones cotidianas del ejercicio normal de OCCICAFÉ?

¿Recibe consejo o asesoría a alguna persona en aras de tomar decisiones acertadas?

¿Los colaboradores de OCCICAFÉ participan en el proceso de toma de decisiones? ¿de que manera lo hacen?

¿Cuáles son los canales de comunicación directa e indirecta que utiliza para comunicarse con las partes interesadas de OCCICAFÉ?

¿Cómo organiza y dirige los equipos de trabajo que permiten que las actividades propias de OCCICAFÉ se lleven a cabo satisfactoriamente?

¿cuántos son los más importantes proyectos que han estructurado y gestionado OCCICAFÉ? ¿Por qué?

¿cómo se gestionan los proyectos al interior de OCCICAFÉ desde la gerencia hasta el nivel jerárquico base?

¿existen programas de capacitaciones para dotar de nuevas herramientas y conocimientos al gerente y colaboradores de OCCICAFÉ? ¿Cuáles?

¿qué políticas de OCCICAFÉ orientan el actuar de los colaboradores?

¿Existen programas al interior de OCCICAFÉ encaminados a potencializar el talento humano de la asociación? ¿cómo se desarrollan?

¿Existe algún protocolo de atención y comunicación tanto para el cliente interno como externo?

¿Qué significa OCCICAFÉ para usted?

¿OCCICAFÉ incide en su vida? ¿De qué manera?

¿Cómo se imagina a OCCICAFÉ dentro de uno, tres y cinco años?

¿El mapa estratégico de OCCICAFÉ con que regularidad se actualiza? ¿qué factores o circunstancias instan a modificarlo?

**Componente estructura organizacional: infraestructura, integración, instalaciones, investigación y desarrollo, procesos, reglamentos y modelo de control de calidad.**

¿considera usted que la infraestructura física que utiliza OCCICAFÉ para el desarrollo normal de sus operaciones es suficiente?

¿existen iniciativas de OCCICAFÉ para ampliar, cambiar o modificar la infraestructura física de OCCICAFÉ? ¿cuáles?

¿Existen proyectos de investigación y desarrollo en OCCICAFÉ que se encuentren en ejecución o próximos a iniciar?

¿OCCICAFÉ cuenta con procesos definidos para cada actividad que se desarrolla al interior de la organización?

¿Existen reglamentos en OCCICAFÉ que orienten el actuar de la organización? ¿cada cuanto se actualizan y quienes son los responsables de hacer seguimiento al cumplimiento?

¿cómo OCCICAFÉ realiza el control de calidad en el aseguramiento de los procesos que diariamente ejecuta?

¿Existen buenas prácticas en las actividades que desarrolla la gerencia de OCCICAFÉ? ¿cuáles?

**Componente estrategia: tecnología, comercialización, competencias, finanzas, estrategias de supervivencias, gestión de TIC y mejora continua.**

¿Existe planeación estratégica en OCCICAFÉ? ¿cómo se ha implementado y que seguimiento se realiza desde la gerencia?

¿De qué manera OCCICAFÉ comercializa sus productos y servicios?

¿Desde la junta directiva de OCCICAFÉ existen iniciativas encaminadas a explorar nuevos canales de comercialización? ¿cuáles?

¿Cuáles son los atributos diferenciadores de OCCICAFÉ que lo hace diferente frente a los demás competidores del mercado?

¿Considera que OCCICAFÉ se encuentra a la vanguardia en la implementación de tecnologías que permita optimizar sus procesos? ¿Qué tecnologías cree que son necesarias para que OCCICAFÉ avance desde el reglón tecnológico?

¿cuáles han sido los momentos de crisis de OCCICAFÉ? ¿cómo hizo para superar la situación y que consecuencias trajo?

¿Desde el ámbito de finanzas corporativas, cómo cree que se encuentra OCCICAFÉ? ¿considera que es necesario hacer cambios en la estructura financiera? \* contadora

¿Cómo y quienes participan en la elaboración del presupuesto anual de OCCICAFÉ?

