

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA LA FUNDACION LA YUNGA  
FERTIL**



**JOSE MANUEL GUERRERO DIAZ**

**CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DESARROLLO EMPRENDIMIENTO Y SOCIEDAD  
2019**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA LA FUNDACION LA YUNGA  
FERTIL**



**CORPORACION UNIVERSITARIA  
AUTONOMA  
DEL CAUCA**

**JOSE MANUEL GUERRERO DIAZ**  
**Trabajo de grado para optar al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR**  
**DAYSE ALEXANDRA DELGADO ERASO**  
**Mg. GERENCIA DE LA INNOVACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

**CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONOMICAS**  
**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**DESARROLLO EMPRENDIMIENTO Y SOCIEDAD**  
**2019**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

Una vez revisado el documento final del trabajo de grado titulado “Diseño de un modelo de gestión para la fundación la Yunga Fértil”; realizado por el estudiante **Jose Manuel Guerrero Diaz**, se autoriza la sustentación de este para optar al título Profesional en Administrador de Empresas de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

---

Dayse Delgado, Mg.  
Directora  
Programa de Administración de Empresas  
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

---

Gehovell Juliana Vidal Pinilla, Esp.  
Jurado  
Programa de Administración de Empresas  
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

---

Gabriel de la Torre Solarte, Mg.  
Jurado  
Programa de Administración de Empresas  
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Popayán, Cauca, Septiembre de 2019

## DEDICATORIA

El presente trabajo es resultado del esfuerzo, compromiso y dedicación que gracias a la ayuda de Dios y mi familia he logrado culminar con éxito y satisfacción con el cual alcanzare una gran meta en mi vida que es ser Administrador de Empresas y por ello hoy puedo dedicar este proyecto a todas las personas que estuvieron conmigo e hicieron que pudiera hacerlo realidad.

Dedico este logro, primero a Dios por siempre estar para mí, por llevarme por un buen camino lleno de bendiciones, triunfos y alegrías, también por brindarme la sabiduría y conocimiento para poder afrontar los obstáculos que me encuentro en el camino y por hacer de mí una mejor persona cada día.

A mis padres que gracias a su apoyo incondicional y por estar siempre cuando los necesite, por toda la confianza que depositaron en mí y por todo el cariño, amor y comprensión que me han dado, los amo mucho.

JOSE MANUEL GUERRERO DIAZ

## **AGRADECIMIENTOS**

Al finalizar este trabajo, quiero agradecer a todas las personas que hicieron parte de este proceso formativo.

Doy gracias primordialmente a Dios por darme la inteligencia, sabiduría, entendimiento y la capacidad para finalizar este proyecto de grado, de buena forma cumpliendo con cada uno de los objetivos propuestos.

A mi familia por su apoyo y compañía en cada instante en este largo camino, porque gracias a sus esfuerzos y sacrificios hoy se ven reflejados los frutos en la culminación de esta carrera profesional.

A cada uno de los docentes por brindarme sus conocimientos y experiencias que me servirán en el presente y futuro para ser cada día ser un mejor profesional.

A mi directora de trabajo grado, DAYSE ALEXANDRA DELGADO ERASO porque me brindó su apoyo y comprensión desde el inicio del proyecto hasta el final, guiándome académicamente con su experiencia, profesionalismo y exigencia, siendo de gran ayuda para cumplir con lo propuesto en este trabajo.

A la Fundación la Yunga Fértil, a Don Juan Pablo Delgado, a la comunidad de la verdad la Yunga y Río Hondo que muy amablemente abrieron las puertas de su comunidad permitiendo así la realización de esta investigación, además agradecer por los aportes que nos brindaron durante el tiempo de ejecución de la investigación.

Gracias a todos.

JOSE MANUEL GUERRERO DIAZ

## CONTENIDO

RESUMEN .....	11
ABSTRACT .....	12
INTRODUCCION .....	13
1. PROBLEMA .....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	15
1.3. OBJETIVOS .....	16
1.3.1. Objetivo General .....	16
1.3.2. Objetivos Específicos .....	16
2. MARCO TEORICO.....	17
2.1 MODELO DE GESTIÓN .....	17
2.2 PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	17
2.4 ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO .....	18
2.5 ANÁLISIS MICRO ENTORNO.....	18
2.6MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) .....	19
2.7 ANÁLISIS FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS (DOFA) .....	19
2.8 MAPA ESTRATEGICO .....	20
2.9 CADENA DE VALOR.....	20
2.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	21
2.11 MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	21
2.12 MANUAL DE FUNCIONES.....	22
2.13 INDICADORES DE GESTION.....	22
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
3.1 ENFOQUE .....	23
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	23
3.3 MÉTODO .....	23

3.4 TÉCNICA .....	24
4. RESULTADOS .....	27
4.1. MODELO DE NEGOCIO .....	27
4.2. PLATAFORMA ESTRATEGICA .....	28
4.2.1. Análisis de Macro entorno.....	28
4.2.2. Análisis de Micro entorno .....	50
4.2.3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción .....	52
4.2.4. Matriz DOFA .....	54
4.2.5. Mapa Estratégico .....	56
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	57
4.3.1 Cadena de Valor .....	61
4.3.2. Manual de Funciones .....	62
4.3.3 Mapa de Procesos .....	63
4.3.4. Indicadores de Gestión .....	63
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
5.1. CONCLUSIONES .....	67
5.2. RECOMENDACIONES .....	69
6. BIBLIOGRAFIA .....	70
7. ANEXOS .....	78

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO SOCIAL CANVAS .....	27
FIGURA 2. PRODUCTO INTERNO BRUTO HISTÓRICO .....	34
FIGURA 3. PRODUCTO INTERNO BRUTO 2017 POR SECTORES .....	34
FIGURA 4. PRODUCTO INTERNO BRUTO POR DEPARTAMENTOS .....	35
FIGURA 5. INFLACIÓN EN AMÉRICA LATINA 2017 .....	36
FIGURA 6. INFLACIÓN EN COLOMBIA 2017 .....	37
FIGURA 7. PROYECCIONES MUNICIPALES 2005-2020.....	40
FIGURA 8. PROYECCIONES POBLACIONALES 2015 .....	41
FIGURA 9. DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER.....	52
FIGURA 10. MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	53
FIGURA 11. MAPA ESTRATÉGICO .....	56
FIGURA 12. LOGOTIPO .....	57
FIGURA 13. COMPOSICIÓN DE LA FUNDACIÓN POR GÉNERO .....	58
FIGURA 14. NIVEL DE ESCOLARIDAD .....	58
FIGURA 15. OCUPACIÓN U OFICIO .....	59
FIGURA 16. CURSOS O CAPACITACIÓN RECIBIDA .....	59
FIGURA 17. EXPERIENCIA EN CARGOS DENTRO DE LA COMUNIDAD .....	60
FIGURA 18. CADENA DE VALOR.....	61
FIGURA 19. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	62
FIGURA 20. INDICADORES DE GESTIÓN.....	63
FIGURA 21. PROSPECTIVA, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS.....	66



## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN.....	25
TABLA 2. MARCO JURÍDICO LEGAL DE LAS ESAL .....	45
TABLA 3. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	49
TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (EFI).....	51
TABLA 5. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN .....	53
TABLA 6. MATRIZ DOFA.....	54
TABLA 7. MISIÓN, VISIÓN, VALORES, PRINCIPIOS.....	56
TABLA 8. DESCRIPCIÓN DE FLUJOGRAMA.....	63

## ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA .....	78
ANEXO 2. REGISTRO DE ASISTENCIA.....	84
ANEXO 3. REGISTRO FOTOGRÁFICO .....	85
ANEXO 4. MANUAL DE FUNCIONES.....	87
ANEXO 5. MAPA DE PROCESOS .....	102
ANEXO 6. ARTICULO.....	108

## **RESUMEN**

La Fundación la Yunga Fértil, es una organización sin ánimo de lucro, conformada por habitantes de las veredas la Yunga y Rio Hondo, constituida con el fin de propender a la conservación del medio ambiente, el empoderamiento social y mejorar la calidad de vida de sus asociados y de la comunidad campesina en general. Actualmente la fundación tiene poca experiencia en procesos administrativos y asociativos que ha afectado el desarrollo del objeto social de la fundación. Por lo anterior, se diseñó un modelo de gestión, que garantice el fortalecimiento del modelo asociativo y permita cumplir con sus propósitos establecidos. Por lo anterior, se desarrolló una pasantía para proponer un modelo de gestión para la organización aplicando, diferentes análisis, procesos, matrices y herramientas de planeación estratégica, junto a talleres co-participativos desarrollados con los socios y socios fundadores de la fundación que permitieron validar todo el proceso. Seguido a esto se planteó un modelo de negocio canvas social con el cual se definió como propuesta de valor liderar y acompañar procesos comunitarios y sociales, que permitan mejorar la calidad de vida de las comunidades. Así mismo se hizo un mapa estratégico que le permitirá direccionar los procesos comunitarios y sociales de la fundación hacia la integración de los objetivos estratégicos y las metas que desean alcanzar. Se determinó dentro del diseño una estructura organizacional con un enfoque de estructura adhocrático, flexible, que permita integrar y direccionar las acciones de la fundación hacia a las comunidades.

### **PALABRAS CLAVE**

Modelo de gestión; Modelo asociativo; Empoderamiento social; Organización sin ánimo de lucro; Propender

## **ABSTRACT**

Yunga Fertil Foundation, is a non-profit organization, made up of inhabitants of the Yunga and Rio Hondo districts, constituted with the purpose of promoting the conservation of the environment, social empowerment and improving the quality of life of its associates and the peasant community in general. Currently the foundation has little experience in administrative and associative processes that has affected the development of the social purpose of the foundation. For this reason, a management model was designed to guarantee the strengthening of the associative model and allow it to fulfill its established purposes. Therefore, an internship was developed to propose a management model for the organization applying different analysis, processes, matrices and strategic planning tools, along with co-participative workshops developed with the founding partners and partners of the foundation that allowed to validate the whole process. This was followed by a social canvas business model with which the value proposition was defined as leading and accompanying community and social processes that allow improving the quality of life of the communities. Likewise, a strategic map was made that will allow directing the community and social processes of the foundation towards the integration of the strategic objectives and the goals that they wish to achieve. An organizational structure with an adhocratic, flexible structure approach was determined within the design, which allows integrating and directing the actions of the foundation towards the communities.

## **KEYWORDS**

Management model; Associative model; Social object; Social empowerment; Non-profit organization; Lead.

## INTRODUCCION

El modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, estos pueden ser aplicados tanto en las empresas lucrativas como en empresas sin ánimo de lucro. Los modelos de gestión permiten medir en qué punto se encuentra una organización, de cómo debe avanzar y su relación con el entorno, esto con el fin de identificar oportunidades que genere compromiso e identidad en los colaboradores y que sea un incentivo para mejorar en la organización en el cumplimiento de sus objetivos (Perez, 2008). Los modelos de gestión son un referente para el manejo de la gestión integral de las organizaciones, que permite alinear e integrar las estrategias, la estructura organizacional y la cultura institucional para lograr el cumplimiento de la misión, la visión y la generación de valor, centradas en satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios.

El presente trabajo presenta el diseño de un modelo de gestión que permite fortalecer el trabajo asociativo y brinda la posibilidad de cumplir con el objeto social de la fundación, además facilita el relacionamiento con instituciones interesadas y el acceso a fondos de financiación y proyectos que lleven bienestar social y ambiental a la comunidad.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema con una descripción de la comunidad afectada por la problemática. De igual manera, se plantean tanto la justificación como los objetivos sobre los cuales se trabajó la pasantía. El segundo capítulo aborda el marco teórico en el que se presentan los autores y conceptos sobre que soportan el desarrollo del trabajo partiendo desde los aspectos generales hasta los aspectos particulares. En el tercer capítulo se desarrolla el diseño metodológico demostrando el enfoque, el tipo de investigación y los tipos de métodos utilizados, además de presentar la forma de cómo se aplicaron los elementos del marco teórico. De esta forma, el cuarto capítulo se presenta los resultados obtenidos detallados de acuerdo a los objetivos propuestos.

## 1. PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el 2014, tras el cierre del relleno sanitario “el ojito”, la administración municipal de Popayán en asamblea con la junta de acción comunal de la vereda la Yunga, deciden dar vía al proyecto del relleno sanitario “los picachos” lugar destinado para la disposición de 200 toneladas diarias de residuos sólidos producidos por la ciudad de Popayán y 17 municipios del departamento del Cauca. Con esto se han generado serias problemáticas ambientales, económicas y sociales para cerca de 100 familias que habitan en la zona de influencia del relleno sanitario.

La vereda la Yunga está ubicada 25 kilómetros hacia el occidente de la ciudad de Popayán, en límites con el municipio del Tambo, bañado por los ríos Cauca y Hondo. La Yunga reconocida por su tierra fértil, es sector de moradores campesinos dedicados en su mayoría a la producción de bienes del sector primario, también en este lugar se encuentran ubicadas alrededor de 100 ladrilleras artesanales que aportan a la economía de la población.

Por tanto, en el 2015, nace la iniciativa de líderes de la vereda conformar la Fundación La Yunga Fértil, en principio conformada por sus ocho fundadores líderes de la comunidad, constituida como una entidad sin ánimo de lucro, en la actualidad cuenta con sus ocho asociados, tienen dentro de sus propósitos la concientización ambiental, el aprovechamiento de los residuos sólidos, el empoderamiento social y la presentación de proyectos, que ayude al campesino mejorar su calidad de vida.

Actualmente las acciones de los asociados solo se han orientado en su mayoría al respaldo que se da a la comunidad ante el gobierno local, para solicitar el cumplimiento de lo pactado con la instalación del relleno sanitario, con las veedurías, reuniones y gestión ante entes reguladores del estado. En lo relacionado al fortalecimiento de la fundación en procesos estratégicos, administrativos y operativos es muy poco lo que se ha hecho. A la fecha no se cuenta con una estructura organizacional establecida que permita enfocar los objetivos y las estrategias de la Fundación al relacionamiento con entidades interesadas en la problemática.

La fundación a pesar de contar con el apoyo de la comunidad no ha podido avanzar en el cumplimiento del objeto social propuesto, por tanto se plantea la necesidad de diseñar un modelo de gestión que les va a permitir fortalecerse en su trabajo asociativo y organizacional que les brindará la posibilidad de cumplir con el objeto social planteado. Además se facilitará el acceso a proyectos que lleven bienestar social y ambiental a la región occidental del municipio de Popayán. Por lo tanto se plantea la siguiente pregunta problema: ¿Qué aspectos deberá tener un modelo de gestión que le permita a la Fundación la Yunga Fértil fortalecer su modelo de asociatividad para cumplir con los propósitos de su objeto social?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, toda empresa debe tener una planeación estratégica, por tanto la fundación la Yunga Fértil, la cual lleva poco tiempo constituida y se encuentra en una etapa de crecimiento, debe optar en el diseño de un plan estratégico para el correcto funcionamiento organizacional en las áreas de trabajo de la entidad, además del direccionamiento que va a tomar la empresa, hacia donde se va dirigir, en donde la planeación estratégica será la guía para alcanzar los propósitos haciendo uso eficiente de los recursos con los que se cuenta en la fundación.

Diseñar y aplicar un modelo de gestión para la fundación La Yunga Fértil, beneficiará a los asociados y las familias afectadas por la problemática, ya que el planteamiento y direccionamiento estratégico, permitirá canalizar relaciones con entidades interesadas en el tema, trayendo consigo bienestar y mejoramiento para la calidad de vida. La fundación tomará de guía de apoyo al modelo de gestión para el logro de sus propósitos, encaminado en el cumplimiento de su objeto social.

A través de la puesta en marcha del modelo de gestión, se busca generar beneficios para la fundación La Yunga Fértil, en donde se enfocará en implantar un direccionamiento estratégico que les permita orientar sus procesos por medio de la misión, visión y actividades que respalden el cumplimiento de sus objetivos, además que se dé la posibilidad de presentar proyectos a convocatorias en relacionamiento con otras entidades en los procesos relacionados con el aprovechamiento, generación, separación y almacenamiento de residuos sólidos, estrategias de educación y preservación ambiental, apoyo a iniciativas de emprendimiento que generen empoderamiento y asociatividad en la comunidad, entre otras. Todo esto con el fin de velar por el sostenimiento de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

El plan evalúa la situación actual de la empresa y proyecta su enfoque en el futuro, para proponer estrategias de mejora que alineadas a las necesidades de la fundación, contando con la disposición de los habitantes de las veredas la Yunga y Río Hondo, que ponen sus esperanzas en la fundación para el desarrollo y articulación de proyectos de impacto socio ambiental que logren un mejoramiento en la calidad de vida de la comunidad y el sostenimiento de los recursos naturales.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la fundación la Yunga Fértil, que garantice el fortalecimiento del modelo asociativo de la organización y el cumplimiento de su objeto social.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar y validar con los asociados fundadores de la Fundación la Yunga Fértil el modelo de negocio acorde al objeto social.
- Proponer y validar con los asociados fundadores de la Fundación la Yunga Fértil la plataforma estratégica de la organización.
- Plantear la estructura organizacional más adecuada para la Fundación la Yunga Fértil.



## 2. MARCO TEORICO

A continuación se desarrolla la sustentación teórica y metodológica partiendo de los aspectos generales hasta los aspectos particulares utilizados en el desarrollo del trabajo.

### 2.1. MODELO DE GESTIÓN

Los modelos de gestión, sintetizan instrumentos prácticos de análisis, formulación y direccionamiento de una organización, por tanto sirven de guía en los lineamientos de la gestión y articulación de los programas a fines que se quieren desarrollar en la fundación. David (1995) define un modelo de gestión como un modelo integrado y práctico del proceso de planeación estratégica y define las actividades y los términos básicos de la misma, además plantea los beneficios de la administración estratégica y expone la importancia del direccionamiento empresarial. Por otra parte expone sus consideraciones de orden global que repercuten en casi todas las decisiones estratégicas y que el ambiente se ha convertido en un elemento fundamental de las estrategias.

### 2.2. PLANEACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación y el direccionamiento estratégico contribuyen como guía y apoyo a cada uno de los interrogantes que pueden surgir en el desarrollo de la fundación para la presentación de los proyectos y programas. Serna (1994) Plantea el proceso de la planeación estratégica mediante la toma de decisiones en una organización, esta metodología sirve como herramienta fundamental para la elaboración de los planes de acción, los cuales se aplicaran a la organización, al tomar como base un análisis de información tanto interna como externa con el fin de evaluar la situación presente de la fundación y su nivel de competitividad, esto con el propósito de anticipar la toma de decisiones sobre el direccionamiento de metas y objetivos que administren la institución con proyección a futuro.

La definición correcta de metas y objetivos estratégicos en la fundación debe ser un proceso integral en el planteo y verificación de estrategias para asegurar el logro de la organización. Chandler (1962) definió planeación estrategia como "la determinación de las metas y objetivos estratégicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de planes de acción y el correcto desarrollo de estrategias necesarias para lograr los propósitos".

### 2.3. MODELO DE NEGOCIO CANVAS SOCIAL

El modelo canvas es una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, además permite observar una visión global de nuestro modelo de negocio de manera rápida y sencilla. La

metodología Canvas consiste en completar los campos de la empresa planteados por el autor, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos. El modelo canvas sirve para crear una línea estratégica con más orden, y es que es una forma de presentar nuestro negocio de forma resumida y organizada, Lo que al mismo tiempo permite trabajar bajo estrategias y no improvisaciones, como en la definición del perfil de nuestros clientes en la segmentación, esto permite determinar los medios que utilizaremos para llegar a dichos cliente, abriendo puertas para crear estrategias específicas y por consecuencia más efectivas. Al permitir visualizar todo el negocio en tan solo una página, nos permite enfocar, comunicar y analizar la idea de negocio, y que el modelo canvas da el diseño del negocio sin mucha complejidad (Osterwalder, 2009).

A partir de este concepto (Haro, 2016), diseñó el Canvas de modelos de negocios social, desarrollado para diseñar proyectos de emprendimiento social. El Canvas de emprendimiento social es una herramienta diseñada para ayudar a emprendedores sociales a entender y desarrollar mejores sus modelos de negocio, además de los proyectos que tienen impacto social. El Canvas social es una herramienta de uso de los de emprendedores y emprendimientos sociales, de la forma que están ubicados sus cuadrantes permite incrementar el impacto de los proyectos.

#### 2.4. ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO

El entorno de una empresa es donde se desarrolla y visualiza su progreso, en este entorno se identifican y evalúan acontecimientos y cambios que no están en su control por tanto para la empresa esto se traduce en oportunidades que pueden dar beneficio para la organización o amenazas que podrían perjudicarla. El análisis de macro entorno permite analizar y evaluar el entorno externo de la fundación y le permitirá formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas del entorno. La metodología Pest desarrolla un análisis de macro entorno que presenta diferentes factores analizando amenazas y oportunidades que se presenten para la fundación. Humphrey (1973) presenta el método pest como una herramienta que funciona como marco para analizar situaciones esencialmente externas, además es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. PEST es una herramienta de medición de negocios y está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio.

#### 2.5. ANÁLISIS MICRO ENTORNO

El análisis del micro entorno estudia los elementos que ejercen influencia directa sobre el desarrollo de las organizaciones y que a su vez influyen el proceso de generación de estrategias de reacción, esta herramienta analítica ha sido utilizada

comúnmente para realizar análisis internos en las empresas, ya que cada factor afecta el entorno competitivo de la organización (Porter, 1998).

El análisis de micro entorno también se desarrolla para conocer las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa e identificar fortalezas y debilidades que nos permitan potenciar o limitar los recursos. El análisis de micro entorno con el diamante competitivo de M. Porter, ofrece un análisis interno de la competitividad y las relaciones de la empresa. Porter (1979) propone analizar indicadores de nivel micro que influyen decisivamente en que una organización logre ser realmente competitiva; el esquema con forma de rombo analiza factores que generen ventajas competitivas para formular estrategias en función a las condiciones de la demanda y las condiciones de los factores.

Esta metodología evalúa los factores internos que afectan directamente la rentabilidad de la empresa, además permite maximizar los recursos, superar a la competencia, visualizar la posición competitiva en que se encuentra la empresa y la rivalidad que se desarrolla en el sector, por tanto el diamante promueve la planeación de estrategias competitivas y de mercado para ser siempre competitiva y obtener ventajas competitivas dentro del sector (Porter, 1990).

## 2.6. MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción “peyea”, es una herramienta de direccionamiento estratégico. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, esto nos permite visualizar cual es la más adecuada para la fundación la Yunga Fértil. La matriz peyea permite ubicar la postura estratégica que se encuentra actualmente la organización, de este modo, nos permite identificar que estrategias serían más útiles para impulsar de la mejor manera a la fundación. Para encontrar la postura estratégica actual, se seleccionaron varios factores que son relevantes dentro de la actividad económica actual y funcionamiento visto en el análisis interno y externo (Contreras, 2017).

## 2.7. ANÁLISIS FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS (DOFA)

El análisis dofa es una herramienta que permite identificar la situación competitiva y las características internas de la empresa, además permite revelar las relaciones entre las variables más importantes para diseñar estrategias adecuadas sobre la base del análisis interno y análisis externo. La matriz dofa consta de, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta matriz permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente y elaborar un diagnóstico con alternativas viables para mejorar y blindar

de cierta manera a la organización, además, la matriz dofa, permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias para crecer en el mercado (Dvoskin, 2004).

Al realizar el análisis FODA permite a cualquier empresa obtener, identificar y valorar factores importantes con el fin de poder actuar, reaccionar y adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno y como las organizaciones serán capaces de afrontar esos cambios a partir de sus fortalezas y debilidades internas (Matriz Foda, 2018).

## 2.8. MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico es una forma visual donde muestra los objetivos de la compañía y las relaciones entre estos, también muestra la integración de los objetivos estratégicos de la compañía deben estar integrados y permite ilustrar de forma clara lo que desea alcanzar, cómo lo desea alcanzar y en qué medidas se basa para evaluar su desempeño (Kaplan & Norton, 2000).

El mapa estratégico es una moderna herramienta que se ha manifestado de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y públicas (NUCCI, 2010).

El mapa estratégico permite ver el alcance de objetivos financieros, sin embargo hay organizaciones de tipo social que no se enfocan en sus resultados económicos sino en alcanzar fines sociales, en consecuencia, se ha venido modificando de forma que pueda ser aplicado en más ámbitos sociales. Según Kaplan y Norton (2001), los resultados no deben ser medidos en términos económicos, sino que pueden ser medidos en términos de mejoramiento educacional, salud o de otra forma que los objetivos de la organización deseen generar.

Es así como las organizaciones sociales también deben evaluar sus indicadores financieros, agregando una cuantificación de los objetivos sociales (no necesariamente de forma económica), enfocarse en el retorno social por encima de las ganancias y maximizar los beneficios generados para reinvertirlos en el logro de mayor impacto social (Meadows & Pike, 2009).