¿con que frecuencia se realiza seguimiento a los resultados financieros del año fiscal y a los objetivos estratégicos que se definieron?

¿existe un modelo de mejora continua en OCCICAFÉ? ¿cómo hace la organización para aprender de las lecciones pasadas de cara al futuro?

¿existen reglamentos en materia de salud y seguridad en el trabajo? ¿cuál es el estado actual?

Anexo 3. Cuestionario aplicado a integrantes de la Junta Directiva de OCCICAFÉ.

Nombre del entrevistador: Aldair Serrano Marquin

Lugar donde se realiza la entrevista: Oficinas de OCCICAFÉ

Ciudad: La Plata                      Departamento: Huila                      Fecha: \_\_\_\_\_

Número de Entrevista: \_\_\_\_\_

Buen día estimado integrante de la Junta Directiva de OCCICAFÉ:

La presente entrevista tiene el objetivo de recaudar información que permita elaborar un diagnóstico de línea base de las prácticas gerenciales en la asociación de productores de café de alta calidad del Sur Occidente del Huila, (OCCICAFE). La información obtenida se utilizará exclusivamente para fines académicos, por lo cual lo invitamos a contestar con sinceridad.

Instrucciones: favor de contestar las siguientes preguntas.

Preguntas:

¿Cuál es su nombre?

¿Qué edad tiene?

¿Cuál es su grado máximo de estudios?

¿Qué antigüedad tiene como socio de la Junta Directiva de OCCICAFE?

**Componente cultura organizacional: código de valores, participación en toma de decisiones, decisiones, comunicación directa, trabajo en equipo, gestión del conocimiento, políticas de la empresa, actitud e identidad organizacional y visión corporativa.**

¿Cómo es el desarrollo de una reunión de la junta directiva?

¿Existe algún protocolo previo y durante las reuniones de junta directiva?

¿Cuál es el procedimiento previsto dentro de la organización para la toma de decisiones y resolver las posturas divididas?

¿se han presentado conflictos de interés de algún integrante de junta directiva al momento de evaluar una oportunidad? ¿de qué manera se procede en esos casos?

¿Cuáles son los lineamientos de la organización para la toma de decisión? ¿Qué factores evalúan para determinar la viabilidad o no de la misma?

¿Cómo es la comunicación de la junta directiva con las partes interesadas de OCCICAFÉ y con qué frecuencia se da?

¿Qué ocurre cuando existe una situación esporádica y urgente?

¿Cuántos proyectos han estructurado y gestionado OCCICAFÉ?

¿Cómo se gestionan los proyectos al interior de OCCICAFÉ en los cuales la junta directiva tiene injerencia?

¿Existen programas de capacitaciones para los integrantes de la junta directiva de OCCICAFÉ que tengan por objetivo brindarle ciertos conocimientos útiles a la hora de realizar sus labores dentro de la organización? ¿Cuáles?

¿qué políticas de OCCICAFÉ consideran son las más importantes y por qué?

¿Qué significa OCCICAFÉ para usted?

¿OCCICAFÉ incide en su vida? ¿De qué manera?

¿Cómo se imagina a OCCICAFÉ dentro de uno, tres y cinco años?

**Componente estructura organizacional: infraestructura, integración, instalaciones, investigación y desarrollo, procesos, reglamentos y modelo de control de calidad.**

¿considera usted que la infraestructura física que utiliza OCCICAFÉ para el desarrollo normal de sus operaciones es suficiente?

¿Existen iniciativas desde la junta directiva de OCCICAFÉ para ampliar, cambiar o modificar la infraestructura física de OCCICAFÉ? ¿cuáles?

¿Existen proyectos de investigación y desarrollo en OCCICAFÉ que se encuentren en ejecución o próximos a iniciar?

¿OCCICAFÉ cuenta con procesos definidos para cada actividad que se desarrolla al interior de la organización?

¿Cómo fue la elección de la última junta directiva de OCCICAFÉ?

¿Existen reglamentos en OCCICAFÉ que orienten el actuar de la organización? ¿cada cuanto se actualizan y quienes son los responsables de hacer seguimiento al cumplimiento?