## 2.9. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un mapa donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que una organización pueda realizar sus objetivos estratégicos, a través del mapa de procesos se puede observar como los procesos se relacionan e interactúan dentro y fuera de la organización. Este modelo muestra los procesos necesarios y que son suficientes para que la organización realice su gestión, además de considerar la forma en que el proceso se vincula entre las actividades formando parte de un proceso general. La cadena se forma con procesos estratégicos, procesos misionales o vitales y procesos de apoyo que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los correspondientes en cada proceso a través de la eficiencia y la eficacia lograda desde su interrelación. La clave está en

definir claramente el modelo de negocio de la organización e identificar los procesos clave, esto permitirá que el proceso de alinear la estructura del negocio con la estrategia y que permite definir la mejor cadena de valor para la empresa (EAE Business School, 2017).

## 2.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Un organigrama es una herramienta gráfica que representa la forma en que una empresa está organizada y ayuda a las empresas a repartir entre las diferentes dependencias, las actividades correspondientes por áreas, ya que cada área tiene su especialidad para desarrollar determinada actividad. El organigrama también nos ayuda a diferenciar los niveles y áreas jerárquicas dentro de la organización entre los trabajadores. Esto genera que el trabajador se ubique en la organización y sepa, principalmente, quién es el encargado, a qué área pertenece, qué trabajo tiene que hacer y principalmente saber cómo aporta desde sus actividades de trabajo hacia los objetivos de la organización (McGrawHill, 2012).

Hoy en día las empresas han cambiado totalmente sus estructuras jerárquicas las cuales se han convertido en algo rígido y anticuado, por esto estructuras organizacionales como la horizontal, mixta, circular o adhocráticas se han convertido en alternativas realmente interesantes para las empresas. La estructura organizacional circular representa servicios al cliente y no determina la cadena de mando como otras estructuras, este tipo tienen la particularidad que no representa puestos de trabajo o cargos, solo servicios. Además, todos esos servicios están a merced del cliente y no del jefe. El cliente es la razón de ser de las empresas y por ello es común ubicarlo en el centro del organigrama, el núcleo que permite la empresa continuar con su actividad empresarial e incluso crecer. El círculo central es la figura de máxima importancia y los círculos concéntricos representan y complementan a la organización. Nuevas formas de estructuras adhocráticas como este tipo que no representa puestos de trabajo o cargos en forma jerárquica, por lo que se traduce a una estrategia de motivación para los colaboradores y todos los involucrados en la organización (Scanlan, 1990).

## 2.11. MAPA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los mapas de procesos son creaciones ilustrativas que sirven para demostrar visualmente todos los pasos que conlleva un proceso. Un mapa de procesos describe y presenta la información de las actividades o tareas asociadas a un proceso, en donde se muestra las decisiones que se deben tomar a lo largo del proceso e indica cuáles son las relaciones fundamentales entre los pasos. Los mapas de procesos presentan de manera visual la información de cada proceso permitiendo que la colaboración y la comprensión aumenten en todos los colaboradores que intervienen o se relacionan en los procesos. Además es una

herramienta de gestión y planificación que describe visualmente la información de cada proceso para entenderlo mejor y ver que procesos se pueden mejorar. Para el desarrollo del mapa de procesos se agregaron flujogramas, cuyo propósito consiste en describir gráficamente un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas, las cuales permiten conocer y comprender los diferentes procedimientos y actividades, facilitando la ejecución de los trabajos en general, aportando mayor productividad en la organización (EAE BUSINESS SCHOOL, 2017).

## 2.12. MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones sirve para definir con precisión y claridad las funciones y actividades del personal, alineadas con los objetivos estratégicos definidos, además es una herramienta de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. El manual de funciones tiene como objetivo primordial es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos que se plantean dentro de la organización (Universidad del Pacifico, 2017).

Como afirma Rios (2010), este tipo de documentos hoy en día son mucho más necesario tener, ya que todas las certificaciones de calidad lo requieren, además porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos que suelen presentarse entre las áreas, marcando responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden. El manual de funciones en una organización, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

## 2.13. INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión son aquel dato que refleja el resultado de decisiones tomadas en el pasado dentro de cualquier organización. Los indicadores orientan e indican las acciones que se deben tomar en el presente para mejorar en el futuro, además permiten determinar si una organización está siendo exitosa o si están cumpliendo con sus objetivos.

“Lo que no se mide, no se puede mejorar” (Peter Drucker). Los indicadores de gestión son utilizados de manera frecuente para medir y evaluar el desempeño, los resultados y el cumplimiento de metas dentro de una empresa. Los indicadores que se plantearon, son para modelos de empresas no lucrativas con indicadores de eficiencia social. Para el proceso de cada objetivo o perspectiva deben definirse las estrategias mediante las que este se desarrollara, las estrategias son el cómo de nuestros proyectos, además son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proceso estratégico. Para cada proceso se deben definir los objetivos a cumplir.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se realizara una descripción de la metodología utilizada en el diseño del modelo de gestión para la Fundación la Yunga Fértil en relación con la problemática abordada anteriormente.

#### 3.1. ENFOQUE

Para la presente investigación se utilizó un enfoque mixto, puesto que se reúnen el enfoque cualitativo y cuantitativo porque el enfoque cuantitativo, “usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis numérico para establecer patrones de comportamiento” y el enfoque cualitativo “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y pueden o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (McGraw-Hill internacional,2003, págs. 10,11)

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se pretendió emplear la investigación exploratoria y descriptiva.

La investigación Exploratoria permitió una aproximación al conocimiento de tipo general, además es el primer acercamiento científico a un problema. Esta investigación se realizó con todas las personas que integran la Fundación la Yunga Fértil, con el objetivo de identificar variables, proponer estrategias, objetivos y metodologías que puedan solucionar el problema o situación que presenta la empresa.

Con la investigación Descriptiva se buscó especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Esta investigación determinó las posibles estrategias y objetivos organizacionales que beneficien el direccionamiento de la Fundación, mediante el análisis directo obtenido de los talleres co-participativos en los que se busca idear las mejores estrategias, enfocadas en lograr los propósitos del objeto social de la Fundación.

#### 3.3. MÉTODO

Se aplicaron métodos: analítico y sintético. El proyecto para iniciar la investigación de campo, mediante una observación de la problemática presente en la Fundación la Yunga Fértil y poder obtener por mecanismo de recolección de información, analizando sus entornos internos y externos que inciden en el diagnóstico de la Fundación. El método analítico-sintético se utilizó en el análisis de diferentes metodologías relevantes en el proceso de formación del plan estratégico, mediante este método se pretende interpretar toda la información obtenida en las diferentes

metodologías utilizadas para la recolección y posterior aplicación de la información obtenida. Y finalmente el análisis sintético es el método que analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permitió ir estructurando las ideas de manera organizada (Sabino, 1992).

### 3.4. TÉCNICA

En lo que corresponde a la técnica, se aplicaron las siguientes. En relación a la observación directa, en donde la conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en línea a recoger datos con los cuales se puedan formular o verificar hipótesis, por medio de esta técnica se determina todas las situaciones que presenta la Fundación la Yunga Fértil, de forma más directa. En relación a las encuestas esta es una técnica que se utilizó en un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales se recogió y analizó una serie de datos de una determinada población que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características además de información, esta técnica permitió recolectar datos para la investigación que se realiza con el fin de obtener información por parte de esta (Sampieri, 2010).

Para el diseño y validación del modelo de negocio de la Fundación la Yunga Fértil primero se realizó inicialmente una entrevista al presidente de la fundación (Anexo 1). Esta información se recolectó y se utilizó para plantear una propuesta del modelo de negocio de la fundación, este modelo se desarrolló la herramienta modelo de negocio social de la metodología canvas. La herramienta permite visualizar a la organización en un panorama amplio por medio de los cuadrantes que lo componen. El modelo de negocio social canvas está compuesto por 12 cuadrantes, en los cuales se visualiza el objetivo principal, el impacto social, el problema, la propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, ventaja diferencial, canales, segmentos de clientes, costos, ingresos y el surplus o los beneficios. La visualización de todos los elementos con toda la información contribuye a que todos los asociados se mantengan al corriente del desarrollo de las actividades que se realizan y las que planean ejecutar, esto también contribuye a identificar y mejorar posibles actividades o procesos encaminados al logro de los objetivos en este caso los de la fundación. Seguido a esto, se presentó la propuesta del modelo de negocio social canvas ante los socios y socios fundadores en una reunión (Anexo 2), en donde el modelo permitió visualizar todo el negocio en tan solo una página y poder enfocar, comunicar y analizar la idea de negocio de manera visual. En esta reunión primero se realizó una socialización del modelo propuesta ante todos los asistentes, luego de esto se dio paso a la retroalimentación inmediata por medio de una de las metodologías de diseño rápido (Anexo 3), en este caso se desarrolló por medio de post it, que permitió a los socios retroalimentar desde sus perspectivas y experiencia a el modelo canvas. Esta información fue recolectada y las observaciones tenidas en cuenta para posteriormente reajustar el modelo. En una reunión posterior (Anexo 2), el modelo se presentó y se validó en conjunto con los socios y socios fundadores con los ajustes sugeridos anteriormente.



El diseño de un modelo de negocio con esta metodología se da sin mucha complejidad, además de generar un estímulo de apoyo en la organización, de colaboración y rendimiento en las actividades que contribuyen en el fortalecimiento y funcionamiento de la fundación.

Para la propuesta y validación de la plataforma estratégica de la organización, se partió del modelo de negocio canvas aprobado anteriormente, luego se realizó una reunión (Anexo 2) que contó con la participación activa de los socios de la fundación. Esta reunión se realizó con base en el desarrollo de un taller con metodología coparticipativa, estos talleres generan una participación que fortalece los lazos sociales de los integrantes de la fundación, mediante la acción dialógica y comunicativa que permite involucrar a todo el personal para la construcción colectiva del direccionamiento y los lineamientos de la fundación desde sus puntos de vista (Anexo 3). En este taller se inició plantando a las asistentes preguntas claves para tener en cuenta en la construcción de la misión y la visión de la Fundación.

Tabla 1. Preguntas orientadoras para propuesta de misión y visión

Preguntas para misión	Preguntas para visión
¿Quiénes somos?	¿A dónde queremos llegar?
¿Qué hacemos?	¿Cómo llegaremos?
¿Qué buscamos?	¿Qué haremos en el futuro?
¿Dónde lo hacemos?	¿Qué queremos llegar a ser?
¿A quién satisfacemos?	
¿Por qué lo hacemos?	

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis de esta información se hizo el análisis de macro entorno con la metodología PEST, la cual es una metodología que presenta factores políticos, Económicos, Sociales y Tecnológico, que son factores externos que no están bajo el control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y pero también como oportunidades. Se tuvo en cuenta factores macro como la región, la ciudad y el mismo sector afectado por la problemática, por lo tanto se priorizan y se controla los factores que influyen a la fundación.

Luego se desarrolló el análisis de micro entorno con metodología el diamante competitivo de Michael Porter(1990), permitiendo analizar y conocer el entorno interno de la fundación para crear estrategias que generen un entorno fértil para el direccionamiento de la empresa, además de volverla competitiva y promueva la interrelación de actividades entre empresas privadas y/o del estado, así como entidades locales, nacionales y globales; Esto hace que la fundación obtenga un diagnóstico y planeación estratégica competitiva, con procesos de mejora continua y pueda formular estrategias a largo plazo para el correcto desarrollo de sus metas, además de promover la creación de ventajas competitivas dentro de la organización.

Posterior a los análisis de macro entorno y micro entorno, se utilizaron tanto la Matriz peyea y la matriz DOFA que le permitió a la fundación obtener, identificar y valorar factores importantes con el fin de poder actuar, reaccionar y adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno y como la fundación reacciona en afrontar esos cambios. Para el direccionamiento de la posición estratégica de la organización, el diseño de un mapa estratégico con la metodología balance score card, que permite enlazar estrategias y objetivos clave con determinadas áreas de la fundación, es relevante tener un claro análisis de factores internos y externos claves dentro de la organización y el tipo de estrategias a emplear para alcanzar los fines de la fundación, la metodología utilizada, es una herramienta para la gestión estratégica, en donde se aprovecha el mapa estratégico que permite visualizar una visión operativa y la estrategia de la compañía en un ámbito completo, además en este sistema la organización deja claro las estrategias, la planeación y la visión en todos los niveles de la fundación (Norton & Kaplan, 1996). Lo anterior se presentó en una reunión con los socios y socios fundadores de la fundación la Yunga Fértil que posteriormente validaron lo propuesto (Anexo 2).

Para el diseño y validación de la estructura organizacional inicialmente, se aplicó una encuesta de capacidades a los socios fundadores, teniendo en cuenta un análisis del relacionamiento que ellos tienen dentro de la comunidad, además de los cargos que han ejercido. La estructura organizacional se desarrolló teniendo en cuenta que la fundación y sus funcionarios no cuentan con un sueldo fijo ni cargos permanentes, por lo tanto se debe apoyar en las capacidades individuales de los asociados y la comunidad. Para el planteamiento de la estructura organizacional, primero se hizo un mapa de cadena de valor, el cual nos permite ver cómo se desarrollan las acciones y actividades de la fundación. Después se propone la estructura organizacional con las divisiones del trabajo y la coordinación de funciones, por tanto se dio paso a la construcción del manual de funciones que le permitirá a la fundación el mejoramiento de su funcionamiento y desarrollo de actividades ya que con este manual cada actor dentro de la fundación conoce todas las funciones que tiene a cargo y como el cumplimiento de estas obligaciones aportan directamente al progreso de los objetivos organizacionales. (Anexo 5).

Construido el manual de procedimientos en el que se puede apreciar cómo funciona la organización y que permita la correcta optimización de los procesos productivos, administrativos y legales que se desarrollen. Luego del diseño del mapa de procedimientos que queda establecido para trabajar dentro de la fundación y se rige bajo las disposiciones de la junta directiva. Finalmente con la moción de promover el cumplimiento, medición y monitoreo de los objetivos estratégicos, para propender a que la fundación tenga un sistema efectivo de mejora continua que le permita administrar y mejorar la calidad de sus procesos se elaboró una matriz de indicadores de gestión y de la tabla de prospectiva, estrategias y políticas (Anexo 6) en base de los indicadores de gestión, que y que estos se puedan llevar a la formación y fortalecimiento en los procesos y mejore su calidad y eficiencia.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. MODELO DE NEGOCIO

A continuación se presenta el modelo de negocio desarrollado con la metodología Canvas social, construido en las jornadas coparticipativas con los socios fundadores. Este modelo contiene los ajustes realizados en la socialización con los socios y socios fundadores de la fundación, quienes retroalimentaron la propuesta y posteriormente la validaron.

Figura 1. Modelo de Negocio Canvas Social

OBJETIVO SOCIAL		IMPACTO SOCIAL		
<p>Propender por el respeto al medio ambiente, buscando alternativas que le permitan al campesino mejorar sus cultivos y disminuir los costos de producción, mejorando la calidad de vida de los habitantes de la zona de influencia del relleno sanitario, en áreas de la infraestructura, salud y educación, entre otros.</p>		<p>Gestión de actividades que aporten a la economía campesina, en el aprovechamiento de residuos sólidos, disminución de impactos ambientales, mejoramiento de cultivos y disminución de costos entre otros.</p>		
PROBLEMA	SOLUCION Y ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTOS
<p>La comunidad rural de la zona afectada tiene actividades productivas poco competitivas y con impactos sociales y ambientales negativos por la ubicación del relleno sanitario los picachos.</p>	<p>-Fortalecimiento de la participación ciudadana y liderazgo de la comunidad.</p> <p>-Identificar y acompañar oportunidades que permitan aprovechar la potencialidad del territorio en torno a la generación de valor y el cuidado del medio ambiente.</p> <p>-Apoyar iniciativas en torno al aprovechamiento de residuos sólidos orgánicos.</p> <p>-Conformación de alianzas con entidades públicas y privadas.</p> <p>-Formulación y gestión de proyectos sociales</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR SOCIAL</b></p> <p>Liderar y acompañar procesos comunitarios y sociales, que permitan mejorar la calidad de vida de las comunidades.</p>	<p>Compromiso con mejorar la vida a la población afectada por el relleno sanitario los picachos.</p> <p><b>Socios y Actores Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alcaldía Municipal</li> <li>-Gobernación departamental</li> <li>-Corporación regional del Cauca</li> <li>-Corporación universitaria autónoma del Cauca</li> <li>-Universidad del Cauca</li> <li>-Goleros</li> </ul>	<p><b>CLIENTES</b></p> <p>Pequeños, medianos, grandes productores del sector agrícola.</p>
<p><b>ALTERNATIVAS EXISTENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión de recursos provenientes de entidades públicas y /o privadas a nivel nacionales</li> <li>-Gestión de recursos provenientes de entidades públicas y /o privadas a nivel internacionales</li> </ul>	<p><b>Recursos Clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos humanos</li> <li>-Residuos sólidos orgánicos</li> <li>-Recursos ambientales</li> </ul>	<p><b>SURPLUSE</b></p> <p>Mejorar la calidad de vida de los campesinos en infraestructura, viviendas, predios y cultivos de los habitantes en general.</p>	<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Redes sociales</li> <li>-Juntas de acción comunal de Río Hondo, La Yunga, El Tablón</li> <li>-Voz a voz</li> </ul>	<p><b>BENEFICIARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Socios de la fundación la Yunga Fértil</li> <li>-Habitantes de las veredas la Yunga, Río Hondo, el Tablón</li> <li>-Comunidad en general</li> </ul>
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sostenimiento de la Fundación.</li> <li>-Pago de Impuestos y obligaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyectos sociales desarrollados</li> <li>-Proyectos ambientales</li> <li>-Proyectos de ecoturismo</li> </ul>		

Se desarrolló el modelo de negocio canvas social, a continuación se detalla cada uno de los cuadrantes: En relación con el problema que tiene la comunidad rural de la zona, con actividades productivas poco competitivas y con impactos sociales y ambientales negativos por la ubicación del relleno sanitario los picachos. Es así como el objetivo del modelo de negocio de la fundación se plantea propender por el respeto al medio ambiente, buscando alternativas que le permitan al campesino mejorar sus cultivos y disminuir los costos de producción, mejorando la calidad de vida de los habitantes de la zona de influencia del relleno sanitario, en áreas de la infraestructura, salud y educación, entre otros. El impacto social que busca generar es la gestión de actividades que aporten a la economía campesina, en el aprovechamiento de residuos sólidos, disminución de impactos ambientales, mejoramiento de cultivos y disminución de costos entre otros.

Con lo anterior, la propuesta de valor social de la fundación es liderar y acompañar procesos comunitarios y sociales, que permitan mejorar la calidad de vida de las comunidades. En relación a los segmentos de clientes se identifica a los pequeños, medianos, grandes productores del sector agrícola y se identifica a los socios de la fundación la Yunga Fértil, habitantes de las veredas la Yunga, Rio Hondo, el Tablón, comunidad en general. La ventaja diferencial que se tiene es el compromiso con mejorar la vida a la población afectada por el relleno sanitario los picachos. Como posibles soluciones y actividades clave se tiene a el fortalecimiento de la participación ciudadana y liderazgo de la comunidad, identificar y acompañar oportunidades que permitan aprovechar la potencialidad del territorio en torno a la generación de valor y el cuidado del medio ambiente, apoyar iniciativas en torno al aprovechamiento de residuos sólidos orgánicos, conformación de alianzas con entidades públicas y privadas, formulación y gestión de proyectos sociales, adelantar procesos de educación y sensibilización ambiental, por ultimo está el surplus o los beneficios obtenidos por nuestra actividad económica, en donde como fundación se propende mejorar la calidad de vida de los campesinos en infraestructura, viviendas, predios y cultivos de los habitantes en general.

## 4.2. PLATAFORMA ESTRATEGICA

### 4.2.1. Análisis de Macro entorno

Para el análisis de macro entorno, y para valorar los factores externos que pueden afectar el funcionamiento de la fundación la Yunga Fértil, se realizó un análisis de macro entorno con la metodología PEST (Ayala, 2012), el cual es una metodología que presenta factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, estos factores al ser de carácter externo no están dentro del control de la fundación por tanto estos factores se consideraron como oportunidades pero también amenazas para la organización.

Los factores políticos son muy relevantes en el análisis del macro entorno, ya que permiten conocer la ideología política del país, así como las normas y programas de gobierno que se proyectan en la nación, el proceso de paz o la reforma tributaria, también son factores externos que afectan directamente a la fundación y a su funcionamiento por tanto deben ser analizados.

Para el análisis de la ideología política, se tuvo en cuenta que en Colombia se ha caracterizado, a lo largo de su historia, por un predominante bipartidismo siendo de los pocos países latinoamericanos donde el Partido Liberal y el Partido Conservador, sobrevivieron como agrupaciones con vigencia aun en el siglo XXI. La historia colombiana también se ha caracterizado por el radicalismo político que ha desencadenado numerosos conflictos armados internos y guerras civiles (Samper, 1873).

El multipartidismo que se estaba presentando en Colombia se consolido cuando los ideales comunistas tomaron fuerza y se radicaron en el ala radical del Partido Liberal y también conllevó a la creación del Partido Comunista Colombiano y otros partidos, sin embargo, este y los demás partidos de izquierda siempre fueron minoritarios. En la actualidad, con las pasadas elecciones se observó la polarización que se está dando en el país entre las corrientes de izquierda y la corriente de centro derecha, la cual se consolido como la próxima ideología política impuesta en el país, el actual mandatario de Colombia recalco que en su programa de gobierno se direccionaran procesos para terminar con la polarización del país, para conseguir equidad y continuar con la estabilidad política por la que ha pasado el país (Semana, 2014).

Se analiza que el proceso de paz en Colombia negociado desde 2012 inició un duro camino hacia la paz, con esto se busca darle fin al conflicto armado de más de 50 años que ha sacudido gran parte del territorio colombiano, generando así desplazamiento, pobreza, inequidad y finalmente una crisis social en el resto del país, en este proceso es donde las víctimas cobraron un papel casi que protagónico, campesinos y niños los cuales son las principales víctimas (Formula de paz, 2013). Cuatro años más tarde, después de un largo camino se firmó el final de 52 años de guerra que pretende enterrar el conflicto de medio siglo con la principal guerrilla del país significa despejar el camino para que el estado llegue sin los tropiezos de la violencia a las zonas atrapadas en la marginalidad y las haga parte del desarrollo que se requiere para que Colombia sea aún más competitiva. La guerra ha servido de pretexto para no hacer nada en la Colombia profunda donde ha actuado las Farc, en más de la tercera parte de los municipios y la mitad departamentos, donde justamente está el potencial agrario (EITiempo, 2016).

Es así como lo afirma la (FAO, 2016), el acuerdo de la paz convertirá al país en una de las siete principales despensas agrícolas de un mundo que cada día demanda más alimentos. La inversión en infraestructura, servicios y desarrollo agrícola para sacar el campo colombiano de su rezago es precisamente la esencia del acuerdo

sobre desarrollo rural integral que hicieron el gobierno y las Farc. La paz con las Farc implica desafíos para el Estado, pero es indiscutible que el cierre del conflicto con este grupo armado es el comienzo hacia un país más competitivo.

En la actualidad, el proceso de paz no se siente consolidado, aún tiene muchos puntos por cumplir, el gobierno nacional todavía no se ha ocupado de la necesidad de reformular las políticas agrarias del país, la institucionalidad agraria y la misión rural. Al gobierno nacional le ha faltado decisión, contundencia y compromiso para el desarrollo de estas dos propuestas, pues en lo relacionado con la institucionalidad la propuesta es tímida y escasa de presupuesto (SemanaRural, 2018). Los planes de desarrollo rural integral con enfoque territorial se están ejecutando exclusivamente para las zonas de interés de las Farc, como si las negociaciones se hubieran hecho solo para favorecer a los insurgentes y no para el resto del campesinado colombiano. Todavía hay mucho camino por delante en este proceso de paz que no se siente consolidado, pero ya se ve la importancia y las oportunidades que permite dicho proceso como más inversión en planes de desarrollo de educación, proyectos productivos, seguridad y factores que se pueden resaltar que han traído consigo el proceso de paz para el país como la exponencial intención de inversión extranjera o que el país se ha convertido en uno de los destinos turísticos más atractivos de sur América, entre otras cosas (El Tiempo, 2017). Por tanto para la fundación es oportuna la estabilidad política en el desarrollo de sus actividades y el apoyo que el gobierno central le pueda brindar.

La ley de financiamiento se presentó con el objetivo de tener un mayor y mejor recaudo, impulsar la economía y que se siga presentando una mejor perspectiva en cuanto a los ingresos petroleros, entre otros, que permitan tener una sostenibilidad fiscal a largo plazo, el actual gobierno implementa la ley de financiamiento, según (Duque, 2018) enuncia que la ley de financiamiento es progresiva y por lo tanto incrementa las tarifas marginales para los colombianos de mayores ingresos. Las personas con mayores ingresos pagarán más impuestos y contribuirán en mayor medida al funcionamiento del Estado las personas de menores ingresos no tendrán que pagar ese impuesto. Por otra parte el IVA y el impuesto a la renta de las empresas son los dos pilares de esta ley, en donde propuso unas disminuciones de tarifas eventualmente, bajando puntos año tras año. Por su parte, los proyectos rurales que generen empleos en su lugar de creación estarán exentos de renta durante 10 años, mientras que los emprendimientos de economía naranja recibirían el mismo beneficio durante 5 años.