¿cómo OCCICAFÉ realiza el control de calidad en el aseguramiento de los procesos que diariamente ejecuta?

¿Existen buenas prácticas en la junta directiva de OCCICAFÉ? ¿cuáles?

**Componente estrategia: tecnología, comercialización, competencias, finanzas, estrategias de supervivencias, gestión de TIC y mejora continua.**

¿Existe planeación estratégica en OCCICAFÉ? ¿Cómo se ha implementado y qué seguimiento se realiza?

¿De qué manera OCCICAFÉ comercializa sus productos y servicios?

¿Desde la junta directiva de OCCICAFÉ existen iniciativas encaminadas a explorar nuevos canales de comercialización? ¿cuáles?

¿Cuáles son los atributos diferenciadores de OCCICAFÉ que lo hace diferente frente a los demás competidores del mercado?

¿Considera que OCCICAFÉ se encuentra a la vanguardia en la implementación de tecnologías que permita optimizar sus procesos? ¿Qué tecnologías cree que son necesarias para que OCCICAFÉ avance desde el reglón tecnológico?

¿Cuáles han sido los momentos de crisis de OCCICAFÉ? ¿cómo hizo la junta directiva para superar la situación y que consecuencias trajo?

¿Desde el ámbito de finanzas corporativas, cómo cree que se encuentra OCCICAFÉ? ¿considera que es necesario hacer cambios en la estructura financiera? \* contadora

¿Cómo y quiénes participan en la elaboración del presupuesto anual de OCCICAFÉ?

¿Con qué frecuencia se realiza seguimiento a los resultados financieros del año fiscal y a los objetivos estratégicos que se definieron?

¿Existe un modelo de mejora continua en OCCICAFÉ? ¿Cómo hace la organización para aprender de las lecciones pasadas de cara al futuro?



9		<p>Definir objetivos claros y medibles para el equipo de líderes encargados del desarrollo de la planificación estratégica. Estos objetivos deben ser alineados con los objetivos estratégicos de la organización y deben ser desglosados en metas y acciones concretas. Establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar el progreso y los resultados obtenidos por el equipo en la implementación de la estrategia</p>	Pendiente por definir							
10		<p>Realizar una recopilación exhaustiva de información relevante sobre OCCICAFÉ y su entorno. Esto incluye datos internos de la organización, como su estructura, recursos, capacidades y procesos, así como datos externos, como el mercado del café, la competencia, las tendencias del sector y los factores económicos, políticos y sociales que puedan afectar a la asociación</p>	Pendiente por definir							
11	Realizar análisis FODA para evaluar la situación actual de OCCICAFÉ	<p>Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de OCCICAFÉ. Esto implica analizar en detalle los recursos, capacidades, procesos y aspectos organizativos de la asociación. Identificar las áreas en las que OCCICAFÉ tiene ventajas competitivas y fortalezas, así como las áreas en las que presenta deficiencias o debilidades que podrían obstaculizar su desempeño</p>	Pendiente por definir							
12		<p>Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas que afectan a OCCICAFÉ. Esto implica examinar el entorno empresarial, el mercado del café y las tendencias del sector para identificar oportunidades que puedan aprovecharse y amenazas que puedan representar desafíos para la asociación. Se deben considerar aspectos como cambios en la demanda de café, regulaciones gubernamentales, competencia, fluctuaciones de precios, entre otros</p>	Pendiente por definir							