En la normativa se aprobaron medidas para modificar el impuesto al consumo, el impuesto sobre la renta para personas naturales en donde se plantea la unificación de la cédula tributaria, también se implementaron medidas para reducir y castigar la evasión fiscal y se propusieron medidas de financiamiento para fomentar la reactivación económica en el país. La reforma también trajo la implementación de un nuevo tributo para los próximos tres años. Se trata del impuesto al patrimonio y se aplicará para las personas naturales o jurídicas que al primero de enero de 2019,

tengan en su patrimonio bienes que superen los \$5.000 millones. También se disminuye la carga tributaria de las empresas, reducir gradualmente el impuesto de renta de las personas jurídicas, por tanto la reforma plantea una reducción de los impuestos que pagan las pequeñas y medianas empresas con el fin de mejorar la competitividad, incrementar el aparato productivo, estimular la inversión y generar más empleo en el país (EIUniversal, 2018).

El propósito del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” como se ha denominado, es construir una Colombia en la que impere la legalidad con seguridad y justicia, el emprendimiento como eje del desarrollo económico y social y equidad para que todos los colombianos tengan igualdad de oportunidades (DNP, 2018). Este plan nacional de desarrollo es un pacto por la Equidad, por la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, este plan le apunta al aumento en la productividad, incentivando y apoyando el emprendimiento y la transformación digital de la sociedad, como se enuncia en el Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2018) por medio del Plan Plurianual de Inversiones, que se implementará en todas las regiones del país para impulsar los proyectos e iniciativas priorizadas en el proceso participativo sociales en las regiones y departamentos estarán dirigidos a programas y políticas para el logro de la equidad social adelantado por el Departamento Nacional de Planeación en todo el país. El Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, Pacto por la legalidad, cuyos componentes son la justicia transparente y la seguridad efectiva para todos, le apunta a la disminución de los delitos, la lucha frontal contra las economías ilegales y organizaciones criminales, el combate efectivo a la corrupción, y el acceso masivo a educación superior de jóvenes pobres y vulnerables y la sostenibilidad de un sistema de salud de calidad, son otros de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del actual gobierno.

La sostenibilidad ambiental y el crecimiento verde atraviesa todo el esquema del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, el medio ambiente está presente en los ejes que desarrolla el gobierno, los temas de sostenibilidad ambiental están metidos en las venas del Plan Nacional de Desarrollo. Además de la transformación del concepto de desarrollo social y el impulso de una economía verde hacia el desarrollo sostenible hacen a este, uno de los mejores planes ambientales de la historia del país, como lo expresa García (2018), estos planes han venido escalando progresivamente su nivel de conciencia ambiental y el actual se construyó para implementar la economía circular, la penetración de energías renovables no convencionales y la movilidad eléctrica, además de una explotación de los recursos naturales no renovables pero conservando todo dentro de límites legales fortaleciendo a las autoridades ambientales y jueces.

La disminución de impactos ambientales es prioridad para el gobierno nacional, por tanto se convierte en uno de los pilares en cada plan departamental de desarrollo, como el plan de desarrollo del departamento “Cauca territorio de Paz”, en donde se enuncian actividades que se deben desarrollar las cuales implican avanzar en el

desarrollo de acciones a cargo del sector de agua potable y saneamiento básico, asegurando un manejo integral de residuos sólidos, estrategias para el tratamiento de aguas residuales, apoyo en gestión, inversiones en infraestructura de proyectos ambientalmente sostenibles (Plan de Desarrollo del Cauca, 2016).

El departamento del Cauca plantea la ejecución de Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS), estos deben contar con etapas de planeación, separación, recolección, transporte, almacenamiento, aprovechamiento, tratamiento, disposición final y ejecución de plan de contingencia, como lo establece el (Plan Departamental de Desarrollo, 2016), debe promover la estructuración de sistemas integrales que incluyan componentes de innovación en el marco del Programa de Saneamiento y Manejo de Vertimientos, y la formulación y ejecución de los Planes de Manejo Ambiental en aras al cumplimiento de metas en mejoras de la gestión o manejo integral de los residuos sólidos, ejecutando proyectos ambientalmente sostenibles que disminuyan el impacto negativo para así cumplir con los mínimos ambientales exigidos por las autoridades ambientales.

La participación ciudadana en la gestión de los servicios públicos es importante para el desarrollo de las políticas públicas en el departamento y se hace necesario fortalecer los procesos de capacitación de los vocales de control y las asociaciones de usuarios de los servicios, con miras a mejorar el control y veeduría en la calidad, economía y continuidad de su prestación. En el departamento del Cauca, según (EMCASERVICIOS, 2016), solo el 45.2% de los municipios del departamento (19 municipios), disponen sus residuos sólidos en relleno sanitario y 13 de ellos lo hacen en el relleno sanitario del municipio de Popayán, los picachos ubicado en la vereda la Yunga. Por otra parte, en 10 municipios del departamento se realiza la disposición de manera incorrecta sin cumplir ningún tipo de normatividad, por tanto el Plan Departamental de Desarrollo orienta estrategias en el cumplimiento de metas en la mejora de la disposición final de los residuos sólidos en los municipios del departamento del Cauca, buscando alternativas en la separación en la fuente, reciclaje y el aprovechamiento de los residuos.

Según el (Camara de Comercio del Cauca, 2016), en el departamento del Cauca existen 8445 organizaciones sin ánimo de lucro, legalmente registrado y reportado a la Secretaría de Gobierno y Participación del Departamento del Cauca, para efectos de inspección, vigilancia y control, de las cuales 3755 corresponden a organismos comunales.

Es por esto que la participación política, social y comunitaria se ha convertido en un instrumento indispensable para las comunidades, asociaciones y gremios para mejorar la calidad de vida de la sociedad, actualmente el departamento cuenta con un buen número de organizaciones sociales y organismos comunales que ayudan a visualizar un departamento fortaleciéndose en la participación ciudadana y en los modelos asociativos dentro del territorio, esto con el objetivo de que la asociatividad en las organizaciones promueva la producción y rentabilidad dentro de los modelos económicos de las organizaciones.



El gobierno de la ciudad de Popayán, le apuesta a un desarrollo económico basado en industrias no contaminantes, tales como las derivadas de la industria creativa y el turismo, enfocado hacia procesos de emprendimiento participativo, que contribuyan a la generación de empleo e ingresos y a la consolidación de los destinos, a través del aprovechamiento de la diversidad (Gómez, 2016).

Popayán reconoce la necesidad de garantizar una sostenibilidad ambiental, el disfrute de un ambiente sano y la prevención que garantice el uso eficiente de los recursos naturales, adaptándose a las consecuencias del cambio climático se establecen líneas estratégicas para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal (PDM). En la ejecución de políticas públicas para cumplir con puntos de salud ambiental nacional, como lo establece el (Plan de Desarrollo Municipal, 2016), desarrollar líneas estratégicas orientadas a generar un cambio social en el municipio a través de jornadas de educación respecto a sistemas simples de potabilización de agua, manejo integral de residuos sólidos y la aplicabilidad de normas de higiene y saneamiento básico en zona rural y sectores vulnerables de la zona urbana del Municipio de Popayán.

Inversión y supervisión en los servicios públicos del municipio, supervisión de la disposición de los residuos sólidos del municipio en el relleno sanitario los Picachos, promoción de atención especializada y articulada eficaz en la gestión ambiental del territorio, actualización e implementación del plan de manejo ambiental del municipio, implementación de Programas de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS), implementación del sistema integral de gestión ambiental Municipal (SIGAM), realización de campañas educativas, de promoción, comunicación, vigilancia y control tendientes a mejorar las condiciones medio ambientales del municipio, son algunos de los puntos más relevantes en materia ambiental y de aprovechamiento de residuos establecidos en el (Plan de Desarrollo Municipal, 2016).

El análisis de macro entono, también, tuvo en cuenta los factores económicos, Las condiciones económicas tienen una gran importancia en el desarrollo de las actividades económicas de la fundación, esto indica los factores relevantes que se deben tener en cuenta para un correcto análisis externo económico de Colombia.

Dentro del factor económico se analizó el producto interno bruto, considerando que durante el 2017 el Producto Interno Bruto del país fue de 1,8%, impulsado especialmente por los sectores agropecuarios y de servicios financieros. Los sectores que más dinamizaron el PIB en el pasado año fueron El comportamiento de Servicios sociales, comunales y personales se explica por la variación positiva de los servicios de administración pública y defensa con 4,6% y servicios sociales y de salud de mercado con 3,6%”. En el acumulado anual, los sectores de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 6,3% y establecimientos financieros y seguros con 3,8%, servicios sociales, comunales y personales con 3,4%, comercio, restaurantes y hoteles con 1,2% y suministro de electricidad, gas y agua con 1,1%.

Por el contrario, aquellos de mayor contracción fueron explotación de minas y canteras con -3,6% e industria manufacturera con -1% (DANE, 2017)

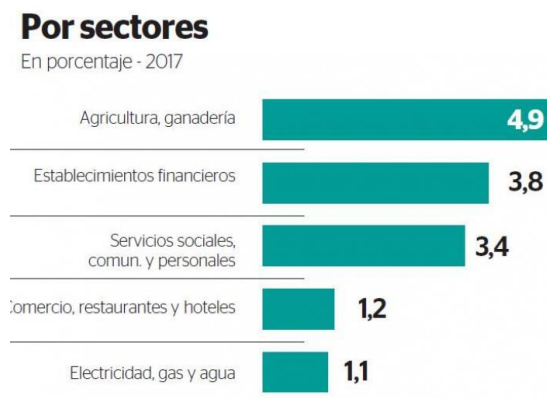
Figura 2. Producto interno bruto histórico



Fuente: <https://www.dane.gov.co>

En 2017 el sector agropecuario representó el 4,9% del producto interno bruto (PIB) nacional. Los ciclos de crecimiento y contracción del PIB del sector están, en gran medida, determinados por el comportamiento de la producción de café, la cual aporta un 9% del valor total del agregado agropecuario. La producción de caña de azúcar tiene una participación de 3%<sup>1</sup>, mientras que el resto de la actividad agrícola tiene una participación del 49% y ha presentado un crecimiento promedio de 2,6% desde el año 2000. Se destaca su dinamismo en 2017, cuando alcanzó un incremento anual de 8,1%. Por su parte, la actividad pecuaria aporta un 33% a la producción total del sector; se ha expandido al 2,5% en promedio desde el año 2000 y en 2017 lo hizo al 4,1%. PIB del sector agro en Colombia (DANE, 2017).

Figura 3. Producto Interno Bruto 2017 por sectores



Fuente: <https://www.dane.gov.co>

El producto interno bruto revela información muy alentadora para el sector agro, por tanto es una alta oportunidad para la fundación ya que este sector hace parte de

nuestro segmento objetivo y este sector ha venido en crecimiento, eso lo llevo a obtener puntos importantes dentro del producto interno bruto.

Para tener un análisis económico mas profundo, se analizó el producto Interno Bruto por Departamentos, comenzando por la economía del departamento del Cauca que se ha diversificado en el transcurso del tiempo, la variación de los sectores de la economía para el producto interno bruto(PIB) del departamento demuestran cambios de la economía como el crecimiento que ha tenido el sector de la construcción en la última década, al tiempo que el sector agropecuario ha descendido su porcentaje en el producto interno bruto del departamento, es importante el posicionamiento del departamento dentro del producto interno bruto nacional, como lo presento el (DANE, 2015), el comportamiento de la economía y el crecimiento del producto interno bruto de 2015 para todos los departamentos del país. A pesar de que el PIB nacional alcanzó un 3,1% y no aumentó en este periodo con respecto a 2014, el PIB para el departamento del Cauca sí lo hizo, ubicándose en 6.1%, por encima del 4.6% de 2014. No solo mejoró con respecto al año anterior sino se posicionó como el de mayor crecimiento en todo el país, seguido por Atlántico y Bogotá.

Figura 4. Producto Interno Bruto por Departamentos



Fuente: <https://www.dane.gov.co>

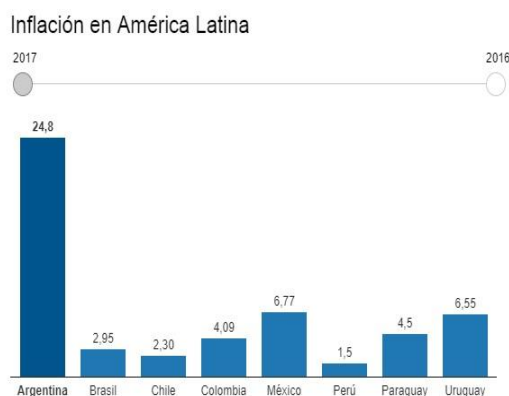
El sector de la construcción es el de mayor crecimiento en el porcentaje de participación del PIB departamental, en el 2005 la contribución de éste era de 2.5% y en el 2015 fue de 14%, la actividad económica relacionada con lo agropecuario como la cultivación de café y otros productos agrícolas y la producción pecuaria ha venido descendiendo en su participación en el PIB durante los últimos años, en el 2005 representaba el 15. 2% del total del PIB, desde entonces ha venido cayendo año tras año. Las actividades de servicios sociales, comunales y personales que representan el mayor porcentaje del PIB departamental fueron quienes jalaron el aumento del PIB en el 2015. El segundo sector con mayor participación en el PIB

departamental es la industria manufacturera, seguido por la construcción, los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias, las actividades agropecuarias, los sectores relacionados con el comercio, hoteles y restaurantes(El Liberal, 2016).

Según el histórico de la inflación en América Latina, los bancos centrales de la región tienen ahora un buen margen para mantener bajas las tasas de interés y propiciar por esa vía un mayor impulso a las economías de los países. De hecho, varios de ellos hicieron recortes en su tasa de referencia a lo largo de 2017, gracias a ese mejor comportamiento de los precios. Aunque países como México y Paraguay no lograron reducir el incremento de los precios de la canasta básica cuyos índices de inflación están por encima de los registrados en 2016. La inflación de México se aceleró, en parte por el incremento en los combustibles y el índice de precios al consumidor cerró 2017 en 6,77%, frente a 3,4% de 2016 (BBVA, 2018a). Paraguay mantuvo la tendencia alcista de los precios al consumidor al cerrar 2017 con una inflación de 4,5%, superior al índice de 3,9% registrado en 2016. También por encima de la meta de 4.0% que se fijó el banco central, aunque dentro del margen de error de dos puntos que estaba establecido.

Países como Brasil, Perú, Chile obtuvieron índices de inflación históricamente importantes, Brasil en el último año logró reducir, prácticamente a la mitad, el indicador de inflación, al cerrar 2017 en 2,95%, la tasa anual más baja en 19 años, según los datos entregados. Además la tasa se ubicó por debajo del rango inferior de la meta establecida por el banco emisor que era de 4,5%. Perú logró que ese indicador se redujera de 3,2% en 2016 a 1,5% en 2017, la menor tasa en ocho años. Además, Perú registra la tasa de inflación más baja entre todos los países de América Latina. Chile con su índice de inflación se ubicó en 2,3% al cierre del año 2017, el menor nivel en cinco años, muy cerca del límite inferior del rango meta del Banco Central que está fijado de 2% a 4% (BBVA, 2018b).

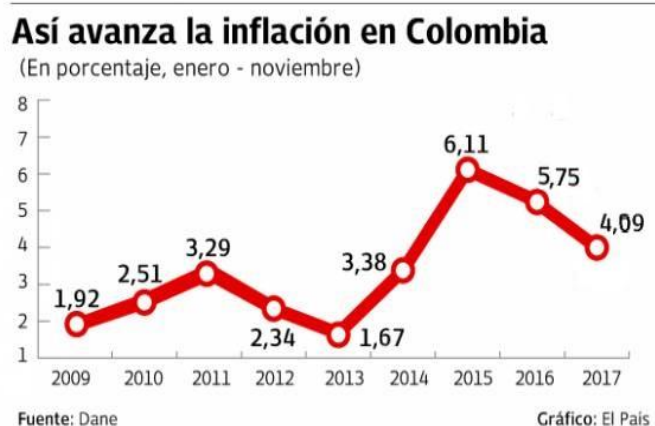
Figura 5. Inflación en América Latina 2017



Fuente: Bancos Centrales Regionales

Colombia, según DANE(citado en BBVA, 2018), cerró el año en 4,09%, prácticamente sobre el borde superior del rango meta fijado entre 2% y 4%, e inferior en 1,66 puntos porcentuales a la registrada en 2016 que fue de 5,75%. El Banco de la República bajó su tasa durante 2017 hasta el 4,75% que fijó en noviembre pasado y de continuar esa mejor tendencia de los precios, es previsible que haya algún recorte adicional este año para darle un impulso a la economía.

Figura 6. Inflación en Colombia 2017



Fuente: <https://www.dane.gov.co>

Con un acumulado de 4,09%, la inflación completó su tercer año fuera del rango meta del Banco de la República. Y aunque en los últimos meses del año logró entrar al rango y terminó el 2017 ligeramente por encima de lo esperado, el 2018 se proyecta con un índice de inflación más bajo respecto al año anterior, esto nos da certeza que hasta ahora el primer semestre del año 2018 la inflación continúa con su tendencia descendente proyectada, también en el segundo semestre si continúa dicha tendencia terminara el 2018 con una inflación menor a 3,5% ,es lo que se proyecta, sin duda seguirá su senda de reducción desde los niveles en que cerró el 2017, además este entorno de baja inflación permite pensar en efectos positivos en el poder adquisitivo de los hogares colombianos y, por lo tanto, en el consumo y la actividad económica (Dinero, 2018).

El Índice de Precios al Consumidor presentó una variación de 3,10% en los últimos 12 meses frente al mismo periodo del año anterior que fue de 3,87%. Según DANE(citado en Sistema de Información Regional-SIR, 2018), es la inflación más baja registrada desde mediados de 2014, a futuro el balance de riesgo de una posible alza en la inflación es negativa, el índice ha salido con lo esperado por el mercado y se mantiene controlado dentro del rango meta del Banco de la República.

Para el año 2018 entro en vigencia el nuevo régimen tributario especial al cual deben acogerse tanto las fundaciones, organizaciones, corporaciones y entidades sin ánimo de lucro (ESAL), El nuevo Régimen Tributario Especial es producto de la reforma tributaria de 2016, que estableció la obligación para estas organizaciones

de reportar toda su información financiera a la DIAN e impuso límites en la redistribución de recursos para evitar que las mismas sean utilizadas como figuras de evasión de impuestos. Se entiende que todas estas entidades cumplen una función social muy importante, toda vez que se dedican a actividades de salud, deporte, educación formal, cultura, investigación, ecología o desarrollo social en general, y colaboran con las tareas que tiene el Estado. Por cumplir con esa función se les otorgaba algunos beneficios tributarios. Exenciones de impuesto sobre la renta sobre los excedentes, una tarifa reducida del 20% en excedentes gravados, exención de pago de impuesto al patrimonio o la riqueza o anticipo del impuesto de renta son algunos de los beneficios que se terminaron en esta reforma (Dinero, 2018).

El análisis de macro entono, también, tuvo en cuenta los factores sociales, ya que estos tienen gran importancia dentro de los lineamientos y el desarrollo de las actividades de la fundación.

Actualmente, la cultura ambiental se ha convertido en un factor muy importante dentro de las políticas de un país por tanto cuando un país es considerado *verde*, no se solo se refiere a la cantidad de espacios naturales que tenga. Sino que también representa el nivel de conciencia ciudadana por el cuidado ambiental. Debido a la preocupación de los gobiernos por el cambio climático mundial, existe una tendencia en procurar políticas ambientales para lograr mejores condiciones de vida. Países como Suiza, Noruega, Luxemburgo, Letonia son los primeros de la lista considerados países Verdes con cero emisiones de residuos y muy bajos niveles de emisión de gases. España es uno de los países donde más fuerza ha tomado Basura Cero o Zero waste, como se conoce en Europa. El cuidado del medio ambiente por medio de la imitación del ciclo de la naturaleza, donde todo elemento utilizado sea reinsertado. Trasladado a la práctica, es decir, producir la menor cantidad de basura posible y, si se produce, que sea lo más biodegradable para que demore menos tiempo en desaparecer. (Espectador, 2018).

El deterioro ecológico en el mundo, hoy en día es progresivo, la conducta que se toma frente a este fenómeno constituye un impacto positivo o una grave amenaza para garantizar la supervivencia ecológica y de todas las especies. Como consecuencia el medio ambiente viene dando ciertos valores, actitudes y comportamientos de la sociedad frente a los efectos de la falta de una verdadera cultura ambiental, determinando que siempre la humanidad ha querido dominar y transformar a la naturaleza para poder satisfacer sus necesidades. Por esto, debe ser el mismo hombre el que regenere los daños causados al hábitat implementando una cultura ambiental consiente. Sin embargo el gobierno de Colombia a partir de la correcta selección del uso de rellenos sanitarios, hoy se ha logrado que 94 por ciento de los residuos generados sean dispuestos adecuadamente de tal forma que permitan un mejor control sanitario, por esto el gobierno viene realizando esfuerzos importantes en suprimir el manejo inadecuado de los residuos sólidos que se disponían a cielo abierto en la mayoría de los medianos y pequeños municipios (Portafolio, 2017a).

Aunque muchos de los municipios estos rellenos sanitarios están llegando al periodo de vida útil para el cual fueron diseñados. Según informo el (DNP, 2016), en cinco años se presentara una situación crítica al no disponer de suelo necesario para los residuos generados. Más del 60 por ciento de los rellenos sanitarios tienen una capacidad menor a 10 años. En consecuencia, se requiere implementar alternativas que permitan ampliar ese periodo de vida útil.

Los alcaldes son otro agente dentro de la cadena de reciclaje y aprovechamiento, por tanto deben comprometerse con más fuerza en campañas de separación en la fuente y a incorporar en sus planes de desarrollo y ordenamiento territorial, las medidas para que la cadena de reciclaje funcione. ACODAL(citado en Portafolio, 2017), menciona que acompaña el concepto 'basura cero', teniendo como referencia que, en promedio, países industrializados aprovechan 80 por ciento, disponiendo solo el restante 20 por ciento en rellenos sanitarios. Esto se ha logrado con cultura ciudadana de la separación y sectores de industria que demandan productos originados del reciclaje. En Colombia se invierten las cifras: solo el 18 por ciento de los residuos son aprovechados, concentrando estos procesos en vidrio, cartón, papel, chatarra y plástico. Esto significa que más del 80 por ciento de los residuos recolectados se transportan a rellenos sanitarios es decir, se entierran, no se aprovechan.

La economía circular contempla mecanismos de creación de valor en el cual los recursos se regeneran, se restauran o se recuperan. En la perspectiva micro, es necesario que el costo de los materiales reciclados y de los procesos de alistamiento y transformación tenga precios inferiores a la compra de materias primas extraídas de recursos naturales. Y en la macro, hay que incorporar análisis que muestren el costo del gasto de energía. En Colombia, ya se encuentran las normas expedidas para el aprovechamiento de residuos. Falta incorporar leyes para la reducción de consumos de materias primas y avanzar en la prohibición de bienes no aprovechables, como se ha avanzado en el costo a las bolsas plásticas. Pero lo más urgente es lograr pasar de la normativa a la gestión, y para ello hacen falta medidas e instituciones que con incentivos negativos y positivos promuevan su cumplimiento (Portafolio, 2017b).

Por otra parte, como lo menciona (El Espectador, 2018), En la ciudad de Bogotá, una de las iniciativas que se desarrolla es el programa "BASURA CERO", como respuesta a la necesidad de crear una cultura de consumo responsable en la sociedad, esta estrategia mundial encaminada hacia la reducción de la producción de residuos sólidos, el reciclaje y la reutilización. La meta es optimizar la calidad de vida de los ciudadanos que habitan en la capital colombiana, a partir del manejo adecuado de los residuos sólidos, necesariamente el ejercicio se tiene que visualizar desde un cambio cultural ambiental, un cambio de actitud que no se pretende que se dé un día para otro, lógicamente será un proceso de largo plazo el que se cambie la mentalidad frente al tema de residuos sólidos.

Las políticas ambientales no solo pasan por las autoridades y planes de regulación, sino también por el apoyo y la conciencia social. Aunque en el caso de las políticas ambientales son los decretos de la autoridad los que hacen la diferencia, cierto sector de la sociedad ya ha dado varios indicios de hacerse parte del tema medio

ambiental. Movimientos ambientalistas y ecológicos son cada vez más apoyados por la sociedad.

La población del departamento, para el año 2017, según el censo general realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, es de 1.391.836 personas distribuidas en los 42 municipios que conforman el departamento del Cauca, de los cuales el 51% de la población son hombres y el 49% son mujeres. Igualmente, las proyecciones de población municipales entre 2005-2020 representan una tasa de crecimiento promedio del 0,89% anual para el Cauca, en relación con el total nacional, la proyección es de 48.747.708 personas, con una tasa de crecimiento del 1.11% promedio anual. (DANE, 2006).

Figura 7. Proyecciones Municipales 2005-2020

PROYECCIÓN DE POBLACIÓN TOTAL Y POR ÁREA, SEGÚN SUBREGIÓN

	TOTAL	URBANA	RURAL	HOMBRES	MUJERES
Subregión Piedemonte Amazónico	7.379	634	6.745	3.898	3.481
Subregión Centro	517.363	294.719	222.644	258.583	258.780
Subregión Macizo	133.143	11.691	121.452	69.742	63.401
Subregión Norte	407.672	173.812	233.860	204.634	203.038
Subregión Oriente	87.132	6.921	80.211	45.419	41.713
Subregión Pacífico	71.981	28.335	43.646	36.781	35.200
Subregión Sur	167.166	38.532	128.634	85.863	81.303
<b>TOTAL DEPARTAMENTAL</b>	<b>1.391.836</b>	<b>554.644</b>	<b>837.192</b>	<b>704.920</b>	<b>686.916</b>

Fuente: <https://www.dane.gov.co>

La población del departamento del Cauca se distribuye en un 40% de la población en la zona urbana y 60% se ubica en la zona rural, además los municipios con mayor población urbana dentro del departamento son los municipios de Popayán, Santander de Quilichao y Puerto Tejada. La subregión Central del departamento es la más poblada, allí se encuentra el municipio de Popayán seguido de la subregión del Norte que se encuentra el municipio de Santander de Quilichao y Puerto Tejada (DANE, 2007a).

En lo que respecta a la capital del departamento del Cauca, el municipio de Popayán, la estructura poblacional para el año 2015, la población femenina del municipio de Popayán representa aproximadamente el 49% del total de la población, y el 51% restante lo conforma la población masculina, esto demuestra que ningún sexo predomina más que el otro presentando un equilibrio relativo poblacional (DANE, 2007b). Popayán, cuenta con una extensión de 464 Km<sup>2</sup> aproximadamente. Popayán concentra la mayoría de población, con una estimación de 277.540 habitantes, para el año 2015. La pirámide poblacional proyectada para el periodo entre 2016 y 2020, es de tipo estacionaria, es decir que podría considerarse que la población de la ciudad de Popayán tiene un crecimiento estable, con una baja tendencia a incrementarse la población (Plan de Desarrollo Municipal, 2016).



Figura 8. Proyecciones Poblacionales 2015



Fuente: <https://www.dane.gov.co>

El análisis de macro entono, también, tuvo en cuenta los factores tecnológicos, hoy en día el mundo está cambiando debido a la influencia tecnológica y por esto cada acción que se realice está relacionada con factores tecnológicos por tanto tienen una gran importancia en el desarrollo de las actividades de la fundación, en especial Colombia que tiene una relación constante con inversiones de tipo tecnológico

Según el reporte global de tecnologías de información del 2016, Colombia ocupó la posición número 66 entre 144 países del mundo, escalando 7 posiciones respecto al año anterior, gracias a las mejoras en aspectos como el crecimiento de usuarios de los servicios de internet y de políticas del gobierno en facilitar el acceso a este servicio, el incremento de servicios de gobierno en línea, en diferentes entidades del estado haciendo posible la realización de diferentes trámites desde páginas web, la apropiación y participación ciudadana por medios electrónicos y la reducción de costos en tarifas de internet banda ancha en fibra óptica (MinTIC, 2015).

Ciencia, tecnología y la innovación (CT+ I) además de aumento en presupuesto y apoyo en la investigación y desarrollo (I+D), han sido identificadas por la sociedad colombiana mediante CONPES 3582 como fuente de desarrollo y crecimiento económico. Colciencias es el departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación que promueve las políticas públicas para fomentar más la CT+I y I+D en Colombia. Las actividades alrededor del cumplimiento de su misión implican concretar políticas de fomento de producción de conocimientos, construcción de

capacidades y propiciar la circulación y usos de los mismos para el desarrollo integral del país y del bienestar de los ciudadanos (CONPES 3582, 2015).

En Colombia se puede observar un crecimiento en el número de entidades que han invertido en tecnología para mejorar sus diferentes procesos, enfatizando sobre todo en la inversión asociada a la valorización de los residuos sólidos, principalmente plantas de reciclajes y en centro de acopio de carácter privado, ya sea de la entidades prestadoras del servicio de aseo y recolección de residuos en los diferentes departamento del país.

Algunas empresas en Colombia se han formalizado y fortalecido por medio de fondos de carácter público que se ha formado por emprendimiento con interés en beneficio de políticas públicas y con el apoyo de entidades como Colciencias.

Los gastos publicos en investigación y desarrollo son gastos corrientes y de capital público y privado en trabajo investigativo realizado para incrementar los conocimientos de cada nación, incluso los conocimientos globales sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para nuevas aplicaciones dentro y fuera de cada país, por tanto el Banco Mundial (citado en Maravert, Molina, & Ramirez, 2016) destaca, los países con los valores más altos en investigación y desarrollo en el mundo son Corea del Sur y Israel, países con inversiones superiores al 4% del PIB, cifras que evidencian que estos países han fortalecido sus habilidades para crear, distribuir y explotar el conocimiento y el país con el valor más bajo en el mundo es Lesotho, país del sur del continente Africano, con un valor de 0.01%.

En el mundo global, la mayoría de países considera fundamental la inversión en ciencia y tecnología por ser un factor clave para el crecimiento y desarrollo económico y constituirse como uno de los principales promotores de la productividad y competitividad, teniendo en cuenta que el conocimiento científico, ha liderado diferentes innovaciones en beneficio para la sociedad. Estos elementos han sido considerados en los países desarrollados, por lo cual éstos realizan mayores inversiones en investigación y desarrollo con un promedio del 2.38% del PIB (Portafolio, 2017a).

Colombia en 2016, invirtió 0.27% del PIB por tanto la inversión en investigación y desarrollo es baja con respecto a los referentes internacionales e incluso regionales, indicando que el país se encuentra atrasado en este tipo de inversiones que son importantes la generación de nuevo conocimiento, permitiendo agregar valor a los recursos del país, mayores exportaciones y cambiar la dependencia tecnológica por una tecnología propia, acorde a los requerimientos nacionales del sector productivo y la sociedad (OCyT, 2016a).

Con el propósito de incrementar la inversión en Investigación y Desarrollo en el año 2011, se creó el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, en el marco del Sistema General de Regalías, destinando el 10% de estos recursos, con el fin de incrementar el desarrollo y la ejecución de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación que permitieran cerrar la brecha de inversión en investigación y desarrollo y se lograra mayores capacidades de investigación especialmente a nivel regional. Entre el año 2012-2015 se estudiaron y analizaron

271 proyectos aprobados con la financiación de Colciencias, el OCyT (observatorio colombiano de ciencia y tecnología) (Portafolio, 2017b).

Aunque el Fondo de regalías logró aumentar el porcentaje invertido en investigación y desarrollo, se requiere un mayor esfuerzo de la nación para alcanzar niveles internacionales en este tipo de inversión que permitan generar conocimiento y fortalecer los procesos que mejoren la productividad y competitividad en los sectores productivos del país. También, es importante mencionar que gran parte de los proyectos aprobados por el fondo de regalías en el país en torno a la ciencia, investigación y tecnología se han concentrado en el área de la agricultura, lo cual es clave por las características propias del país y atiende la necesidad de fortalecer la productividad e innovación en las áreas rurales para consolidar un sector agrícola a través de la investigación, la tecnología y la innovación, que lo convierta en rentable y un impulsor de la economía colombiana (OCyT, 2016b).

Los factores Legales y Ambientales son muy relevantes en el análisis del macro entorno, ya que para la fundación se debe tener en cuenta la legislación vigente del régimen especial legal y tributario, así como las normas y programas de gobierno

En Colombia el aprovechamiento de residuos sólidos es de aplicación nacional, como lo menciona (Decreto 1505, 2003), en su Artículo primero hace alusión al aprovechamiento de los residuos sólidos urbanos para la reincorporación al ciclo económico y productivo en forma eficiente de los materiales recuperados, por medio de la reutilización, el reciclaje, el compostaje o cualquier otra modalidad que conlleve a beneficios sanitarios, ambientales, sociales y/o económicos.

El marco jurídico nacional vigente dentro de la política para la Gestión Integral de Residuos en Colombia está enfocada en dos ejes; el primero se basa en la prestación del servicio de aseo, teniendo en cuenta aspectos técnicos en las diferentes etapas dentro de la gestión de los residuos sólidos: generación, almacenamiento, recolección, tratamiento y disposición final, esto correspondiente a la obligación que tiene el estado en guiar y establecer un marco político y normativo para la gestión integral de residuos sólidos en Colombia; el segundo por otra parte corresponde al rol que debe desarrollar el sector privado respecto frente a la generación de residuos, específicamente la función de Producción más limpia para minimizar el volumen de generación de residuos, aumentar el aprovechamiento racional de residuos y el tratamiento y la clasificación de los residuos (CONPES 2750, 1994).

En la política colombiana se identifica la importancia que está tomando el sector aseo dentro del país, con avances recientes y problemas principales. En cuanto a esquemas organizados de aprovechamiento y reciclaje, se han llevado a cabo pocos proyectos viables ya sea por falta de conocimiento en estos procesos, la falta de estudios previos para establecer su viabilidad, el bajo interés empresarial para fomentar esquemas de aprovechamiento y reciclaje, así como implementar

prácticas de responsabilidad post consumo por parte de las industrias. (CONPES3530, 2008).

La reglamentación de la gestión integral de residuos sólidos, como lo establece el (Resolución 1045, 2003), en donde se instauran las normas orientadas a el servicio público de aseo en el marco de la gestión de los residuos sólidos ordinarios, se incentiva el aprovechamiento de los residuos sólidos, obligando a las entidades territoriales a analizar la viabilidad de realizar proyectos sostenibles presentados por organizaciones públicas y privadas de aprovechamiento de residuos. En caso de que se demuestre la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos, el municipio y distrito tendrá la obligación de promoverlos y asegurar su ejecución acorde con lo previsto. En este mismo se da la determinación de los criterios, características, parámetros, modelos y metodología necesarios para que se puedan otorgar a los usuarios incentivos tarifarios por las actividades de separación en la fuente y una presentación diferenciada de aprovechamiento que estos realicen de sus residuos lo cual contribuya a viabilizar la ejecución de programas de aprovechamiento.

Como lo señaló la comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico a la honorable corte constitucional en el (AUTO275, 2011) en aspectos tales como la separación en la fuente por parte de los usuarios y disposición de material aprovechable por parte de población recicladora, se otorguen estímulos para la creación y funcionamiento de organizaciones autorizadas (recicladores) prestadoras de los servicios de reciclaje, tratamiento y aprovechamiento de residuos, creación y funcionamiento de centros de acopio como intermediarios dentro de los procesos de reciclaje, tratamiento y aprovechamiento. Asegurarse que dichos parámetros se vean reflejados en la metodología tarifaria de recursos, actualmente en construcción por la Comisión de Regulación.

La Ley de aplicación nacional para entidades territoriales y organizaciones privadas haciendo referencia al manejo integral de residuos sólidos, como lo expresa la Ley 1753 (2015), en donde se cree un incentivo para el aprovechamiento de los mismos, en la metodología tarifaria establece un incentivo a los usuarios para promover la separación en la fuente de los residuos sólidos, a través del ministerio de vivienda se reglamentará las obligaciones de los recicladores y personas que den aprovechamiento en el servicio público de aseo (Acero, 2018).

Seguido a esto se encuentra el Decreto 2041 (2014), que reglamenta la ley sobre licencias ambientales que disponen la necesidad de tramitar licencias ambientales para la construcción y operación de plantas cuyo objeto sea el aprovechamiento y valorización de residuos sólidos orgánicos biodegradables mayores o iguales a veinte mil toneladas por año (Decreto 2041, 2014). El gobierno Nacional ha desarrollado un marco normativo que contempla incentivos para personas, empresas, organizaciones o asociaciones que den aprovechamiento a los residuos sólidos, buscando disminuir la presión sobre los recursos naturales. Por tanto nacen múltiples oportunidades en la creación o formalización de empresas relacionadas en los temas ambientales amparados en las normativas existentes que se desarrollan en el país motivando el crecimiento de sectores de reciclaje y de aprovechamiento de residuos.

Tabla 2. Marco Jurídico Legal de las ESAL

<b>LEY 122 DE 2005</b>	La ley 122 de 2005 regula y fomenta las asociaciones e instituciones sin fines de lucro tienen gran importancia para el fortalecimiento y desarrollo de una sociedad civil plural, democrática y participativa, al favorecer la realización de objetivos de interés público o de beneficio para toda la sociedad.
<b>LEY 962 DE 2005</b>	La ley dicta disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos como los que puede llegar a prestar las ESAL.
<b>LEY 850 DE 2003</b>	La ley 850 de 2003 reglamenta las Veedurías ciudadanas, sus deberes, derechos y dicta otras disposiciones.
<b>LEY 93 DE 1938</b>	La Ley 93 de 1938 dicta disposiciones sobre la vigilancia que se debe dar en las instituciones de utilidad común, el derecho de inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común.
<b>CODIGO DE COMERCIO COLOMBIA</b>	En el artículo 110 del Código de Comercio Colombiano se dictan requisitos para la constitución de una sociedad, como la constitución de este tipo de sociedades comerciales se constituirá por escritura pública en la que se expresen todos sus estatutos.
<b>DECRETO DE 1968</b>	Las fundaciones o instituciones de utilidad común creadas por la iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores, como personas jurídicas privadas que son, están sujetas a las reglas del derecho privado. La vigilancia e inspección que la Constitución autoriza continuará ejerciéndose por el gobierno en los términos de la ley 93 de 1938 y demás disposiciones pertinentes.
<b>LEY 1819 DE 2016</b>	La ley 1819 de 2016 aprobada por el congreso colombiano, realiza cambios en el sistema tributario para obtener un correcto control fiscal en las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), debido a que se evadía el pago de impuestos como el impuesto de renta por este medio.
<b>DECRETO DE 1990</b>	El reconocimiento y la cancelación de personerías jurídicas de las asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, que tengan su domicilio principal en el departamento, y que por competencia legal le correspondan a los Gobernadores, se regirán por las disposiciones del presente Decreto.
<b>DECRETO DE 1988</b>	El artículo 2 de la Ley 22 de 1987, autoriza al Presidente de la República, para delegar en los Gobernadores de los Departamentos y en el Alcalde Mayor del Distrito Especial de Bogotá, la función de Inspección y Vigilancia sobre las Instituciones de Utilidad Común en sus funciones.
<b>ARTÍCULO 633-CÓDIGO CIVIL</b>	Persona jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la Constitución Política de Colombia, se encuentran artículos relacionados con los derechos de los ciudadanos al medioambiente, políticas públicas, leyes de la república relacionadas con la recolección de residuos y decretos ampliados. El derecho a gozar de un ambiente sano, participación de la comunidad, el deber del estado de proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para

el logro de estos fines, además del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Prevención y control de factores de deterioro ambiental, imponer sanciones legales y exigir reparación de daños causados. Cooperación con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas, velar por la protección de la integridad del espacio público y por su destinación al uso común, el cual prevalece sobre el interés particular. Derechos que se tiene como ciudadanos colombianos que el estado debe garantizar y los deberes que tiene el gobierno frente a la protección y preservación del ambiente (Constitución Política de Colombia, 1991).

En la política colombiana se contemplan diferentes artículos consignados en nuestra constitución política de Colombia que tenemos como ciudadanos dentro de los deberes y derechos, en donde se puede identificar claramente la importancia que tiene el cuidado del ambiente y de los recursos naturales dentro del país.

Para fortalecer las políticas de prevención ambiental se reglamentó el aumento del porcentaje de residuos sólidos aprovechados en ciudades con más de 500.000 habitantes, por medio de los planes de gestión integral de residuos sólidos (PGIRS), definido para el cumplimiento de metas locales en la reducción y aprovechamiento y eficiencia en el manejo integral de residuos sólidos. También se crea un incentivo al aprovechamiento de residuos sólidos en aquellas entidades territoriales que se hayan definido proyectos de aprovechamiento viables. El Gobierno Nacional incentivará y reglamentará las actividades de separación en la fuente, recolección, transporte, recepción, pesaje, clasificación y otras formas de aprovechamiento desarrolladas por las entidades prestadoras de la actividad de aprovechamiento y recicladores de oficio, como se establece en la (Ley 142, 1994), donde se promueve su formalización e inclusión social de estas organizaciones que estén legalmente constituidas. Dichos recursos también se emplearán en la elaboración de estudios de pre-factibilidad y factibilidad que permitan la implementación de formas alternativas de aprovechamiento de residuos, tales como el compostaje, el aprovechamiento energético y las plantas de tratamiento integral de residuos sólidos, entre otros, igualmente, en la metodología tarifaria se establecerá un incentivo a los usuarios para promover la separación en la fuente de los residuos.

Dentro de las políticas ambientales a implementar en el municipio de Popayán se encuentra la gestión ambiental responsable por medio de entidades territoriales como UMATA Y EMCASERVICIOS, se propone promover una atención especializada y articulada con todos los sectores de la Administración Municipal que permita una mayor eficiencia en la gestión ambiental del territorio. Dentro de las actividades esta la implementación y coordinación del sistema de gestión ambiental del municipio de Popayán (SIGAM), en donde se promueva el aprovechamiento de residuos sólidos de la ciudad por medio de la implementación de PGIRS, la producción de compostaje y el mejoramiento del proceso de compostaje, la conservación de los recursos naturales del departamento, incentivar el empoderamiento social de las comunidades dentro y fuera del municipio, además

de promover a nivel comunitario la realización de las campañas pedagógicas acerca de la gestión integral de residuos sólidos (Plan de Desarrollo Municipal, 2016)

La definición de cambio climático, según (Naciones Unidas, 1992) en la convención del Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, es un cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables. Las variaciones en el clima constituyen uno de los problemas más graves que enfrenta el planeta. Su posible impacto se sentirá en distintos campos del desarrollo, como en la agricultura, el agua, la energía y la salud.

El aumento del nivel del mar, el cambio en el modelo de precipitaciones, el derretimiento de los glaciares, las modificaciones de las regiones agrícolas y el desarrollo de enfermedades que estaban prácticamente erradicadas son los efectos más importantes del calentamiento global en América Latina. Se prevé, en los próximos años, un aumento en la cantidad de huracanes, tormentas, sequías, olas de calor y tornados que afectan a la región. Los climas se harán más extremos: las zonas que sufren sequías se volverán más áridas y los lugares húmedos contarán con mayor volumen de precipitación. El aumento de la temperatura del planeta podría provocar la desaparición de los glaciares, disminuir la disponibilidad de agua potable para 70 millones de personas, intensificar las tormentas tropicales y los huracanes, y amenazar a las poblaciones costeras (ONU noticias MX, 2003).

Aunque 27 países de Latinoamérica han ratificado el protocolo de Kyoto, que establece la reducción de la emisión de dióxido de carbono y otros gases que retienen el calor en la atmósfera, las crisis económicas y políticas que sacuden la región han impedido hasta ahora la implementación de acciones efectivas para combatir el calentamiento. Los países de la Región han desempeñado un papel muy activo en las negociaciones internacionales vinculadas al tema. Al mismo tiempo, algunas políticas de los países de la Región constituyen interesantes iniciativas en materia de energías renovables y eficiencia energética, instrumentos innovadores en políticas de transporte e instrumentos económicos para la reducción de emisiones de carbono o para la protección y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales renovables (PNUMA, 2015).

Colombia no se queda atrás, a pesar de no ser uno de los países que más contribuyen al cambio climático tiene su cuota de responsabilidad puesto que, aunque no emite grandes cantidades de gases de efecto invernadero, sí ha dejado perder miles de hectáreas de bosque que produce el oxígeno del planeta. Por otro lado, el país es uno de los más vulnerables del mundo a los efectos de este fenómeno, una situación que se ha visto en el impacto cada vez mayor de las inundaciones y las sequías. Según (Semana, 2017), el desarrollo sostenible ha ganado importancia e interés a nivel mundial, convirtiéndose en estrategia líder contra el cambio climático y en una línea de investigación para las universidades. Igualmente a nivel nacional han surgido esfuerzos en búsqueda de involucrar al sector privado en iniciativas de desarrollo sostenible, mediante estrategias que

permitan mejorar la eficacia e impacto de los recursos privados y el desarrollo de capacidades en la población. Por su parte miembros de la comunidad académica y científica en el país han identificado grandes lineamientos de política pública para el desarrollo sostenible, además de la clara importancia de la educación superior tiene frente al tema.

De acuerdo al análisis PEST realizado para la fundación la Yunga Fértil, es preciso decir que el gobierno nacional durante los últimos años, ha tenido una estabilidad política favorable, guiada a la paz y la reconciliación, además de un crecimiento en materia de políticas ambientales que se convierte en una variable crítica de éxito en el desarrollo de las actividades de la fundación, ya que principalmente las leyes en torno a temas de cuidado del ambiente, crean incentivos directos e indirectos en la preservación e inversión de empresas y programas relacionados al medio ambiente, además de transformar las responsabilidades empresariales de entidades públicas y privadas. En materia Económica, Colombia se encuentra en un momento favorablemente estable que posiciona al país como un país seguro en el factor de inversión, con unos niveles de inflación, índices de precios al consumidor controlados históricamente, lo cual incentiva, no solo a instituciones del ámbito nacional sino que a empresas internacionales, a invertir en empresas del país que sean socialmente responsables, que ayuden a preservar al ambiente y que mejoren la calidad de vida de población desfavorecida. En el factor social, Colombia ha sido un país persuadido fuertemente por corrientes ambientalistas, en donde su población se ha transformado en cierta medida y orientado en el cuidado, preservación y recuperación del ambiente y sus zonas afectadas, aunque esto se presenta en cierto porcentaje de su población, las empresas representan un bajo porcentaje en la sensibilización por el medio ambiente, por tanto se debe atacar en la medida que los empresarios adopten la cultura. Los recursos destinados para ciencia y tecnología han crecido exponencialmente a través de los años por tanto este es otro factor que se debe explotar como una oportunidad para la fundación y formular proyectos y dar propuestas de impacto social y ambiental.

Después de analizar los factores externos e identificar las amenazas y oportunidades que pueden intervenir en el desarrollo de la actividad de la fundación la Yunga Fértil, se realizó una evaluación de factores externos y se designó a cada factor un peso y una calificación de acuerdo a su importancia, asignando valores de calificación de 1 a 4 basando la relevación de dicho factor para la fundación.



Tabla 3. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Proceso de paz en Colombia	0,07	3	0,21
2. Políticas públicas del gobierno nacional	0,06	3	0,18
3. Marco Normativo	0,05	3	0,15
4. P.I.B	0,07	3	0,21
5. Cultura ambiental	0,09	3	0,27
6. Población	0,06	3	0,18
7. Beneficios tributarios para entidades sin ánimo de lucro	0,05	2	0,1
8. Ciencia y Tecnología	0,07	3	0,21
9. Cambio climático	0,09	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
1. Nueva reforma tributaria	0,07	2	0,14
2. Inflación	0,06	2	0,12
3. Incremento variable en el IPC	0,05	2	0,1
4. Incremento en las tasas de interés	0,05	2	0,1
6. Poco apoyo gubernamental	0,05	2	0,1

Fuente: Elaboración propia

Al completar este análisis, evaluamos el valor total de las oportunidades que da un valor a 1,78 y el valor total de las amenazas es 0,56, como el valor de las oportunidades es superior que el de las amenazas, se puede decir que el entorno externo para la fundación la Yunga Fértil es favorable, aunque se debe estar realizando un constante análisis externo para prever situaciones que afecten a la fundación. Se completa el análisis indicando que el promedio ponderado es 3 por tanto la organización está respondiendo de manera adecuada a la oportunidades y amenazas que existen en su entorno, ya que las estrategias que utiliza la fundación tienen efecto en minimizar posibles consecuencias negativas de las amenazas en el entorno y sacar provecho de oportunidades existentes en el medio.

#### 4.2.2. Análisis de Micro entorno

En relación al Análisis de Micro entorno realizado por medio del diamante competitivo de Porter, se evaluaron los siguientes aspectos:

La evaluación de rivalidad entre competidores consideró que un competidor actual para la fundación la Yunga Fértil es la asociación de mujeres, esta asociación tiene 23 de asociadas, su objeto social es el logro del empoderamiento de la mujer dentro de la sociedad campesina de la zona, además de buscar fuentes de financiación y proyectos, además de la transformación de productos agrícolas en productos terminados que generen actividades productivas dentro de la comunidad y permitir mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona.

La evaluación de fuentes de financiación tomo como posibles fuentes de financiación que en este caso los proveedores para la fundación la Yunga Fértil son el umbral más importante para que sea posible el desarrollo de procesos y actividades para cumplir con el objeto social de la fundación. Las fuentes de financiación proveen de los suministros e insumos necesarios para la ejecución de la actividad económica, es por esto que la fundación está en constante búsqueda de fuentes para conseguir recursos o apoyo técnico, aplicando a convocatorias nacionales e internacionales de entidades públicas y privadas, además de proyectos. Por otra parte la fundación, también busca apoyo en entidades de cooperación internacional que se encuentran en Colombia, ya que estas entidades aumentan el beneficio que obtiene la sociedad.

La evaluación de los beneficiarios de la fundación son los clientes o personas que se benefician directa o indirectamente, estos posibles beneficiarios en este caso los habitantes de las veredas la Yunga, Rio Hondo y el Tablón, que se componen por 120 hogares para una población total de 411 personas. En la zona se desarrollan actividades del sector primario de la economía como la ganadería y la agricultura.