13	<p>P l a n i f i c a c i ó n</p> <p>E s t r á t e g i c a</p>		<p>Teniendo presente el análisis FODA planteado previamente, reevaluar y actualizar la visión a largo plazo de OCCICAFÉ, es decir, la imagen deseada del futuro de la Asociación. Definir también la misión, que describe el propósito fundamental y los valores que guían las acciones de la organización</p>	Pendiente por definir													
14		<p>Identificar objetivos a largo plazo y desarrollar planes de acción con hechos o avances importantes para la meta</p>	<p>Identificar objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de OCCICAFÉ y abordar las áreas clave de mejora o crecimiento que se desean alcanzar</p>	Pendiente por definir													
15			<p>Establecer planes de acción detallados que indiquen cómo se lograrán los objetivos a largo plazo. Estos planes deben incluir hitos o momentos intermedios, así como responsables claros para cada actividad. También, es importante asignar recursos adecuados y establecer un seguimiento regular para evaluar el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario</p>	Pendiente por definir													
16			<p>Identificar los indicadores clave que permitirán medir el progreso y el rendimiento de OCCICAFÉ. Estos indicadores deben estar alineados con los objetivos estratégicos establecidos y proporcionar información relevante para el seguimiento y control</p>	Pendiente por definir													
17			<p>Implementar un sistema eficiente y confiable para recopilar y tratar los datos necesarios para medir los indicadores de desempeño. Esto puede incluir el uso de herramientas de software, encuestas, entrevistas o análisis de datos existentes</p>	Pendiente por definir													

18	Implementar un sistema de seguimiento y control para realizar ajustes según sea necesario	Establecer revisiones periódicas del desempeño de OCCICAFÉ en función de los indicadores establecidos. Evaluar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos establecidos. Identificar las áreas de desviación o mejora necesaria	Pendiente por definir																
19		Utilizar los datos y análisis obtenidos del seguimiento y control para tomar decisiones de manera inteligente y realizar los ajustes necesarios en las estrategias y planes de acción de OCCICAFÉ	Pendiente por definir																
20		Instaurar una comunicación constante con todos los responsables de las diferentes áreas de OCCICAFÉ y proporcionar retroalimentación sobre los resultados del seguimiento y control. Compartir los hallazgos y las acciones tomadas para fomentar la transparencia y el aprendizaje organizacional	Pendiente por definir																
21	Uso y gestión responsable de los recursos	Levantar un inventario completo de los recursos disponibles en OCCICAFÉ, evaluando su disponibilidad, capacidad y uso actual	Pendiente por definir																
22		Desarrollar e implementar políticas y prácticas sostenibles que promuevan el uso responsable de los recursos, mediante la adopción de tecnologías y procesos eficientes, el reciclaje y la reducción del desperdicio	Pendiente por definir																
23		Orientar capacitación a todo el grupo de colaboradores de OCCICAFÉ sobre la importancia del uso responsable de los recursos y sensibilizar sobre el impacto positivo que tienen estas acciones en el entorno y en la comunidad	Pendiente por definir																

24			<p>Instaurar un sistema informático de monitoreo para seguir de cerca el uso de los recursos en OCCICAFÉ y evaluar su eficiencia y eficacia. Identificar oportunidades de mejora y establecer metas para reducir el consumo de recursos</p>	Pendiente por definir																						
25			<p>Efectuar un análisis exhaustivo para identificar a todos los interesados externos relevantes para OCCICAFÉ</p>	Pendiente por definir																						
26			<p>Realizar una evaluación de las necesidades e intereses de los interesados externos identificados</p>	Pendiente por definir																						
27		Definición de la relación de la organización con los interesados externos	<p>Desarrollar un plan de comunicación estratégica para interactuar y mantener una comunicación efectiva con los interesados externos</p>	Pendiente por definir																						
28			<p>Estimular la participación continua de los interesados externos en el proceso de toma de decisiones de OCCICAFÉ, mediante la realización de consultas, encuestas y grupos de enfoque, para considerar sus aportes en la definición de estrategias y acciones que beneficien mutuamente</p>	Pendiente por definir																						
29			<p>Establecer claramente el propósito y las responsabilidades del comité de gestión de riesgos. Definir el alcance de su trabajo y los riesgos que se abordarán. El comité debe tener un liderazgo claro para identificar y evaluar los riesgos asociados con las operaciones, los procesos y otros aspectos relevantes de OCCICAFÉ</p>	Pendiente por definir																						