La evaluación de entrada de nuevos competidores se consideró que la gran producción de residuos sólidos en las ciudades se ha convertido en uno de los grandes problemas del siglo XXI, debido a esta problemática que se vive actualmente, entidades públicas y privadas buscan soluciones alternativas para por lo menos atenuar esta gran problemática, una de ellas es el aprovechamiento de estos residuos sólidos, por esto es un gran atractivo para generar empresas y aprovechar esta oportunidad. Por otra parte la creación de una fundación o asociación no es complicado, además no es necesario contar con un gran capital base para iniciar su funcionamiento.

La evaluación de los actores sustitutos para la fundación son aquellas entidades del ámbito público y privado que desarrollan actividades relacionadas a las de la fundación, además de tener objetivos similares, por tanto satisfacen necesidades similares y pueden ser remplazados unos por otros. En este ámbito la fundación pertenece al sector social y a las entidades sin ánimo de lucro con presencia y

enfoque principalmente en las veredas la Yunga, Rio Hondo y el Tablón. La fundación propende mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona, además de asistencias de tipo social y ambiental al igual que empresas de ámbito público, con programas del estado que ofertan diferentes servicios relacionados para la comunidad.

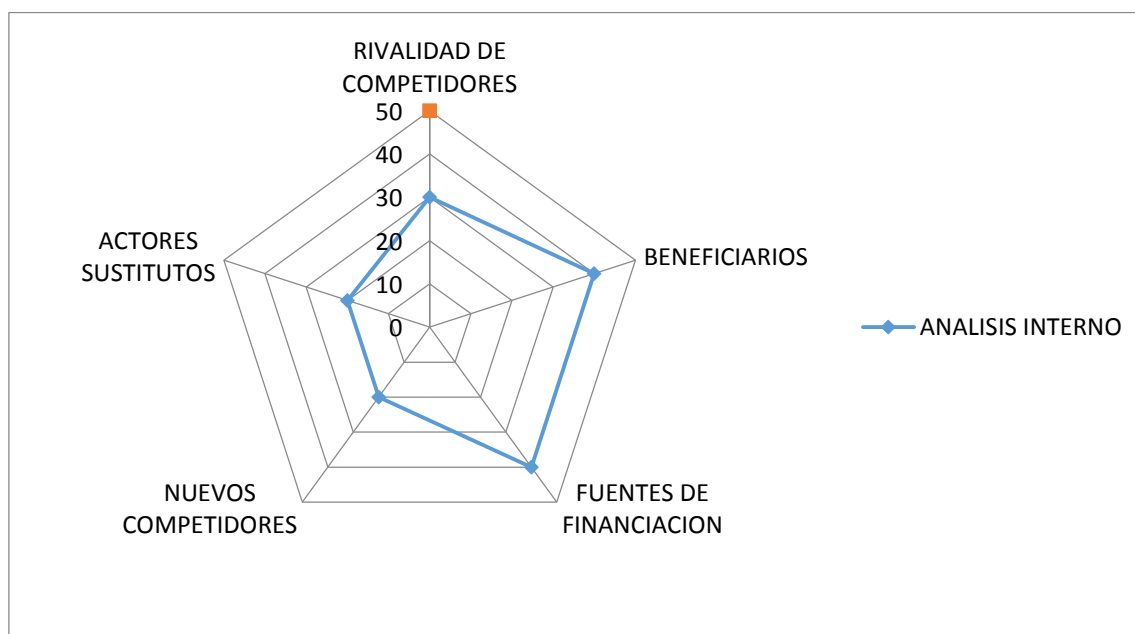
Calificación de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la calificación más baja

Tabla 4. Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI)

<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACION</b>
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	
<b>ASOCIACION DE MUJERES</b>	<b>3</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>
<b>FUENTES DE FINANCIACION</b>	
<b>GOBIERNO</b>	<b>3</b>
<b>SECTOR PRIVADO EMPRESARIAL</b>	<b>4</b>
<b>ENTIDADES DE COOPERACION INTERNACIONAL</b>	<b>5</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>
<b>BENEFICIARIOS</b>	
<b>HABITANTES DE LA ZONA</b>	<b>5</b>
<b>CAMPESINOS EN GENERAL</b>	<b>3</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>
<b>NUEVOS COMPETIDORES</b>	
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>3</b>
<b>CAPITAL DE INICIACION</b>	<b>1</b>
<b>NORMATIVIDAD</b>	<b>3</b>
<b>CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO</b>	<b>2</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2</b>
<b>ACTORES SUSTITUTOS</b>	
<b>COBERTURA</b>	<b>1</b>
<b>INFLUENCIA</b>	<b>2</b>
<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>3</b>
<b>ACCESO</b>	<b>2</b>
<b>PRECIO</b>	<b>1</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Diamante competitivo de Porter



Fuente: Elaboración propia

El diamante de Porter muestra la situación de la fundación la Yunga Fértil respecto a las cinco fuerzas evaluadas, por tanto los beneficiarios y la posibilidad de fuentes de financiación son los factores con mayor importancia en la generación de ventajas competitivas que permiten optimizar la acción de la fundación con respecto al desarrollo del objeto social, tomando en cuenta que esta la medición de esta matriz va de cero a cien por ciento, la Fundación la Yunga Fertil se encuentra que todos los factores están débiles o en desventaja esto debido a que la fundación no cuenta con una correcta plataforma estratégica que permita impulsar su carácter interno por tanto se plantea la implementación de estrategias innovadoras que fortalezcan las debilidades de ámbito interno de la Fundación.

#### 4.2.3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Para la matriz posición estratégica y evaluación de la acción (peyea) y para valorar los factores de posición que la componen, pueden afectar el funcionamiento de la fundación la Yunga Fértil, por tanto se realizó tabulando factores del análisis macro y análisis micro de la organización

Para cada una de las variables descritas se han calificado todos los factores de 1 a 6, obteniendo un promedio que califica a cada variable. Para el caso de fuerza financiera y fuerza de la industria estos valores oscilarán entre 1 (el más bajo) y 6 (el mejor); para el caso de estabilidad del entorno y ventaja competitiva los valores oscilarán entre -1 (el mejor) y -6 (el más bajo), siendo la estabilidad del entorno y

la fuerza de la industria, los factores de posición estratégica externa y fuerza financiera y ventaja competitiva, los factores de posición estratégica interna.

Tabla 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

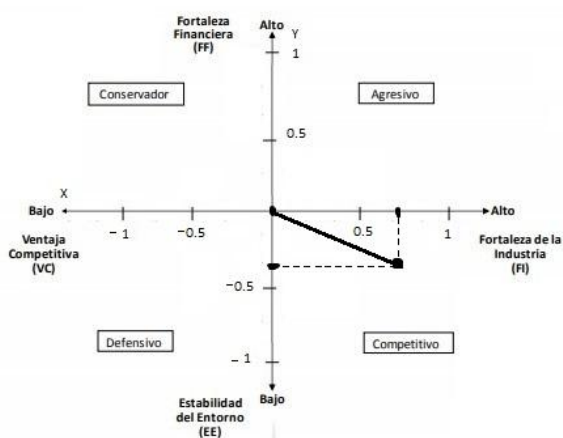
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
FF: Fuerza Financiera		EE: Estabilidad del Entorno	
Aporte de socios	2	Ciencia y Tecnología	2
Flujo de efectivo	2	Cambio climático	3
Apalancamiento	1	Ingreso de Nuevos socios	1
<b>Promedio</b>	<b>1,6</b>	<b>Promedio</b>	<b>-2</b>
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
VC: Ventaja Competitiva		FI: Fuerza de la Industria	
Políticas públicas del gobierno	4	Cooperación de entidades internacionales	3
Cultura ambiental	2	Beneficio tributario ESAL	3
Búsqueda de financiación	1	Barreeras de entrada	3
<b>Promedio</b>	<b>-</b>	<b>Promedio</b>	<b>3</b>
	<b>2,3</b>		

Fuente: Elaboración propia

Eje x:  $VC+FI = -2,3+3 = 0,7$  Eje y:  $EE+FF = -2+1,6 = -0,4$

Los anteriores resultados se presentan en la siguiente figura. (Figura 10)

Figura 10. matriz posición estratégica y evaluación de la acción (peyea)



Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las variables descriptivas se han calificado todos los factores incidente de 1(peor) a 6(mejor), dándole calificación cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI y asignar valores de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA, obteniendo un promedio que califica a cada variable: estabilidad del entorno (-2), fuerza financiera (1,6), fuerza de la industria (3) y ventaja competitiva (-2,3). A partir de la misma figura, vector resultante (0.7,-0.4), indica una posición estratégica en el cuadrante de perfil competitivo, el cual muestra que la fundación en este momento cuenta con ventajas competitivas importantes y se desenvuelve en una industria de alto crecimiento.

#### 4.2.4. Matriz DOFA

A continuación se presenta la matriz dofa, para la fundación la Yunga Fértil, resultado del análisis del trabajo con la comunidad y de lo desarrollado anteriormente.

Tabla 6. Matriz dofa

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Compromiso de los socios con cumplir el objeto social de la fundación F2: Recurso, suelo fértil y suministro de agua continuo F3: Disposición e interés de gestión en proyectos y procesos F4: Iniciativas en procesos de aprovechamiento de residuos, producción y mejoramiento de cultivos, educación ambiental y Eco turismo F5: Relacionamiento con entidades y universidades con el mismo propósito organizacional	D1: No hay dirección estratégica dentro de la fundación D2: Limitación en la comunicación entre los socios y la comunidad directamente D3: Falta de empoderamiento social dentro de la comunidad D4: Falta de experiencia como fundación en procesos administrativos D5: Deserción de socios de la fundación. D6: Poco conocimiento de los procesos adelantados por la fundación dentro de las comunidades
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategia F-O</b>	<b>Estrategia D-O</b>
O1: Convocatorias para presentar proyectos en el ámbito nacional O2: Convocatorias para presentar proyectos en el ámbito internacional O3: Cambio cultural por el cuidado y conservación ambiental del municipio y el planeta	-Promover la educación ambiental en la zona y en el municipio, haciendo énfasis en la educación de niños, jóvenes y adolescentes. -Fomentar la investigación, desarrollo y aprovechamiento en el manejo de residuos sólidos. -Promover la realización de eventos académicos,	-Elaboración de objetivos y estrategias claras, periódicamente que permitan mejorar el funcionamiento y la organización de la fundación - Fomentar la participación en equipo a través de una cultura organizacional basada en principios y valores que ayuden a fortalecer la

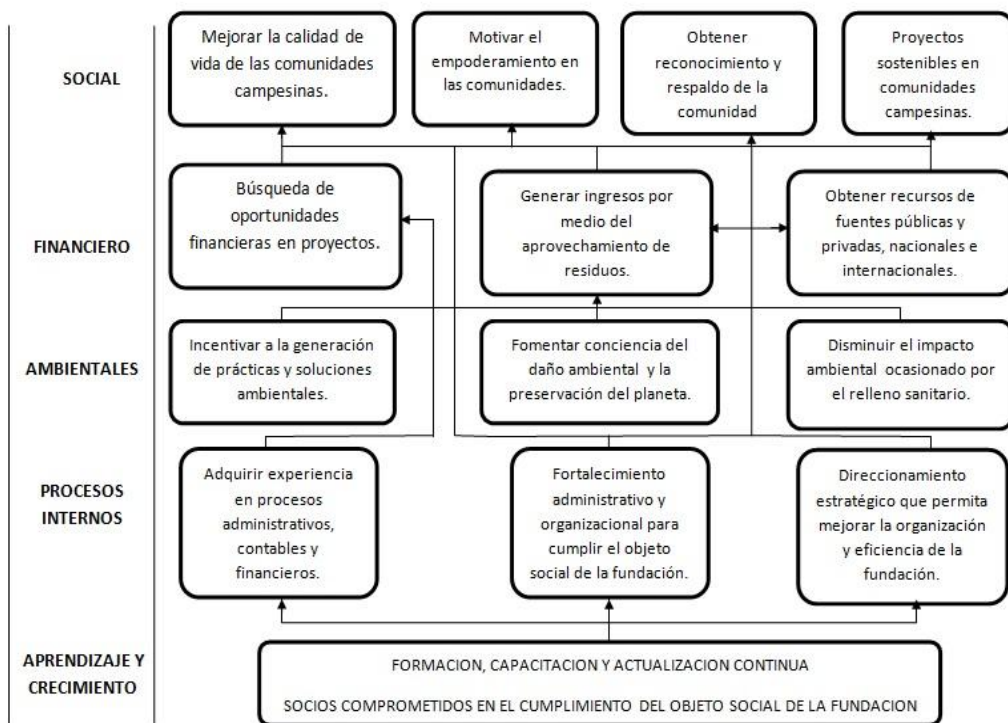
<p>O4: Aprovechamiento de residuos</p> <p>O5: Constante interés por parte de jóvenes y niños en capacitarse en educación ambiental y contribuir con el cuidado ambiental</p> <p>O6: Captar la atención de nuevos socios para la fundación.</p>	<p>congresos, y conferencias, que fomente la integración y transferencia de conocimiento y experiencias, además de la cooperación técnica nacional e internacional.</p> <p>-Buscar fuentes de financiación por medio de proyectos o alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas a nivel nacional e internacional.</p> <p>-Motivar el ingreso de nuevos socios para fortalecer la fundación.</p>	<p>fundación y unir más a la comunidad.</p> <p>- Estructurar buenas relaciones comerciales y de seguimiento con nuestros socios clave.</p> <p>- Buscar y participar en procesos que permitan adquirir experiencia y confianza como fundación.</p> <p>-Planificar y ejecutar capacitaciones de los socios de la fundación, que permitan afianzar conocimientos y experiencias en campos relacionados.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategia F-A</b>	<b>Estrategia D-A</b>
<p>A1: Poco apoyo por parte del gobierno nacional.</p> <p>A2: Poco interés por parte de la comunidad y sus alrededores , en el empoderamiento social</p> <p>A3: Incremento del desinterés por parte de la comunidad y sus alrededores , en la gestión de proyectos y procesos para la comunidad</p> <p>A4: Baja atención por parte de entes reguladores en lo relacionado a la afectación del relleno sanitario</p>	<p>-Realizar integraciones y actividades co participativas motivacionales que permitan ver los objetivos, la visión y los procesos en lo que se encuentra la fundación.</p> <p>- Búsqueda recursos por medio de proyectos y/o alianzas estratégicas que permitan el desarrollo del objeto social de la fundación.</p>	<p>-Crear espacios de capacitación y de información para los socios que permitan una mejor organización, además de dar a conocer la fundación.</p> <p>-Fomentar la motivación en las comunidades en la participación de procesos que generen unión y empoderamiento social en la zona.</p> <p>-Diseñar mecanismos de control interno para mejorar el desempeño en las funciones de actividades de la fundación.</p> <p>-Crear planes y estrategias de contingencia para contrarrestar posibles cambios en factores externos (político, económico, social, ambiental.).</p>

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis y la información anteriormente desarrollada, se obtiene el siguiente mapa estratégico (Figura 11) organizado por cada uno de los componentes del balance score card, que permitirá la medición de desempeño y los logros a desarrollar por la fundación.

## 4.2.5. Mapa Estratégico

Figura 11. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Se plantean la misión, visión, valores y principios para la fundación, teniendo en cuenta el modelo de negocio y lo desarrollado anteriormente.

Tabla 7. Misión, Visión, Valores, Principios

Misión	Visión	Valores	Principios
La Fundación la Yunga Fértil es una entidad sin ánimo de lucro, creada para la conservación del ambiente, además de propender por el bienestar social, que conlleve a mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad en general por medio de la gestión de proyectos y el aprovechamiento de residuos.	Para el 2023 la Fundación la Yunga Fértil será reconocida como la entidad social y ambiental de mayor trascendencia en el occidente del municipio de Popayán, caracterizada por su compromiso con la conservación del ambiente y el empoderamiento social, en beneficio para los asociados y la comunidad en general, siendo un ejemplo a seguir para demás instituciones y entidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compromiso</li> <li>-Igualdad</li> <li>-Transparencia</li> <li>-Solidaridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Voluntad de servicio</li> <li>-Responsabilidad social y ambiental</li> </ul>



Teniendo en cuenta la importancia que representa una imagen o símbolo como factor representativo de cualquier organización, por esto se presentó una propuesta de logotipo a los socios de la fundación la Yunga Fértil, con el fin de representar la identidad de la fundación, además de generar una personalidad a su imagen frente a sus socios y la comunidad en general.

Figura 12. Propuesta de Logotipo



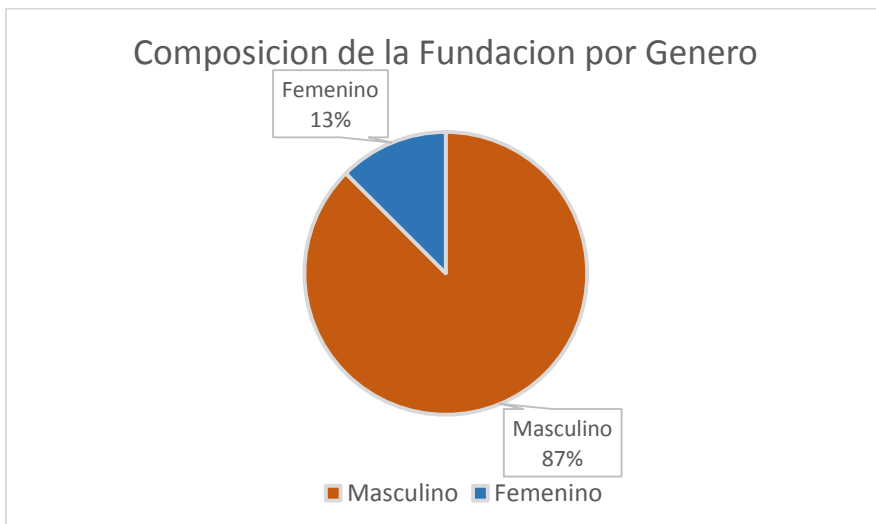
Fuente: Elaboración propia

#### 4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan los resultados de la encuesta que se realizó a los ocho socios fundadores buscando establecer las competencias acordes a los objetivos estratégicos

En relación a la composición de los socios fundadores por género, de un total de los 8 socios que conforman la Fundación la Yunga Fértil encuestados la composición del género está distribuida así, el 12,5% corresponde al género femenino que en este caso solo hay una mujer, siendo el 87,5% correspondiente al género masculino conformado por ocho hombres, como se presenta a continuación (figura 13).

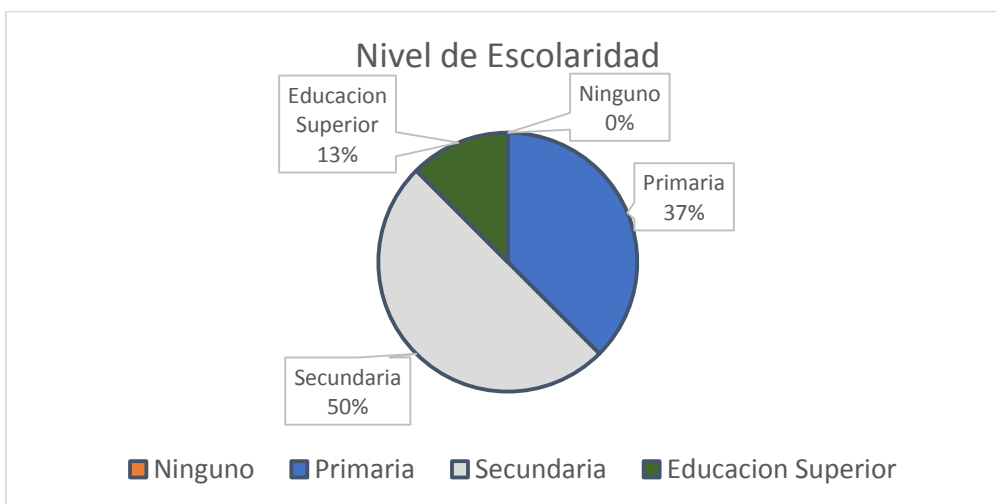
Figura 13. Composición de la Fundación por Género



Fuente: Elaboración propia

El nivel de escolaridad de los socios dentro de la fundación la mayoría de los socios han cursado el nivel educativo de secundaria o bachillerato, por otro parte todos los socios han cursado un nivel básico o primaria. El nivel de escolaridad del 50% corresponde a cuatro socios de la fundación, el 37,5% de los socios corresponde al nivel básico primaria que han cursado tres socios, el 12,5% de los socios de la fundación que corresponde a un socio con estudios de educación superior.

Figura 14. Nivel de escolaridad

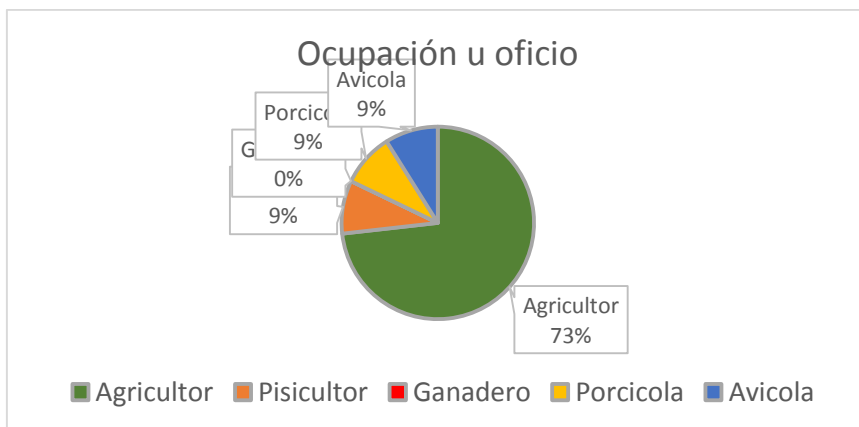


Fuente: Elaboración propia

En el grafico se representa la ocupación que desarrollan en el diario vivir los socios de la fundación, cabe resaltar que ninguno de los socios trabaja con actividad

ganadera, por otro lado en el grafico el 73% que representan a cinco socios, pertenece a la actividad económica de la Agricultura, el 9% corresponde a actividades con la Porcicultura, al igual porcentaje para actividades como la avícola y la piscicultura.

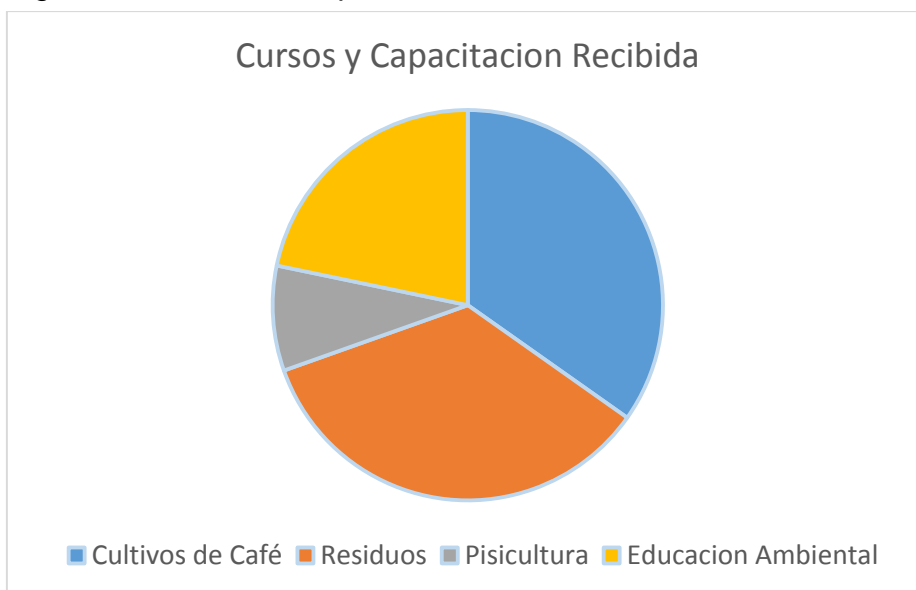
Figura 15. Ocupación u oficio



Fuente: Elaboración propia

Todos los socios de la fundación han recibido algún curso o capacitación en producción y cultivos de Café y Manejo de residuos, además de que 62,5% de los socios de la fundación han recibido cursos e información acerca de Educación ambiental. Por otro lado tan solo 12,5 % de los socios han recibido capacitación en el tema de Piscicultura.

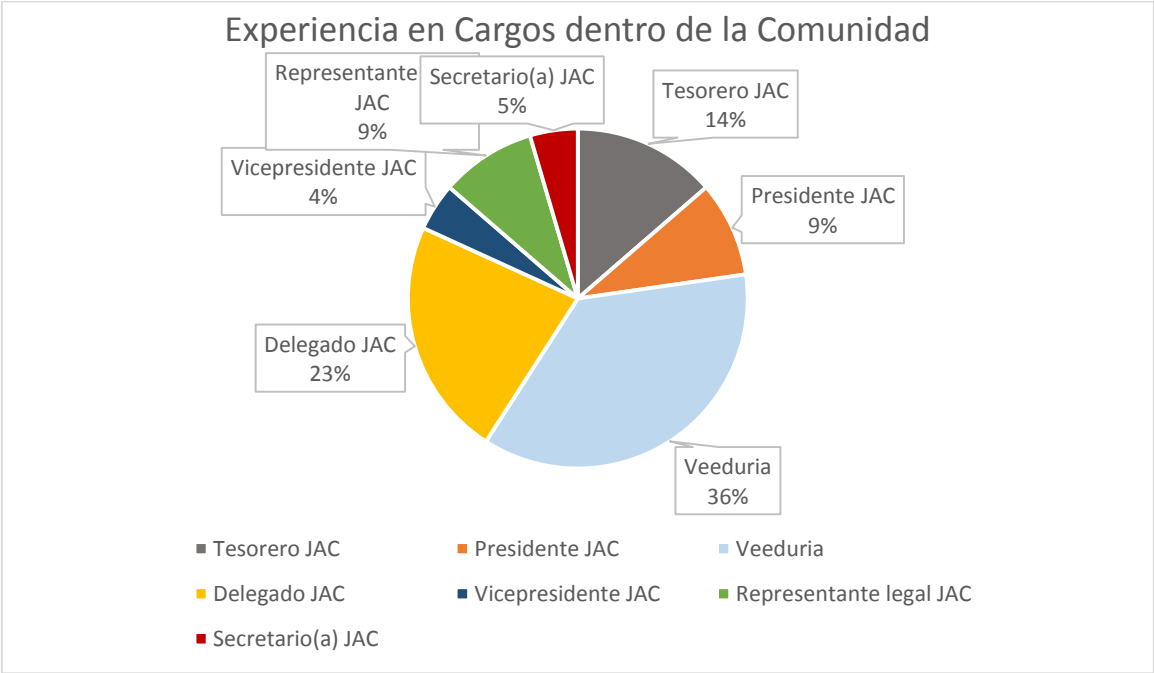
Figura 16. Cursos o Capacitación Recibida



Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en el gráfico, existe un gran porcentaje de participación en cargos dentro de la comunidad por parte de los socios de la fundación, esto es un punto muy importante ya que se cuenta con la experiencia que se ha adquirido por cuenta de la actividad en estos puestos. Esto es un punto a favor para la fundación ya que se cuenta con un personal con experiencia en algunos de los puestos que se desarrollan dentro de la fundación.

Figura 17. Experiencia en Cargos dentro de la Comunidad



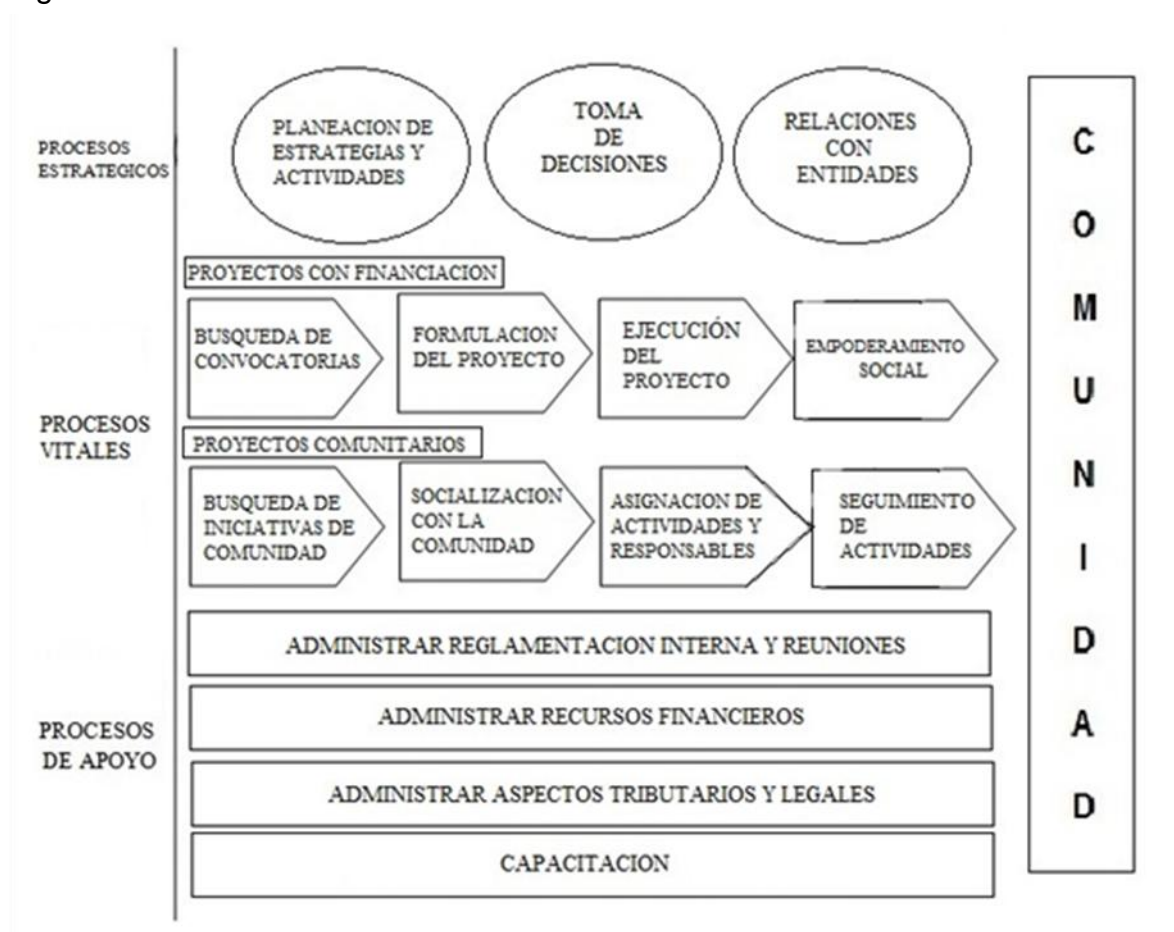
Fuente: Elaboración propia

Después de plantear la plataforma estratégica de la fundación, se aplicó una encuesta de capacidades a los socios fundadores, estas encuesta se tuvieron en cuenta, junto al análisis del relacionamiento que ellos tienen dentro de la comunidad y los cargos que han ejercido. Con esta actividad se dio inicio al diseño y validación de la estructura organizacional de la fundación.

En el desarrollo de la estructura organizacional, primero se desarrolló la cadena de valor, teniendo en cuenta la plataforma estratégica y los objetivos a desarrollar por tanto se propone de la siguiente manera.

### 4.3.1. Cadena de Valor

Figura 18. Cadena de Valor



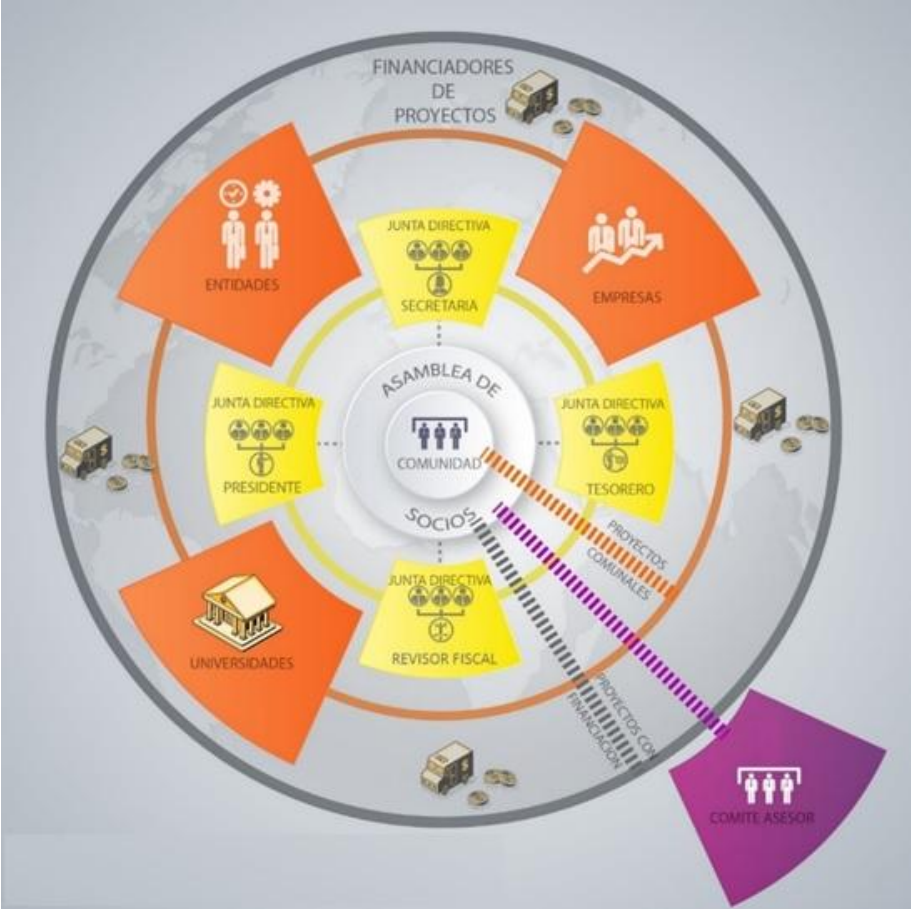
Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la cadena de valor presentada y validada por los miembros de la fundación la Yunga Fértil, teniendo en cuenta tanto los procesos estratégicos, vitales y de apoyo que deben realizarse al interior de la Fundación, en donde los procesos estratégicos van direccionados al fortalecer los procesos administrativos dentro de su actividad, como la planeación, el control, la organización y la dirección, siendo punto importante la correcta toma de decisiones dentro de la fundación. Luego los procesos vitales basados en el óptimo desarrollo de los procesos o actividades realizadas por la organización en la formulación de proyectos ya sean comunitarios o con financiación por parte de entidades públicas y privadas. Por último los procesos de apoyo que son los procesos base de toda la actividad de la fundación, estos son procesos que se deben cumplir para una correcta función. Esta cadena de valor, encamina sus procesos hacia el beneficio de la comunidad, además de propender por el cumplimiento del objeto social de la fundación.

Después de la cadena de valor presentada y validada, así como la información recolectada de las capacidades de los asociados fundadores y considerando que la

situación financiera de la Fundación impide en el corto plazo la contratación de personal externo con vinculación para el desarrollo de los procesos, se planteó una estructura organizacional adhocrática, colaborativa, conectada con la comunidad y que aproveche las alianzas y relacionamiento que actualmente tiene o podría tener la Fundación para el cumplimiento de sus objetivos. A continuación se plantea la siguiente estructura organizacional.

Figura 19. Propuesta Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Manual de Funciones

De la información y de lo que se planteó anteriormente, se elaboró un manual de funciones para los cargos descripción de cargos detallada y se presentan en el (Anexo 4).









De la información consignada en la cadena de valor, y teniendo en cuenta tanto la estructura organizacional adhocrática, así como las capacidades que tienen los socios, por tanto se planeó un manual de funciones acorde a la fundación. y considerando además que la situación financiera de la Fundación impide en el corto

plazo la contratación de personal externo con vinculación para el desarrollo de los procesos, se plantea una estructura organizacional adhocrática, colaborativa, conectada con la comunidad y que aproveche las alianzas y relacionamiento que actualmente tiene o podría tener la Fundación para el cumplimiento de sus objetivos. A continuación se plantea la siguiente estructura organizacional.

#### 4.3.3. Mapa de Procesos

Así mismo se construyó un mapa de procesos para tales procedimientos (Anexo 5) A continuación se presenta la simbología de flujograma empleado en la propuesta.

Tabla 8. Descripción de Flujograma

SIMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCION
	Inicio, Fin	Indica el inicio o el fin del proceso
	Decisión	Anota las preguntas sobre lo que se decidirá.
	Transporte	Indica el proceso actividad al cual se debe trasladar
	Operación, Actividad	Describe de forma concisa la acción o actividad
	Sentido de flujo	Indica la dirección de la siguiente actividad
	Conector	Traslado o continuación del proceso
	Almacenamiento, archivo	Anota el nombre o lugar del archivo
	Documento impreso	Anota el nombre del documento que se genera

#### 4.3.4. Indicadores de Gestión

Continuando del mapa de procesos y teniendo en cuenta el manual de funciones que limita las obligaciones y responsabilidades de cada funcionario dentro de la fundación, se realizaron indicadores de gestión para poder medir la eficiencia en el funcionamiento y los procesos de la fundación, además promover el cumplimiento, medición y monitoreo de los objetivos estratégicos, para propender a que la fundación tenga un sistema efectivo de mejora continua que le permita administrar y mejorar la calidad en sus procesos(Figura 20).

Figura 20. Indicadores de Gestión

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	FRECUENCIA	FUENTE
FINANCIERA	F1. Lograr la sostenibilidad financiera de la fundación.	Búsqueda de oportunidades financieras en proyectos.	Efectividad en formulación de proyectos	Proyectos ejecutados/ Proyectos formulados	Porcentaje	Anual	Gestión de proyectos
		Generar ingresos por medio del aprovechamiento de residuos.	Ingresos generados por aprovechamiento de residuos	Ingresos anuales por aprovechamiento/ Ingresos actuales	Porcentaje	Anual	Informe contable de Aprovechamiento de residuos
		Canalizar recursos de financiación de fuentes públicas y privadas de instituciones en el ámbito nacional o internacional.	Ingresos por parte de financiadores	Flujo de efectivo anual/ flujo de efectivo actual	Porcentaje	Anual	Informe contable
SOCIAL	S1. Mejorar la calidad de vida de las comunidades	Motivar el empoderamiento en las comunidades.	Propuestas presentadas por iniciativa de la comunidad	Numero de propuestas aprobadas/ Numero de propuestas recepcionadas	Porcentaje	Anual	Gestión de proyectos
		Obtener reconocimiento y respaldo de la comunidad y entidades relacionadas.	Reconocimiento e identificación de la fundación	Número de personas que reconocen la fundación/ Número de personas que desconocen la fundación	Porcentaje	Anual	Gestión organizacional
		Presentar Proyectos sostenibles en comunidades campesinas.	Proyectos sostenibles presentados en la comunidad	Proyectos sostenibles ejecutados/ Proyectos sostenibles presentados	Porcentaje	Anual	Gestión de proyectos
AMBIENTAL	A. Promover prácticas y alternativas frente al daño y la preservación ambiental.	Incentivar la generación de prácticas y soluciones ambientales.	Propuestas de alternativas y soluciones ambientales	Numero de Propuestas ambientales/ Número total de Propuestas en general	Porcentaje	Anual	Gestión de proyectos
		Fomentar la conciencia del daño ambiental y la preservación del ambiente.	Educación ambiental	Número de personas de la comunidad capacitadas en educación ambiental/ Número de personas de la comunidad	Porcentaje	Anual	Gestión organizacional
		Disminuir el impacto ambiental ocasionado por el relleno sanitario.	Propuestas para solventar el impacto ambiental del relleno sanitario	Numero de Propuestas para disminuir el impacto ambiental del relleno/ Número total de Propuestas en general	Porcentaje	Anual	Gestión de proyectos



<b>PROCESOS INTERNOS</b>	P. Mejorar y fortalecer los procesos organizacionales para el cumplimiento del objeto social de la fundación.	Garantizar el fortalecimiento administrativo y organizacional que permita un correcto control y organización de las reuniones, actividades y documentos soporte.	Control interno	Actividades programadas ejecutadas / Actividades programadas	Porcentaje	Anual	Gestión organizacional
		Adquirir experiencia en procesos en todas las áreas	Alianzas con instituciones de formación	Numero de alianzas gestionadas de la fundación/ Numero de alianzas obtenidas fundación	Porcentaje	Anual	Gestión organizacional
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	C. Fortalecer a los socios por medio de formación, capacitación y actualización de procesos asociativos y ambientales.	Fortalecer la formación del capital humano de la fundación.	Capacitaciones	Numero de capacitaciones recibidas/ Numero de capacitaciones proyectadas	Porcentaje	Anual	Gestión organizacional
		Propender la articulación de relaciones interinstitucionales de programas.	Relaciones inter institucionales	Numero de relaciones, alianzas, convenios inter institucionales vigentes / Numero de relaciones, alianzas, convenios inter institucionales posibles	Porcentaje	Anual	Gestión organizacional

Figura 21. Prospectiva, Estrategias, Políticas

	PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
FINANCIERA	Lograr la sostenibilidad financiera de la fundación.	Búsqueda de oportunidades financieras en proyectos.	Buena administración de los recursos financieros con criterios de igualdad y transparencia solidaria.
		Generar ingresos por medio del aprovechamiento de residuos.	
		Canalizar recursos de financiación de fuentes públicas y privadas de instituciones en el ámbito nacional o internacional.	
SOCIAL	Mejorar la calidad de vida de las comunidades	Motivar el empoderamiento en las comunidades.	Contribución activa y voluntaria al mejoramiento social de la comunidad.
		Obtener reconocimiento y respaldo de la comunidad y entidades relacionadas.	
		Presentar Proyectos sostenibles en comunidades campesinas.	
		Incentivar el ingreso de nuevos asociados a la fundación que tenga un interés en común	
AMBIENTALES	Promover prácticas y alternativas frente al daño y la preservación ambiental.	Incentivar la generación de prácticas y soluciones ambientales.	Asumir la protección y preservación del ambiente como factor clave en los ideales de la fundación.
		Fomentar la conciencia del daño ambiental y la preservación del ambiente.	
		Disminuir el impacto ambiental ocasionado por el relleno sanitario.	
PROCESOS INTERNOS	Mejorar y fortalecer los procesos organizacionales para el cumplimiento del objeto social de la fundación.	Garantizar el fortalecimiento administrativo y organizacional que permita un correcto control y organización de las reuniones, actividades y documentos soporte.	Garantizar el óptimo funcionamiento de la fundación y cumplimiento de su objeto social.
		Adquirir experiencia en procesos en todas las áreas.	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer a los socios por medio de formación, capacitación y actualización de procesos asociativos y ambientales.	Establecer una estructura organizacional que promueva la asociatividad, el conocimiento y la innovación.	Aportar al desarrollo integral del asociado, colaboradores y la comunidad.
		Fortalecer la formación del capital humano de la fundación.	
		Propender la articulación de relaciones interinstitucionales de programas y capacitaciones.	

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

El propósito fundamental de esta investigación fue diseñar un modelo de gestión para la Fundación la Yunga Fértil, a partir del cual plantea un direccionamiento estratégico que incide en el orden y en la dirección de la fundación.

El modelo de gestión que se diseñó para la Fundación la Yunga Fértil, permite que esta entidad sin ánimo de lucro obtenga un esquema para la correcta administración de la organización, además permite fortalecer el trabajo asociativo y ampliar las posibilidades de cumplir con el objeto social de la fundación y mejorar el acceso a financiación por medio de proyectos o iniciativas que generen empoderamiento, unidad y asociatividad dentro de la comunidad en apoyo con otras entidades en procesos relacionados de educación y preservación ambiental, manejo y aprovechamiento de residuos, entre otras. Todo esto con el fin de velar por el sostenimiento de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

El análisis de macro entorno o análisis PEST permitió a los asociados de fundación entender el contexto, observar más allá para visualizar posibles situaciones o determinantes que afectan el funcionamiento de la fundación, además de el impacto que está teniendo en estos momentos y el impacto potencial que podría llegar a tener.

El análisis de micro entorno (Diamante de porter) permitió realizar los ajustes a las cinco fuerzas que aplican al contexto de una organización asociativa, determinando los retos que tiene actualmente la organización y su visualización didáctica fue bien asimilada por los asociados.

A través del modelo de negocio canvas social, se diseñó y validó la idea de negocio que se ejecuta y se proyecta en el futuro la fundación, la herramienta de Canvas social utilizada para la propuesta de modelo de negocio fue adoptada con facilidad por los asociados, independientemente de su nivel de escolaridad, todos aportaron importantes ideas que permitieron construir y apropiar el modelo de negocio de una manera rápida y efectiva.

El modelo de gestión evaluó la situación actual de Fundación la Yunga Fértil y permitió presentar una propuesta para el direccionamiento estratégico que les permitirá orientar sus procesos por medio de la misión, visión y actividades respaldadas con objetivos y estrategias que logren beneficio, rentabilidad y sostenimiento a largo plazo, además del desarrollo y articulación de proyectos de impacto social y ambiental.

Las fundaciones al no tener recursos para el pago de su personal tienen limitantes en la realización de sus actividades, sin embargo, estructuras adhocaticas como la propuesta para la Fundación la Yunga Fértil permite la delegación de funciones y actividades para todos sus colaboradores ya que involucra a los procesos estratégicos, vitales y de apoyo articulado con el entorno y la comunidad.

Por lo general, los indicadores de gestión son herramientas utilizadas en empresas de gran nivel que generan beneficios por que permite medir y evaluar el desempeño de la empresa de manera general y específica, para la Fundación la Yunga Fértil, se plantearon los indicadores frente a los socios fundadores para que por medio de estos se logre un correcto seguimiento, medición y evaluación de las actividades planteadas y las actividades realizadas en donde midan el desempeño de la fundación con respecto a los objetivos planteados y el cumplimiento del objeto social. Por lo tanto los indicadores de gestión es una herramienta que también permite acoplarse a organizaciones recientes teniendo en cuenta que la fundación es relativamente nueva.

Se propuso un manual de funciones y manual de procedimientos que permitan el cumplimiento del objeto social de la fundación debido a que cada actor dentro de la estructura organizacional planteada, conozca con claridad y en específico, cuales son las funciones del rol que desempeña, las actividades a desarrollar y como debe hacerlas.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Las problemáticas que ataca la Fundación la Yunga Fértil son de interés general en cuanto a cuidado y preservación ambiental, por esto se debe tratar de hacer más público e involucrar no solo a la población campesina sino a la ciudadanía en general que puedan apoyar el sector rural para afrontar problemáticas que afectan el medio ambiente, en especial trabajos enfocados a la debida gestión los residuos sólidos.

Por otro lado se debe continuar desarrollando alianzas con instituciones interesadas que puedan ser de apoyo en el desarrollo del objeto social de la fundación aprovechando una de las ventajas que poseen las comunidades involucradas, las veredas la Yunga y Rio Hondo, ya que estas veredas se han caracterizado en una comunidad dispuesta a tener compromiso y dedicación para desarrollar proyectos y alianzas enmarcados en el ámbito socio-ambiental.

Direccionar el funcionamiento de la fundación en los objetivos y estrategias que quedaron consignadas en este trabajo, además de consolidar la unión y el empoderamiento social en la comunidad para lograr un desarrollo óptimo en programas futuros de beneficio y en la ejecución de proyectos. Fomentar programas relacionados a la gestión adecuada de residuos sólidos que generen beneficio para la fundación, también buscar convocatorias en que la fundación pueda postularse y obtener recursos y experiencia.

Teniendo en cuenta el bajo reconocimiento que tiene la Fundación en la comunidad, será necesario generar acciones que le permitan visibilizar las acciones realizadas, sensibilizar sobre los objetivos propuestos y buscar mostrarse como un grupo abierto , constructivo y participativo, sobre todo involucrando a los diferentes grupos de que existen en la comunidad como mujeres, jóvenes, profesionales etc. Con el modelo de gestión aprobado será necesario que la Asamblea planteé un plan operativo que le permita realizar acciones en el corto plazo, acordes al direccionamiento estratégico y sobre los cuales cada uno de los colaboradores asuma compromisos y funciones específicos que faciliten el logro de los objetivos planteados.

La fundación debe Continuar con convenios y alianzas estratégicas con entidades y universidades interesadas en apoyar a la fundación y temas relacionados, además los procesos de educación ambiental dentro de las comunidades. Para cumplir en las actividades de capacitaciones y formación la fundación deberá abrir espacios y crear alianzas con entidades de ámbito formativo que puedan fortalecer los procesos. La fundación la Yunga Fértil debe promover la iniciativa de proyectos comunitarios dentro de la comunidad buscando que las ideas y propuestas tengan una asignación de responsabilidades y un seguimiento para que puedan llegar a resultados de convocatorias a nivel nacional o internacional, estas iniciativas que le permita crear un banco de proyectos y se conecte con la búsqueda de convocatorias.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Acero, J. L. (2018). *Incentivo para fomentar el reciclaje y tratamiento de residuos en Colombia*. Obtenido de Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio-Republica de Colombia: <http://www.minvivienda.gov.co/sala-de-prensa/noticias/2018/diciembre/se-crea-incentivo-para-fomentar-el-reciclaje-y-tratamiento-de-residuos-en-colombia>
- Anderson, D. J. (2010). Kanban-Successful Evolutionary Change for Your Technology. En D. J. Anderson, *Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*.
- AUTO275. (2011). *AUTO275, Aprovechamiento e inclusión - Un AUTO en el que caben todos los recicladores y recicladoras del país*. Obtenido de Asociacion de Recicladores de Bogota: <http://asociacionrecicladoresbogota.org/wp-content/uploads/2012/08/EL-275-DE-2011.pdf>
- Ayala, R. L. (2012). *Desicion empresarial*. Obtenido de Desicion empresarial: <http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admonempresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>
- BBVA. (12 de Enero de 2018). *América Latina arranca 2018 con mejores índices de inflación y un escenario para menores tasas de interés*. Obtenido de América Latina arranca 2018 con mejores índices de inflación y un escenario para menores tasas de interés: <https://www.bbva.com/es/america-latina-arranca-2018-mejores-indices-inflacion-escenario-menores-tasas-interes/>
- Burt K. Scanlan. (1990). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. Obtenido de Priciples of management and organizational behavior: [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/2.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf)
- Camara de Comercio del Cauca. (2016). *Camara de Comercio del Cauca*. Obtenido de Registro de Entidades Sin Animo de Lucro ESAL, Camara de Comercio del Cauca: <https://www.cccauca.org.co/soy-empresario/registro-de-entidades-sin-animo-de-lucro-esal>
- Chandler, A. D. (1962). *Planeacion estrategica de recursos humanos- Teoria y conceptos*.