30	<p>Crear un comité de gestión de riesgos para identificar y evaluar los riesgos asociados a OCCICAFÉ</p>	<p>Seleccionar los miembros del comité de gestión de riesgos, deben ser personas con experiencia y conocimientos en áreas clave relacionadas con OCCICAFÉ, como producción agrícola, gestión financiera, cumplimiento normativo y gestión de calidad</p>	<p>Pendiente por definir</p>														
31		<p>El comité debe llevar a cabo una evaluación detallada de los riesgos que podrían afectar a OCCICAFÉ. Identificar los riesgos internos y externos, así como la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial de cada riesgo</p>	<p>Pendiente por definir</p>														
32		<p>Analizar los riesgos identificados previamente y establecer qué medidas preventivas pueden incorporarse para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos o minimizar su impacto. Es necesario que estas acciones preventivas estén alineadas con los objetivos estratégicos de OCCICAFÉ y se integren en su dinámica diaria</p>	<p>Pendiente por definir</p>														
33		<p>Desarrollar planes de contingencia para los riesgos identificados, es decir, acciones específicas que se tomarán en caso de que ocurran los riesgos. Estos planes deben ser detallados y claros, y deben establecer los pasos a seguir, las responsabilidades de los involucrados y los recursos necesarios para responder efectivamente a cada riesgo</p>	<p>Pendiente por definir</p>														

34	G e s t i ó n  d e  R i e s g o		Llevar a cabo simulaciones y pruebas de los planes de respuesta al riesgo para evaluar la efectividad y viabilidad de las acciones preventivas y contingencias establecidas, así como obtener retroalimentación relevante de los colaboradores involucrados	Pendiente por definir																				
35			Identificar y definir indicadores clave de rendimiento que permitan medir y monitorear de manera continua el nivel de riesgo en OCCICAFÉ. Estos indicadores deben ser específicos, medibles, relevantes y estar vinculados a los riesgos identificados previamente	Pendiente por definir																				
36		Establecer un sistema de monitoreo continuo para identificar cambios en el nivel de riesgo	Implementar un sistema de alertas tempranas que permita identificar cambios significativos en el nivel de riesgo de manera oportuna. Basado en la automatización de la recolección de datos relevantes de los indicadores establecidos y en la definición de umbrales o niveles de tolerancia para cada riesgo. Cuando alguno de los indicadores supere o esté cerca de superar estos umbrales, se activarán alertas que notifiquen al comité de gestión de riesgos y al equipo de líderes encargados de la planificación estratégica	Pendiente por definir																				
37			Definir un cronograma de revisiones periódicas para evaluar la efectividad de los planes de respuesta al riesgo en OCCICAFÉ. Estas revisiones deben realizarse de manera regular, dependiendo del nivel de complejidad y volatilidad de los riesgos identificados. Durante estas revisiones, el comité de gestión de riesgos y el equipo de líderes encargados de la planificación estratégica evaluarán el desempeño de los planes de respuesta implementados hasta el momento y determinarán si han sido efectivos para mitigar los riesgos identificados	Pendiente por definir																				

38		Realizar revisiones periódicas y actualizar los planes de respuesta según sea necesario	Realizar evaluaciones periódicas del entorno asociativo y de los cambios internos en OCCICAFÉ que puedan impactar los riesgos. Esto implica estar al tanto de las tendencias del mercado del café, las regulaciones gubernamentales, los cambios en la competencia, entre otros factores externos. Se deben considerar los cambios organizacionales, como la adopción de nuevas tecnologías, la incorporación de nuevos colaboradores o la implementación de cambios en los procesos internos. Con el propósito que permitan identificar posibles cambios en los riesgos y ajustar los planes de respuesta en consecuencia	Pendiente por definir																			
39			Actualizar los planes de respuesta al riesgo según los resultados de las revisiones periódicas y las evaluaciones del entorno y cambios organizacionales. El comité de gestión de riesgos deberá identificar las áreas de mejora y ajustar las estrategias y acciones establecidas en los planes de respuesta. Es esencial que las actualizaciones se realicen de manera ágil y que se comuniquen de forma efectiva a todos los miembros involucrados de OCCICAFÉ para asegurar la coherencia y eficacia de los planes de respuesta al riesgo	Pendiente por definir																			
40			Investigación y análisis de estándares de calidad existentes en la industria cafetera, estudiar y analizar las prácticas y normas utilizadas por otras asociaciones cafeteras o empresas del sector para garantizar la calidad de sus productos y servicios. Identificar las mejores prácticas y referencias relevantes que puedan adaptarse a OCCICAFÉ	Pendiente por definir																			

41	Definir estándares de calidad para los productos y servicios de OCCICAFÉ	Definición de criterios y especificaciones de calidad propios según investigación realizada, se debe establecer los criterios y especificaciones específicos para los productos y servicios de OCCICAFÉ. Estos criterios deben ser claros, medibles y alcanzables, sin mencionar que deben reflejar las características y atributos que diferencian a los productos y servicios de la asociación en el mercado. Se deben definir estándares para cada etapa del proceso, desde la producción y el procesamiento hasta la comercialización y entrega	Pendiente por definir												
42	Implementar procesos de control de calidad y realizar auditorías internas regulares	Diseño e implementación de procesos de control de calidad, se deben diseñar e implementar procesos de control de calidad para asegurar que los productos y servicios de OCCICAFÉ cumplan con los criterios establecidos. La realización de inspecciones y pruebas regulares en cada etapa del proceso, el monitoreo del cumplimiento de las especificaciones, la capacitación del personal en técnicas de control de calidad y el uso de herramientas como listas de verificación y análisis estadístico para evaluar el desempeño y detectar posibles desviaciones	Pendiente por definir												
43	G e s t i ó n  d e	Realización de auditorías internas regulares, son un mecanismo importante para evaluar la eficacia de los procesos de control de calidad y detectar posibles desviaciones o áreas de mejora en el sistema de gestión de calidad de OCCICAFÉ. Para realizar las auditorías, se debe establecer un plan y un programa de auditorías, definiendo qué áreas o procesos se auditarán y con qué frecuencia	Pendiente por definir												

44	C a l i d a d		Identificación de necesidades de capacitación, se debe realizar un diagnóstico para identificar las necesidades de capacitación del personal en relación con los estándares de calidad y los procesos de mejora continua. Esto puede hacerse mediante encuestas, entrevistas o análisis de desempeño para determinar qué áreas requieren más atención y desarrollo	Pendiente por definir																			
45		Capacitar al personal en los estándares de calidad y fomentar una cultura de mejora continua	Diseño de los programas de capacitación, conforme a las necesidades identificadas, se deben establecer los programas de capacitación de manera estructurada y coherente. Deben abarcar temas como los estándares de calidad, las prácticas recomendadas, las técnicas de mejora continua y la importancia de la calidad en el producto final y la satisfacción del cliente	Pendiente por definir																			
46			Implementación de la capacitación, se pueden realizar sesiones de capacitación presenciales o virtuales, talleres prácticos, sesiones de entrenamiento en el lugar de trabajo y otras metodologías que fomenten la participación activa de los colaboradores de OCCICAFÉ	Pendiente por definir																			
47			Identificar los datos relevantes, seleccionar qué datos son esenciales para medir la calidad de los productos y servicios de OCCICAFÉ. Estos pueden incluir parámetros de calidad, métricas de desempeño, quejas y comentarios de clientes, entre otros	Pendiente por definir																			

48		Analizar datos de calidad y realizar acciones correctivas y preventivas	Elegir indicadores clave de calidad que permitan medir objetivamente el desempeño de los procesos y productos. Estos indicadores deben ser medibles, cuantificables y estar alineados con los estándares de calidad definidos previamente	Pendiente por definir																					
49			Utilizar herramientas adecuadas para recolectar datos de manera eficiente y precisa. Estas herramientas pueden incluir formularios, encuestas, sistemas de monitoreo automático, entre otros	Pendiente por definir																					
50		Identificar áreas de mejora y establecer metas específicas	Realizar un análisis exhaustivo del desempeño actual de OCCICAFÉ en diferentes áreas, incluyendo producción, comercialización, atención al cliente, gestión financiera, entre otros. Identificar los puntos fuertes y áreas de oportunidad mediante la revisión de datos, indicadores clave de rendimiento y retroalimentación de clientes y colaboradores. Finalmente, basándose en los hallazgos del análisis, establecer metas específicas y realistas para cada área de mejora identificada	Pendiente por definir																					
51				Fomentar un proceso de consulta y participación con los colaboradores de OCCICAFÉ y otras partes interesadas relevantes. Escuchar sus perspectivas, sugerencias y opiniones sobre las áreas que consideran que necesitan mejora y recopilar información valiosa para la identificación de áreas de enfoque. Incorporar estas opiniones en el proceso de establecimiento de metas específicas, asegurando así que las metas sean realistas, alcanzables y respaldadas por el equipo de la organización	Pendiente por definir																				

52		Asignar responsabilidades y recursos necesarios para la implementación de los planes de mejora	Definir claramente las responsabilidades y roles de cada miembro del equipo de trabajo en la implementación de los planes de mejora. Asignar tareas específicas a cada colaborador según sus habilidades y competencias, y asegurarse de que comprendan claramente sus responsabilidades en el proceso. Importante, designar líderes o coordinadores para cada área de mejora, serán responsables de liderar y dirigir las actividades relacionadas con la implementación de los planes	Pendiente por definir																				
53			Evaluar los recursos necesarios para llevar a cabo los planes de mejora, asegurar disponibilidad para que sean asignados de manera adecuada. Estos recursos pueden incluir personal adicional, equipos, herramientas, presupuesto, tiempo y cualquier otro recurso necesario para implementar las acciones de mejora	Pendiente por definir																				
54		Realizar seguimiento	Implementar un sistema eficiente para realizar seguimiento regular del progreso en la implementación de los planes de mejora. Esto puede incluir el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir objetivamente el avance hacia las metas establecidas. También, se deben definir frecuencias de seguimiento y reporte, así como las responsabilidades de los miembros del equipo en el proceso de monitoreo	Pendiente por definir																				

Definición de acciones de mejora

55	<p>P l a n e s  d e  m e j o r a</p>	<p>regular del progreso y evaluar los resultados obtenidos</p>	<p>Programar evaluaciones periódicas para evaluar el progreso y los resultados obtenidos en la implementación de los planes de mejora. Durante estas evaluaciones, se deben analizar los datos recopilados, compararlos con las metas establecidas y realizar un análisis exhaustivo de los logros, desafíos y posibles áreas de mejora. Estas evaluaciones permitirán identificar oportunidades para ajustar o mejorar los planes de acción y asegurar que se están alcanzando los objetivos previstos</p>	<p>Pendiente por definir</p>									
56		<p>Realimentar el</p>	<p>Luego de evaluar los resultados obtenidos de la implementación de los planes de mejora, se debe llevar a cabo un análisis detallado de los logros alcanzados y las lecciones aprendidas durante el proceso. Esto implica identificar qué acciones han tenido un impacto positivo y contribuido al logro de las metas, así como aquellas que no han tenido el efecto esperado o han presentado dificultades. Es esencial, recopilar información detallada y precisa sobre las causas de éxito y fracaso, así como las barreras y facilitadores encontrados</p>	<p>Pendiente por definir</p>									

57		proceso de mejora en función de los resultados y las lecciones aprendidas	Con base en el análisis de resultados y lecciones aprendidas, se deben realizar ajustes y mejoras en el proceso de mejora. Esto implica identificar oportunidades para optimizar las estrategias, ajustar metas y plazos, asignar recursos de manera más efectiva o modificar enfoques y en función de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas, para asegurar un mayor éxito en futuras implementaciones. Además, es importante comunicar y compartir los resultados y aprendizajes con el equipo y otros actores involucrados, lo que fomentará una cultura de mejora continua en OCCICAFÉ y permitirá capitalizar los conocimientos adquiridos para futuros proyectos y procesos	Pendiente por definir																					
58	Evaluación y ajustes posteriores	Evaluar la ejecución del plan	Evaluar la ejecución del plan, identificando falencias o debilidades																						
59			Retroalimentar con el equipo y tomar decisiones																						
60			Establecer e incorporar los ajustes necesarios al plan																						