- CONPES 3582. (2015). *POLÍTICA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN 2015-2025*. Obtenido de CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL-DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN- REPÚBLICA DE COLOMBIA: <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/conpes-borrador-cti.pdf>
- CONPES2750. (1994). *POLITICA NACIONAL AMBIENTAL SALTO SOCIAL HACIA EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE*. Obtenido de CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL-DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN- REPÚBLICA DE COLOMBIA: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2016/10/DOCUMENTO-CONPES-2750-DE-1994.pdf>
- CONPES3530. (2008). *LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL SERVICIO*. Obtenido de Consejo Nacional de Política Económica y Social-Departamento Nacional de Planeación, República de Colombia: <http://www.minvivienda.gov.co/conpesagua/3530%20-%202008.pdf>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Asamblea Nacional Constituyente, Bogotá, Colombia, 6 de Julio de 1991*. Obtenido de <https://colombia.justia.com/nacionales/constitucion-politica-de-colombia/titulo-ii/capitulo-3/>
- DANE. (2006). *Censo General Demografico y Poblacional 2005*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeacion: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-general-2005-1>
- DANE. (2007). *Censo General 2005 Datos Desagregados por sexo*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE: [https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene\\_15\\_03\\_07.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf)
- DANE. (2015). *Resultados PIB departamental promisal base 2015 DANE*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- DANE. (2017). *Crecimiento del PIB de Colombia fue de 1,8% en el 2017*. Obtenido de Crecimiento del PIB de Colombia fue de 1,8% en el 2017: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pib-colombia-2017/255503>

- DANE. (2018). *Indice de Precios al Consumidor*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- David, F. R. (1995). Conceptos de Administración Estratégica y Gestión en las Organizaciones. En *Conceptos de Administración Estratégica y Gestión en las Organizaciones*.
- Decreto 2041. (15 de Octubre de 2014). *Funcion Publica Republica de Colombia*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=59782>
- Decreto1505. (2003). *Funcion Publica Republica de Colombia*. Obtenido de [http://www.corpamag.gov.co/archivos/normatividad/Decreto1505\\_20030606.htm](http://www.corpamag.gov.co/archivos/normatividad/Decreto1505_20030606.htm)
- Dinero. (11 de 2018). *Aunque superior al 3%, la inflación cerraría este año dentro del rango meta*. Obtenido de Aunque superior al 3%, la inflación cerraría este año dentro del rango meta: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pronostico-de-inflacion-2018-para-colombia/254035>
- Dinero. (2018). *Entidades sin ánimo de lucro deben reportar sus actividades desde enero*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/economia/articulo/nuevo-regimen-tributario-para-entidades-sin-animo-de-lucro/253758>
- DNP. (2016). *Departamento Nacional de Planeacion*. Obtenido de Rellenos sanitarios de 321 municipios colapsarán en cinco años-Departamento Nacional de Planeacion: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Rellenos-sanitarios-de-321-municipios-colapsar%C3%A1n-en-cinco-a%C3%B1os,-advierte-el-DNP-.aspx>
- DNP. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022* . Obtenido de Departamento Nacional de Planeacion: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/En-el-marco-de-la-celebraci%C3%B3n-de-los-60-a%C3%B1os-del-DNP,-el-presidente-Duque-propone-a-los-colombianos-un-pacto-por-la-legalid.aspx>
- Duque, I. (2018). *ley de financiamiento que presentará el Gobierno*. Obtenido de Periodico EL UNIVERSAL: <https://www.eluniversal.com.co/colombia/asi->



sera-la-ley-de-financiamiento-que-presentara-el-gobierno-290999-  
CUEU408831

EAE Business School. (12 de 2017). *Cadena de Valor*. Obtenido de Mapa de procesos: definir los procesos de una empresa: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

EAE BUSINESS SCHOOL. (2017). *Retos en SUPPLY CHAIN*. Obtenido de Mapa de procesos: Tipos, definición y desarrollo- EAE Business school: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

El Espectador. (2018). *La iniciativa que busca reconocer la basura como materia prima*. Obtenido de Diario El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/la-iniciativa-que-busca-reconocer-la-basura-como-materia-prima-articulo-794515>

El Liberal. (2016). *Periodico El Liberal-PIB 2015 de Cauca: El que más creció en el país* . Obtenido de Periodico El Liberal: <http://elnuevoliberal.com/pib-2015-de-cauca-el-que-mas-crecio-en-el-pais/>

El Tiempo. (2017). *Comunidades en el país definirán prioridades de inversión de los PDET*. Obtenido de Periodico El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/como-se-invertiran-los-programas-de-desarrollo-con-enfoque-territorial-112484>

EITiempo. (30 de septiembre de 2016). *Los campesinos, la justicia y la Paz*. Obtenido de El Tiempo: [www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/los-campesinos-y-la-paz-36936](http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/los-campesinos-y-la-paz-36936)

EIUniversal. (30 de Octubre de 2018). *Así será la Ley de Financiamiento que presentará el Gobierno este miércoles*. Obtenido de Así será la Ley de Financiamiento que presentará el Gobierno este miércoles: <https://www.eluniversal.com.co/economica/asi-sera-la-ley-de-financiamiento-que-presentara-el-gobierno-este-miercoles-290993-BUEU408823>

EMCASERVICIOS. (2016). *Plan Departamental de Agua y Saneamiento Basico*. Obtenido de EMCASERVICIOS-Empresa Caucana de Servicios Publicos: <http://www.pdacauca.gov.co/index.php/asi-vamos/proyectos-viabilizados-emcaservicios.html>

- Espectador. (junio de 2018). *La iniciativa que busca reconocer la basura como materia prima*. Obtenido de La iniciativa que busca reconocer la basura como materia prima: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/la-iniciativa-que-busca-reconocer-la-basura-como-materia-prim-articulo-794515>
- FAO. (septiembre de 2016). *organizacion de las naciones unidas para la alimentacion y la agricultura*. Obtenido de El campo en Colombia celebra los acuerdos de paz Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe: <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/436499/>
- Formula de paz. (abril de 2013). *Sobre política*. Obtenido de Sobrepolitica.com: <http://sobrepolitica.com/formuladepaz/>
- Gómez, C. C. (2016). *Plan de Desarrollo Alcaldía de Popayán 2016-2019 "Vive el Cambio"*. Obtenido de Plan de Desarrollo Alcaldía de Popayán 2016-2019 "Vive el Cambio": [www.popayan.gov.co/sites/default/files/acuerdo\\_010\\_2016.pdf](http://www.popayan.gov.co/sites/default/files/acuerdo_010_2016.pdf)
- Humphrey, A. S. (1973). *SWOT analysis from management consulting*. En A. S. Humphrey, *SWOT analysis from management consulting*.
- ISOTools, C. p. (2013). *ISO 9000 Centro para la Calidad de Asturias e I.F.R.*
- Ley 142. (1994). *Congreso de la República de Colombia, Bogota, Julio 1994*. Obtenido de <https://www.habitatbogota.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad/ley-142-1994>
- Maravert, M., Molina, J., & Ramirez, J. (2016). *EL GASTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EXPERIMENTAL (GIDE) EN MÉXICO, PROMOTOR*. Obtenido de Universidad de Veracruzana Mexico: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/11CA201601.pdf>
- McGrawHill. (2012). *La organización en la empresa*. Obtenido de McGraw-Hill Education: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- MinTIC. (2015). *Colombia 64 entre 143 países en el Reporte Global de Tecnologías del Foro Económico Mundial 2015*. Obtenido de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-8975.html>

- Naciones Unidas. (1992). *Cambio climático, Convención del Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 1992*. Obtenido de <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/climate-change/index.html>
- Norton, D., & Kaplan, R. (1996). *"The Balanced Scorecard". The Strategy Focused Organization*.
- OCyT. (JUNIO de 2016). *Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología*. Obtenido de Las regalías y la inversión en ciencia y tecnología en Colombia: <https://www.ocyt.org.co/las-regalias-y-la-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-en-colombia/>
- Olivero, K. N. (2010). *Revista Academica de Colombia Cientifica, los rellenos sanitarios en Latinoamerica: caso colombiano*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/301799194\\_Los\\_rellenos\\_sanitarios\\_en\\_latinoamerica\\_Caso\\_colombiano](https://www.researchgate.net/publication/301799194_Los_rellenos_sanitarios_en_latinoamerica_Caso_colombiano)
- ONU noticias MX. (2003). *El Cambio Climático en América Latina y el Caribe: estado actual y oportunidades (Informe PNUMA)*. Obtenido de <http://www.pnuma.org/forodeminstros/14-panama/pan10nfe-CambioClimatico.pdf>
- Osterwalder, A. (2009). *Generacion de Modelo de Negocio-Business Model Generation Canvas*. Obtenido de Busine: d
- Perez Porto, J. (2008). *Definición de Modelo de Gestión*. Obtenido de Definicion.DE: [www.definicion.de/modelo-de-gestion/](http://www.definicion.de/modelo-de-gestion/)
- Plan de Desarrollo del Cauca. (2016). *Plan de Desarrollo "Cauca: Territorio de Paz" 2016-2019*. Obtenido de Gobernacion del Cauca- Plan de Desarrollo "Cauca: Territorio de Paz" 2016-2019: <http://www.cauca.gov.co/informes/plan-de-desarrollo-cauca-territorio-de-paz-2016-2019>
- Plan de Desarrollo Municipal. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019: "Vive el Cambio"*. Obtenido de Alcaldía de Popayan-Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019: "Vive el Cambio": <http://www.popayan.gov.co/ciudadanos/la-alcaldia/planeacion-gestion-y-control/planes-de-desarrollo>
- Plan Departamental de Desarrollo. (2016). *Plan de Desarrollo "Cauca: Territorio de Paz" 2016-2019*. Obtenido de Gobernacion del Cauca-Plan de Desarrollo "Cauca: Territorio de Paz" 2016-2019.

- PND. (2018). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Gobierno Nacional*. Obtenido de DNP-Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/En-el-marco-de-la-celebraci%C3%B3n-de-los-60-a%C3%B1os-del-DNP,-el-presidente-Duque-propone-a-los-colombianos-un-pacto-por-la-legalid.aspx>
- PNUMA. (Noviembre de 2015). *Informe de 2015 sobre la disparidad en las emisiones, Informe de síntesis del PNUMA*. Obtenido de [https://uneplive.unep.org/media/docs/theme/13/EGR\\_2015\\_Technical\\_Report\\_ES.pdf](https://uneplive.unep.org/media/docs/theme/13/EGR_2015_Technical_Report_ES.pdf)
- Portafolio. (2017). *Hacia un mejor aprovechamiento de los residuos sólidos*. Obtenido de Revista Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/hacia-un-mejor-aprovechamiento-de-los-residuos-solidos-510324>
- Portafolio. (2017). *Las regalías y la inversión en ciencia y tecnología en Colombia*. Obtenido de Revista Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/las-regalias-y-la-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-en-colombia-506940>
- Porter, M. (1990). *"La ventaja competitiva de las naciones"*. The competitive advantage of the nations.
- Porter, M. E. (1979). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- R., Matamala. (s.f.). *METODOLOGIA COPARTICIPATIVA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE*. Obtenido de LA MISION Y VISION DE UNA ORGANIZACIÓN: <http://www.amauta-international.com/PELF/Matamala-P.html>
- Resolucion 1045. (2003). *Metodología para la elaboración de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos-PGIRS*. Obtenido de MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIA-REPÚBLICA DE COLOMBIA: <http://www.minvivienda.gov.co/ResolucionesAgua/1045%20-%202003.pdf>
- Rios, R. F. (2010). Obtenido de La importancia del Manual de Organizacion y Funciones - Economía y Finanzas: <http://www.peru.com/economiayfinanzas/portada2010>

- Sabino, C. (1992). *El proceso de la Investigacion*. Obtenido de Metodo de investigacion: [https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf)
- Samper, J. M. (1873). *banco de la republica*. Obtenido de banrepcultural: [www.banrepcultural.org/blaavirtual/cienciapolitica/los-partidos-en-colombia-estudio-historico-politico](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/cienciapolitica/los-partidos-en-colombia-estudio-historico-politico)
- Sampieri, R. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico DF: Educacion, Interamericana editores. Obtenido de Educacion.
- Semana. (abril de 2017). *Mitigación del cambio climático desde la academia*. Obtenido de Revista SEMANA: <https://www.semana.com/especiales-comerciales/articulo/mitigacion-del-cambio-climatico-desde-la-academia/522263>
- Semana, r. (2014). *La bipolaridad política de los colombianos*. Obtenido de La bipolaridad política de los colombianos: <https://www.semana.com/mundo/articulo/maduro-recibira-ayuda-humanitaria-de-rusia/601927>
- SemanaRural. (09 de Enero de 2018). *El campesino en el acuerdo de Paz*. Obtenido de El campesino en el acuerdo de Paz: <https://semanarural.com/web/articulo/campesinos-en-el-acuerdo-de-paz/328>
- Serna Gomez, H. (2003). *Gerencia estrategica, planeacion y gestion- Teoria y Metodologia*.
- Universidad del Pacifico. (2017). *Manual de funciones y descripcion de cargos*. Obtenido de Organización y estructura de funciones del personal de la Universidad Del Pacífico: <http://upacifico.edu.ec/web/images/PDF/Organico-Funcional-21072017.pdf>

## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista

Entrevista Modelo de negocio canvas social

Propuesta de valor

La razón o por qué el cliente prefiere a nuestra empresa sobre la competencia. Como nuestra empresa satisface las necesidades del cliente ya sean básicas o emocionales. Como nuestra empresa, con nuestros productos o servicios le permite solucionar problemas a los clientes. La propuesta de valor es el conjunto de beneficios que nuestra empresa oferta en el mercado. Muchas propuestas de valor son propuestas de productos y/o servicios ofertados en el mercado pero con pequeño o grandes atributos que generan un plus o valor a beneficio de los clientes.

IDEAS

- Diseño
- Precio
- Marca
- Mejoras en producto
- Mejoras en la prestación del servicio
- Algo novedoso
- Propuesta de valor diferente para cada segmento de mercado

PREGUNTAS CLAVE:

La fundación la Yunga Fértil, ¿Qué problema ayuda a solucionar a sus clientes?

¿Que necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué valor proporcionamos a los clientes?

¿La fundación que productos o servicios ofrece a sus segmentos de mercado?

Respuesta:

SEGMENTO DE MERCADO

Grupos de personas o empresas a los que se dirige la fundación a los cuales desea servir, como su nombre indica, dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños para satisfacerlos de manera optima, la segmentación de muchos mercados se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra.

La fundación deberá seleccionar con decisiones fundamentadas, los segmentos a los cuales se va a dirigir, a su vez el tipo de clientes potenciales y los segmentos a los que no tendrán en cuenta. Por tanto se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas que vamos a satisfacer al cliente objetivo.

IDEAS

- Necesidades a satisfacer
- Frustraciones que pueden ser aliviadas
- Generación de alegrías
- Solución de trabajos

#### PREGUNTAS CLAVE

¿A quienes vamos a satisfacer necesidades?

La fundación la yunga ¿a quién puede o está creando valor?

La fundación, ¿a quién puede aliviar frustraciones o ayudar en sus trabajos?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Repuesta:

#### CANALES

Los canales son el método que tiene la fundación para comunicarse con sus diferentes segmentos de mercado, en donde da a conocer los productos y/o servicios que oferta la fundación a sus clientes, llegar a ellos y proporcionarles los beneficios que tiene nuestra propuesta de valor. Comunicación distribución y ventas son puntos de contacto importantes en la experiencia del cliente con nuestra organización.

#### IDEAS

- Comunicación
- Distribución
- Canales de venta
- Formas de orientar al cliente a que tome conciencia de nuestra propuesta de valor
  - El cliente evalúe nuestra propuesta de valor (retroalimentación)
  - Facilitar medios de información y de compra al cliente

#### PREGUNTAS CLAVE

¿Qué canales son los mejores para llegar a los potenciales clientes de la fundación?

¿Qué canales prefiriesen los clientes de la fundación?

Actualmente ¿Como estamos en contacto con nuestros clientes y los potenciales clientes?

¿Cuáles son los canales más rentables y como se integrarían en la vida de los clientes?

Repuesta:

## RELACION CON CLIENTES

Describe los tipos de relaciones que la fundación puede establecer con los clientes, se debe clasificar el tipo de relación que la empresa quiere tener con los clientes como la captación del cliente, fidelización del cliente, venta sugestiva, ventas generales o personalizadas

### IDEAS

- Asistencia personal
- Asistencia personalizada
- Fidelización
- Créditos

### PREGUNTAS CLAVE

¿Que tipo de relación se va a establecer con nuestros clientes?

La fundación, ¿Que tipo de vínculo crea o quiere crear con los clientes?

¿Cuál es su coste y como se va a integrar a nuestro modelo de negocio?

Repuesta:

## FUENTES DE INGRESO

Flujo de ingreso que desea generar la empresa por proporcionarle beneficios a sus clientes, la fundación podrá crear una o varias fuentes de ingresos dependiendo de el segmento de mercado preguntándose porque propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar y cuanto están dispuestos a pagar.

### IDEAS

- Ingresos dependiendo del segmento de clientes
- Pagos por servicio
- Pagos recurrentes(derivado de pagos periódicos)

### PREGUNTAS CLAVE

¿Por qué producto o servicio están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Cómo se puede generar ingresos para la fundación?

¿Cómo se están generando ingresos actualmente con productos o servicios similares a nuestra propuesta de valor?

Repuesta:



## RECURSOS CLAVE

Describen los elementos más importantes que se requieren para que la propuesta de valor de la fundación se desarrolle correctamente, cada empresa requiere de recursos clave que les permiten crear y ofrecen sus propuestas de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con clientes y generar ingresos. Recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o recursos humanos.

### IDEA

Nuestros recursos son

- Propios, alquilados, comprados
- Físicos
- Recursos humanos
- Económicos

### PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué recursos clave se requiere la fundación para desarrollar la propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave se requieren en la relación con clientes?

Respuesta:

## ACTIVIDADES CLAVE

Describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocio de la fundación funcione, además son las actividades necesarias que se deben desarrollar para que la propuesta de valor se pueda ofrecer a los clientes y así generar ingresos.

### IDEAS

- Resolución de problemas
- Atender clientes
- Producción
- Plataforma web

### PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué actividades clave debe realizar la fundación para poder ejecutar la propuesta de valor?
- ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?
- ¿Qué actividades clave se requieren en la relación con nuestros clientes?

REPUESTA:

#### ASOCIACIONES CLAVE (socios clave)

Describen las alianzas mas importantes que se requieren para que el modelo de negocio de la fundación funcione, es común que las organizaciones creen alianzas estratégicas para fortalecer sus ideales, el desarrollo de sus actividades, reducir riesgos o adquirir recursos, relaciones con clientes-proveedor (garantizar suministros), organizaciones del mismo sector para creación y desarrollo de nuevos modelos.

#### IDEAS

- Los proveedores y los socios que hacen parte de nuestro modelo de negocio
- Las mejores alianzas que se podrían dar
- Obtener recursos o adquirir activos e infraestructuras con alianzas

#### PREGUNTAS CLAVE

¿Qué alianzas debemos concretar para que el modelo de negocio de la fundación sea exitoso?

¿Quiénes deben ser nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Cuáles son las actividades clave que desarrollan los socios?

¿Cuáles son los recursos clave que adquirimos con las alianzas?

Repuesta:

## ESTRUCTURA DE COSTOS

Describe los costos de a los cuales la fundación debe incurrir para que sea posible la ejecución del modelo de negocio, poder crear y desarrollar la propuesta de valor, mantener la relación con nuestros clientes y poder generar ingresos.

### IDEAS

- Costos fijos y variables
- Todo costo que se derive de la ejecución del modelo de negocio
- Maquinaria equipo
- Capacitación
- Infraestructura física
- Economías de escala
- Alianzas estratégicas

### PREGUNTAS CLAVE

¿Cuáles son los costos más importantes a los cuales debe incurrir la fundación?

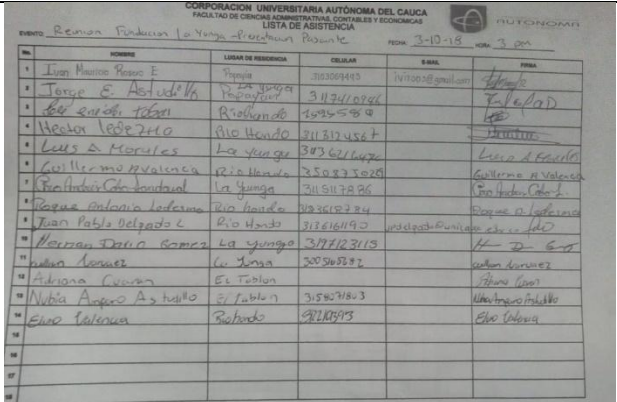
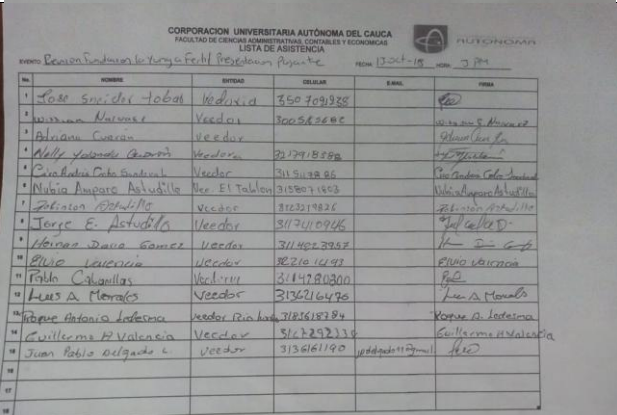
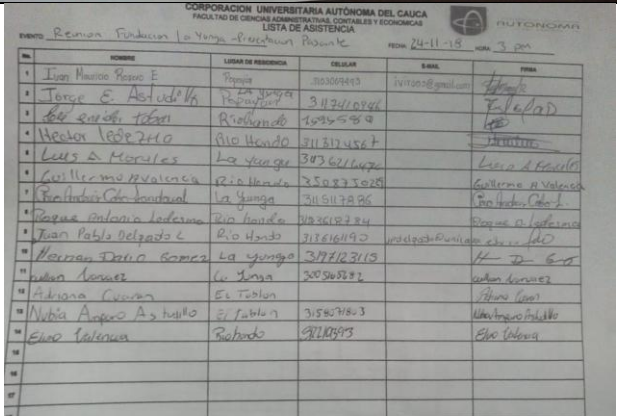
¿Cuáles son los costos más elevados dentro del modelo de negocio de la fundación la Yunga Fértil?

¿Cuáles son los recursos clave más costosos?

¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Respuesta:

Anexo 2. Registro de Asistencia

Numero de fotografía	Descripción	Foto																																																																																				
Fotografía 1	Lista de asistencia a taller diseño de modelo de negocio Canvas Fecha:3 de Octubre 2018	 <p>CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONOMICAS LISTA DE ASISTENCIA EVENTO: Reunión Fundación La Yungu - Presidencia Asuntic FECHA: 3-10-18 HORA: 3 pm</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>NOMBRE</th> <th>LIBRO DE PRESENCIA</th> <th>CELULAR</th> <th>E-MAIL</th> <th>FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Luis Mauricio Pardo E</td><td>Papaya</td><td>310309443</td><td>lvitosa@gmail.com</td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>2</td><td>Jorge E. Astudillo</td><td>La Yungu</td><td>3112410926</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>3</td><td>Diego Andrés Tobón</td><td>Riobanito</td><td>310309598</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>4</td><td>Hector López Zulo</td><td>Rio Hondo</td><td>3113124527</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>5</td><td>Luis A. Morales</td><td>La Yungu</td><td>3036216426</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>6</td><td>Guillermo Valencia</td><td>Rio Hondo</td><td>3103095228</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>7</td><td>Fernando Caballero</td><td>La Yungu</td><td>3115117226</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>8</td><td>Diego Antonio Ledezma</td><td>Rio Hondo</td><td>3103095224</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>9</td><td>Juan Pablo Delgado C</td><td>Rio Hondo</td><td>3103095224</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>10</td><td>Mariano David Gomez</td><td>La Yungu</td><td>3112123113</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>11</td><td>Adriana Cuevas</td><td>La Yungu</td><td>300503382</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>12</td><td>Nubia Amparo Astudillo</td><td>El Tobilon</td><td>3103095228</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>13</td><td>Elio Valencia</td><td>Babado</td><td>3112123113</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> </tbody> </table>	Nº	NOMBRE	LIBRO DE PRESENCIA	CELULAR	E-MAIL	FIRMA	1	Luis Mauricio Pardo E	Papaya	310309443	lvitosa@gmail.com	[Firma]	2	Jorge E. Astudillo	La Yungu	3112410926		[Firma]	3	Diego Andrés Tobón	Riobanito	310309598		[Firma]	4	Hector López Zulo	Rio Hondo	3113124527		[Firma]	5	Luis A. Morales	La Yungu	3036216426		[Firma]	6	Guillermo Valencia	Rio Hondo	3103095228		[Firma]	7	Fernando Caballero	La Yungu	3115117226		[Firma]	8	Diego Antonio Ledezma	Rio Hondo	3103095224		[Firma]	9	Juan Pablo Delgado C	Rio Hondo	3103095224		[Firma]	10	Mariano David Gomez	La Yungu	3112123113		[Firma]	11	Adriana Cuevas	La Yungu	300503382		[Firma]	12	Nubia Amparo Astudillo	El Tobilon	3103095228		[Firma]	13	Elio Valencia	Babado	3112123113		[Firma]
Nº	NOMBRE	LIBRO DE PRESENCIA	CELULAR	E-MAIL	FIRMA																																																																																	
1	Luis Mauricio Pardo E	Papaya	310309443	lvitosa@gmail.com	[Firma]																																																																																	
2	Jorge E. Astudillo	La Yungu	3112410926		[Firma]																																																																																	
3	Diego Andrés Tobón	Riobanito	310309598		[Firma]																																																																																	
4	Hector López Zulo	Rio Hondo	3113124527		[Firma]																																																																																	
5	Luis A. Morales	La Yungu	3036216426		[Firma]																																																																																	
6	Guillermo Valencia	Rio Hondo	3103095228		[Firma]																																																																																	
7	Fernando Caballero	La Yungu	3115117226		[Firma]																																																																																	
8	Diego Antonio Ledezma	Rio Hondo	3103095224		[Firma]																																																																																	
9	Juan Pablo Delgado C	Rio Hondo	3103095224		[Firma]																																																																																	
10	Mariano David Gomez	La Yungu	3112123113		[Firma]																																																																																	
11	Adriana Cuevas	La Yungu	300503382		[Firma]																																																																																	
12	Nubia Amparo Astudillo	El Tobilon	3103095228		[Firma]																																																																																	
13	Elio Valencia	Babado	3112123113		[Firma]																																																																																	
Fotografía 2	Lista de asistencia a taller desarrollo de plataforma estratégica Fecha:13 de Octubre 2018	 <p>CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONOMICAS LISTA DE ASISTENCIA EVENTO: Reunión Fundación La Yungu - FERIA Presidencia Asuntic FECHA: 13-10-18 HORA: 3 pm</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>NOMBRE</th> <th>LIBRO</th> <th>CELULAR</th> <th>E-MAIL</th> <th>FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Luis Mauricio Pardo E</td><td>Medusa</td><td>310309443</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>2</td><td>Jorge E. Astudillo</td><td>Medusa</td><td>3112410926</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>3</td><td>Diego Andrés Tobón</td><td>Medusa</td><td>310309598</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>4</td><td>Hector López Zulo</td><td>Medusa</td><td>3113124527</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>5</td><td>Luis A. Morales</td><td>Medusa</td><td>3036216426</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>6</td><td>Guillermo Valencia</td><td>Medusa</td><td>3103095228</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>7</td><td>Fernando Caballero</td><td>Medusa</td><td>3115117226</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>8</td><td>Diego Antonio Ledezma</td><td>Medusa</td><td>3103095224</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>9</td><td>Juan Pablo Delgado C</td><td>Medusa</td><td>3103095224</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>10</td><td>Mariano David Gomez</td><td>Medusa</td><td>3112123113</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>11</td><td>Adriana Cuevas</td><td>Medusa</td><td>300503382</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>12</td><td>Nubia Amparo Astudillo</td><td>Medusa</td><td>3103095228</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>13</td><td>Elio Valencia</td><td>Medusa</td><td>3112123113</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> </tbody> </table>	Nº	NOMBRE	LIBRO	CELULAR	E-MAIL	FIRMA	1	Luis Mauricio Pardo E	Medusa	310309443		[Firma]	2	Jorge E. Astudillo	Medusa	3112410926		[Firma]	3	Diego Andrés Tobón	Medusa	310309598		[Firma]	4	Hector López Zulo	Medusa	3113124527		[Firma]	5	Luis A. Morales	Medusa	3036216426		[Firma]	6	Guillermo Valencia	Medusa	3103095228		[Firma]	7	Fernando Caballero	Medusa	3115117226		[Firma]	8	Diego Antonio Ledezma	Medusa	3103095224		[Firma]	9	Juan Pablo Delgado C	Medusa	3103095224		[Firma]	10	Mariano David Gomez	Medusa	3112123113		[Firma]	11	Adriana Cuevas	Medusa	300503382		[Firma]	12	Nubia Amparo Astudillo	Medusa	3103095228		[Firma]	13	Elio Valencia	Medusa	3112123113		[Firma]
Nº	NOMBRE	LIBRO	CELULAR	E-MAIL	FIRMA																																																																																	
1	Luis Mauricio Pardo E	Medusa	310309443		[Firma]																																																																																	
2	Jorge E. Astudillo	Medusa	3112410926		[Firma]																																																																																	
3	Diego Andrés Tobón	Medusa	310309598		[Firma]																																																																																	
4	Hector López Zulo	Medusa	3113124527		[Firma]																																																																																	
5	Luis A. Morales	Medusa	3036216426		[Firma]																																																																																	
6	Guillermo Valencia	Medusa	3103095228		[Firma]																																																																																	
7	Fernando Caballero	Medusa	3115117226		[Firma]																																																																																	
8	Diego Antonio Ledezma	Medusa	3103095224		[Firma]																																																																																	
9	Juan Pablo Delgado C	Medusa	3103095224		[Firma]																																																																																	
10	Mariano David Gomez	Medusa	3112123113		[Firma]																																																																																	
11	Adriana Cuevas	Medusa	300503382		[Firma]																																																																																	
12	Nubia Amparo Astudillo	Medusa	3103095228		[Firma]																																																																																	
13	Elio Valencia	Medusa	3112123113		[Firma]																																																																																	
Fotografía 3	Lista de asistencia a taller presentación estructura organizacional Fecha:11 de noviembre 2018	 <p>CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONOMICAS LISTA DE ASISTENCIA EVENTO: Reunión Fundación La Yungu - Presidencia Asuntic FECHA: 11-11-18 HORA: 3 pm</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>NOMBRE</th> <th>LIBRO DE PRESENCIA</th> <th>CELULAR</th> <th>E-MAIL</th> <th>FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Luis Mauricio Pardo E</td><td>Papaya</td><td>310309443</td><td>lvitosa@gmail.com</td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>2</td><td>Jorge E. Astudillo</td><td>La Yungu</td><td>3112410926</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>3</td><td>Diego Andrés Tobón</td><td>Riobanito</td><td>310309598</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>4</td><td>Hector López Zulo</td><td>Rio Hondo</td><td>3113124527</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>5</td><td>Luis A. Morales</td><td>La Yungu</td><td>3036216426</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>6</td><td>Guillermo Valencia</td><td>Rio Hondo</td><td>3103095228</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>7</td><td>Fernando Caballero</td><td>La Yungu</td><td>3115117226</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>8</td><td>Diego Antonio Ledezma</td><td>Rio Hondo</td><td>3103095224</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>9</td><td>Juan Pablo Delgado C</td><td>Rio Hondo</td><td>3103095224</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>10</td><td>Mariano David Gomez</td><td>La Yungu</td><td>3112123113</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>11</td><td>Adriana Cuevas</td><td>La Yungu</td><td>300503382</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>12</td><td>Nubia Amparo Astudillo</td><td>El Tobilon</td><td>3103095228</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> <tr><td>13</td><td>Elio Valencia</td><td>Babado</td><td>3112123113</td><td></td><td>[Firma]</td></tr> </tbody> </table>	Nº	NOMBRE	LIBRO DE PRESENCIA	CELULAR	E-MAIL	FIRMA	1	Luis Mauricio Pardo E	Papaya	310309443	lvitosa@gmail.com	[Firma]	2	Jorge E. Astudillo	La Yungu	3112410926		[Firma]	3	Diego Andrés Tobón	Riobanito	310309598		[Firma]	4	Hector López Zulo	Rio Hondo	3113124527		[Firma]	5	Luis A. Morales	La Yungu	3036216426		[Firma]	6	Guillermo Valencia	Rio Hondo	3103095228		[Firma]	7	Fernando Caballero	La Yungu	3115117226		[Firma]	8	Diego Antonio Ledezma	Rio Hondo	3103095224		[Firma]	9	Juan Pablo Delgado C	Rio Hondo	3103095224		[Firma]	10	Mariano David Gomez	La Yungu	3112123113		[Firma]	11	Adriana Cuevas	La Yungu	300503382		[Firma]	12	Nubia Amparo Astudillo	El Tobilon	3103095228		[Firma]	13	Elio Valencia	Babado	3112123113		[Firma]
Nº	NOMBRE	LIBRO DE PRESENCIA	CELULAR	E-MAIL	FIRMA																																																																																	
1	Luis Mauricio Pardo E	Papaya	310309443	lvitosa@gmail.com	[Firma]																																																																																	
2	Jorge E. Astudillo	La Yungu	3112410926		[Firma]																																																																																	
3	Diego Andrés Tobón	Riobanito	310309598		[Firma]																																																																																	
4	Hector López Zulo	Rio Hondo	3113124527		[Firma]																																																																																	
5	Luis A. Morales	La Yungu	3036216426		[Firma]																																																																																	
6	Guillermo Valencia	Rio Hondo	3103095228		[Firma]																																																																																	
7	Fernando Caballero	La Yungu	3115117226		[Firma]																																																																																	
8	Diego Antonio Ledezma	Rio Hondo	3103095224		[Firma]																																																																																	
9	Juan Pablo Delgado C	Rio Hondo	3103095224		[Firma]																																																																																	
10	Mariano David Gomez	La Yungu	3112123113		[Firma]																																																																																	
11	Adriana Cuevas	La Yungu	300503382		[Firma]																																																																																	
12	Nubia Amparo Astudillo	El Tobilon	3103095228		[Firma]																																																																																	
13	Elio Valencia	Babado	3112123113		[Firma]																																																																																	

### Anexo 3 Registro Fotográfico

Numero de Fotografía	Descripción	Foto
Fotografía 1	<p>Registro Fotográfico Taller modelo de negocio canvas Fecha:3 de Octubre 2018</p>	
Fotografía 2	<p>Registro Fotográfico Taller modelo de negocio canvas Fecha:3 de Octubre 2018</p>	
Fotografía 4	<p>Registro Fotográfico Taller plataforma estratégica Fecha:13 de Octubre 2018</p>	

<p>Fotografía 6</p>	<p>Registro Fotográfico Taller estructura organizacional Fecha:11 de noviembre 2018</p>	
<p>Fotografía 7</p>	<p>Registro Fotográfico Taller estructura organizacional Fecha:11 de noviembre 2018</p>	

#### Anexo 4. Manual de Funciones

<b>IDENTIFICACION</b>
-----------------------

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTIVO</b>
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	<b>UNO (1)</b>
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
---------------------------

Dirigir y controlar el funcionamiento de la fundación. Representar a la fundación en todos los negocios y contratos que conlleven en la realización del el objeto social, también convoca y preside las reuniones de la junta directiva y de la asamblea de fundadores. El Presidente es el representante Legal de la fundación, para todos los actos judiciales y extrajudiciales.

<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>
---------------------------------

- Actuar como representante legal de la fundación la Yunga Fértil.
- Convocar y presidir con los límites que señalan los presentes estatutos, todas las Asambleas Generales, reuniones de la Junta Directiva y actos sociales de la fundación.
- Establecer acción jurídica a quienes apropien, destruyan o dañen los fondos o bienes de la fundación.
- Presentar a la Asamblea General de Fundadores informe sobre la marcha de la fundación la Yunga Fértil y en las reuniones ordinarias y extraordinarias explicaciones sobre los motivos de la convocatoria.
- Hacer cumplir la Ley, los estatutos, los reglamentos internos, los acuerdos de la Asamblea, las resoluciones de la Junta Directiva, y los principios de la fundación.
- Nombrar los funcionarios y cargos que sean necesarios para el funcionamiento de la Fundación.
- Colocar a consideración y aprobación de la Junta Directiva y de la Asamblea, los planes, programas y proyectos de la Fundación.
- Verificar el cumplimiento de los procesos determinados por la Junta Directiva en la formulación y presentación de los proyectos.
- Velará que los proyectos se presenten de manera oportuna y con adecuada calidad.

<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de planes y políticas para que respondan a las necesidades específicas de la fundación.</li> <li>• Comunicación de los planes y políticas de manera clara y oportuna a las diferentes áreas y asociados de la fundación.</li> <li>• Realización de la gestión administrativa en observancia de los principios de la administración.</li> <li>• Rendición de cuentas a la junta directiva, a los asociados y entidades de control, teniendo en cuenta la normativa vigente.</li> <li>• Ejecución presupuestal y contratación de acuerdo a las normas legales.</li> <li>• Revisión oportuna de los sistemas de gestión para que contribuyan al mejoramiento continuo de la fundación.</li> <li>• Dirección de la planeación estratégica de la fundación, para el logro de los objetivos propuestos a nivel administrativo, financiero y organizacional.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS O ESCENCIALES PREFERENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en gestión pública.</li> <li>• Conocimiento en políticas públicas.</li> <li>• Conocimiento en formulación, desarrollo y evaluación de proyectos.</li> <li>• Conocimiento en ejecución presupuestal.</li> <li>• Conocimiento en administración de empresas, finanzas y material tributario.</li> <li>• Conocimiento en gestión de talento humano.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	De preferencia con título profesional en Derecho, Administración de empresas, Administración pública, Contaduría pública, Ingeniería industrial, Economía.
<b>EXPERIENCIA</b>	Un (1) año de experiencia en actividades relacionadas con la fundación o la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>VICEPRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTIVO</b>
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	<b>UNO (1)</b>



<b>DEPENDENCIA</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>
--------------------	------------------------

### **OBJETIVO PRINCIPAL**

Remplazar al presidente en caso de ausencia temporal o definitiva, quien tendrá las mismas funciones del presidente y representante legal, además de dirigir y controlar el funcionamiento de la fundación.

### **DESCRIPCION DE FUNCIONES**

- Actuar como representante legal de la fundación la Yunga Fértil.
- Convocar y presidir con los límites que señalan los presentes estatutos, todas las Asambleas Generales, reuniones de la Junta Directiva y actos sociales de la fundación.
- Establecer acción jurídica a quienes malversen, destruyan o dañen los fondos o bienes de la fundación.
- Presentar a la Asamblea General de Fundadores informe escrito sobre la marcha de la fundación la Yunga Fértil y en las reuniones extraordinarias explicaciones sobre los motivos de la convocatoria.
- Hacer cumplir la Ley, los estatutos, los reglamentos internos, los acuerdos de la Asamblea, las resoluciones de la Junta Directiva, y los principios de la fundación.
- Nombrar los funcionarios y cargos que sean necesarios para el funcionamiento de la Fundación.
- Colocar a consideración y aprobación de la Junta Directiva y de la Asamblea, los planes, programas y proyectos de la Fundación.
- Verificar el cumplimiento de los procesos determinados por la Junta Directiva en la formulación y presentación de los proyectos.
- Velará que los proyectos se presenten de manera oportuna y con adecuada calidad.

### **CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES**

- Diseño de planes y políticas para que respondan a las necesidades específicas de la fundación.
- Comunicación de los planes y políticas de manera clara y oportuna a las diferentes áreas y asociados de la fundación.
- Realización de la gestión administrativa en observancia de los principios de la administración.
- Rendición de cuentas a la junta directiva, a los asociados y entidades de control, teniendo en cuenta la normativa vigente.
- Ejecución presupuestal y contratación de acuerdo a las normas legales.
- Revisión oportuna de los sistemas de gestión para que contribuyan al mejoramiento continuo de la fundación.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de la planeación estratégica de la fundación, para el logro de los objetivos propuestos a nivel administrativo, financiero y organizacional.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS O ESCENCIALES PREFERENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en gestión pública.</li> <li>• Conocimiento en políticas públicas.</li> <li>• Conocimiento en formulación, desarrollo y evaluación de proyectos.</li> <li>• Conocimiento en ejecución presupuestal.</li> <li>• Conocimiento en administración de empresas, finanzas y material tributario.</li> <li>• Conocimiento en gestión de talento humano.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	De preferencia con título profesional en Derecho, Administración de empresas, Administración pública, Contaduría pública, Ingeniería industrial, Economía.
<b>EXPERIENCIA</b>	Un (1) año de experiencia en actividades relacionadas con la fundación y el desarrollo del cargo.

Fuente: Elaboración propia

<b>IDENTIFICACION</b>
-----------------------

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>TESORERO</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTIVO</b>
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	<b>UNO (1)</b>
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos de la entidad, así como el pago por los diferentes conceptos, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos, además de coordinar la ejecución, entrega y recibo de los dineros correspondientes a los depósitos de los asociados y coordinar con la gerencia la inversión de los excedentes de liquidez buscando la mayor rentabilidad para la fundación, acorde con las leyes, normas vigentes, normas de seguridad y garantizando su disponibilidad oportuna para la ejecución de las operaciones.
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>

- El tesorero tendrá la función de velar por los bienes de la Fundación.
- Recibir los aportes de los integrantes de la Fundación, las donaciones y auxilios de entidades públicas y privadas.
- Elaborar el inventario de la Fundación conjuntamente con el Secretario y con la supervisión del Revisor Fiscal.
- Firmar junto con el Representante Legal, los cheques y movimientos que impliquen manejo de las cuentas bancarias.
- Responder por los pagos legales a los que se vea sujeta la Fundación, contando con la aprobación del representante legal.

#### **CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES**

- Verificación de la coherencia de los informes de tesorería con la realidad financiera y que estos sean entregados en forma oportuna a la junta directiva para el buen desarrollo del proceso de toma de decisiones.
- Revisión que los recaudos y pagos sean oportunos.
- Las cuentas de pago, disponen de disponibilidad presupuestal y cumplen con los requisitos legales.
- Verificación que las retenciones y descuentos se efectúen de acuerdo a la ley.
- Satisfacción oportuna de las necesidades materiales, insumos y equipos de cada área.
- Traslado de fondos se efectúan de acuerdo a las directrices de la fundación y las normas legales.

#### **CONOCIMIENTOS BASICOS O ESCENCIALES PREFERENTES**

- Normatividad contable, tributaria y laboral en el sector publico.
- Gestión de entidades públicas.
- Administración presupuestal.
- Elaboración de informes de gestión para la toma de decisiones.
- Contabilidad y finanzas en entidades sin ánimo de lucro.
- Conocimiento de herramientas ofimáticas.

#### **REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA**

<b>ESTUDIOS</b>	De preferencia con título profesional en Contaduría pública, Administración de empresas, Administración pública.
<b>EXPERIENCIA</b>	Seis (6) meses en actividades relacionadas con la fundación o la comunidad

Fuente: Elaboración propia

## IDENTIFICACION

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>SECRETARIO(A) GENERAL</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTIVO</b>
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	<b>UNO (1)</b>
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>

### OBJETIVO PRINCIPAL

Brindar apoyo institucional en todos los actos administrativos y tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia y realización de procesos que permitan el desarrollo del objeto social de la fundación.

### DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Asistir a las reuniones de la Asamblea y de la Junta Directiva, elaborar las actas correspondientes, firmarlas conjuntamente con el Presidente y ponerlas a disposición de los integrantes.
- Levantar un libro donde se registren las sanciones.
- Refrendar la firma del Presidente en los actos que lo requieran y firmar en ausencia de él, la correspondencia especial.
- Notificar, comunicar y publicar, según el procedimiento que deba seguirse en cada caso, los acuerdos, resoluciones, programaciones, boletines y en general divulgar las actividades de la fundación la Yunga Fértil.
- Comunicar la convocatoria para las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y la Junta directiva.
- Llevar en orden alfabético una lista actualizada de los integrantes con su respectiva dirección y teléfono, en el libro de integrantes.
- Realizar un inventario general de la Fundación con el Tesorero, donde firmen el documento pertinente.
- Las demás que estos estatutos, la Asamblea General o la Junta Directiva le asignen.
- Tener un estricto control de los proyectos, memorias y demás documentos de uso de la fundación.

### CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES

- Gestión eficiente de la consigna de las actas.
- Transcripción y archivo de los documentos que se originen en la dependencia, de acuerdo a las nomas establecidas.
- Respuesta oportuna a comunicados y solicitudes de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Atención al público.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y archivo de correspondencia física y digital de acuerdo a normas establecidas de archivo.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS O ESCENCIALES PREFENTES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre la ley general de archivo.</li> <li>• Conocimiento en técnicas de secretariado.</li> <li>• Conocimiento en gestión de correspondencia física y digital.</li> <li>• Conocimiento en herramientas ofimáticas.</li> <li>• Conocimiento sobre soporte de información.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA</b>	
<b>ESTUDIOS</b>	De preferencia Técnico en Secretariado comercial y ejecutivo, Técnico en Archivo.
<b>EXPERIENCIA</b>	Seis (6) meses en actividades relacionadas con la fundación o la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

### IDENTIFICACION

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>REVISOR FISCAL</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTIVO</b>
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	<b>UNO(1)</b>
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>

### **OBJETIVO PRINCIPAL**

Asesorar en el cumplimiento de sus obligaciones legales y estatutarias que debe ocuparse la fundación, además de garantizar la veracidad de los informes relacionados con el patrimonio de la fundación que pueda ser requerido y utilizado por el estado, la asamblea de fundadores y terceros en el ejercicio de su actividad económica. Cerciorarse de que las operaciones que se celebren por cuenta de la fundación se ajusten a las prescripciones de los estatutos y a las decisiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, además tendrá voz pero no voto y no podrá ser integrante de la fundación en ninguna de sus modalidades. Será nombrado por la Asamblea de Fundadores.

### **DESCRIPCION DE FUNCIONES**

- Velar porque se lleven actualizadas la contabilidad, la ejecución presupuestal y las actas.
- Velar por que la Asamblea de fundadores, la Junta directiva, con Comités de Trabajo y los integrantes se ajusten en todos sus actos a las normas legales, estatutarias, reglamentarias y a los principios de esta Fundación.
- Revisar las actas de la Asamblea, los libros de contabilidad y registros, la correspondencia, los archivos y documentos de la Fundación.
- Informar a la Asamblea sobre la gestión administrativa de la Fundación.
- Convocar a Asamblea extraordinaria cuando los integrantes de la Junta Directiva contravengan las normas legales, estatutarias o reglamentarias, o en los casos de vacancia.
- Asistir a las reuniones de Asamblea General y de la Junta directiva cuando sea necesaria su presencia.
- Dar cuenta oportuna al órgano o funcionario competente de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Fundación y en el desarrollo de sus operaciones.
- Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia, además de rendir los informes que le sean solicitados.
- Inspeccionar permanentemente los bienes de la fundación y procurar que se tomen medidas de conservación y seguridad oportunamente.
- Las demás que le fijen las normas legales, estatutarias, reglamentarias o la Asamblea mediante acuerdos.

#### **CONOCIMIENTOS BASICOS O ESCENCIALES**

- Norma colombiana de contabilidad
- Normas de aseguramiento
- Normas de auditoria
- Normas de revisor fiscal

#### **REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA**

<b>ESTUDIOS</b>	Título profesional en Contaduría Pública.
<b>EXPERIENCIA</b>	Seis (6) meses en actividades relacionadas con la fundación o la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

#### **IDENTIFICACION**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>EJECUTIVO</b>
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	<b>UNO(1)</b>

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>
--------------------	------------------------

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Representar y resolver toda situación de tipo legal que se presente en la fundación así mismo debe brindar su apoyo y asesoría a cualquier dependencia sobre los posibles aspectos o parámetros legales que se deben tomar en cuenta antes de tomar una decisión.
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por los intereses de la Fundación debiendo firmar las actas, contratos, convenios, correspondencia especial, memorias y todos los documentos emanados de la fundación la Yunga Fértil; sin dicha firma tales actos no tendrán validez.</li> <li>• Ordenar los gastos y firmar conjuntamente con el Tesorero de la Fundación los pagos, dentro de sus limitaciones.</li> <li>• Aprobar los actos y contratos que comprometan a la Fundación y los que señalen los estatutos, reglamentos, acuerdos de la Asamblea o la Junta Directiva, resoluciones o demás documentos.</li> <li>• Celebrar los actos y los contratos para el desarrollo del objeto social de la fundación. Las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<b>IDENTIFICACION</b>
-----------------------

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>ASAMBLEA DE FUNDADORES</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>GERENCIAL</b>
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	<b>OCHO(8)</b>
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>ASAMBLEA DE FUNDADORES</b>

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
La Asamblea General es la máxima autoridad y la constituyen la totalidad de los socios que se encuentren inscritos en los estatutos como socios fundadores de la fundación. Las decisiones tomadas en la asamblea obligan a todos los socios presentes o ausentes, siempre que las mismas se hayan tomado conforme a la ley de los estatutos vigentes. Sobre la asamblea recae la total soberanía de la fundación.

### DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Elegir los integrantes de la Junta Directiva para periodos establecidos y adoptar su propio reglamento.
- Designar y remover al Revisor Fiscal para periodos establecidos, con su suplente.
- Establecer las políticas generales de la fundación de acuerdo con el carácter, objeto, fines y principios establecidos en estos mismos estatutos.
- Estudiar y aprobar total o parcialmente las reformas de los estatutos.
- La asamblea aprobara o declinara cualquier propuesta o iniciativa de cualquiera de sus miembros, estudiará la propuesta y se aprobará por decisión de las 2/3 partes de los socios fundadores.
- Aprobar o no las propuestas hechas por la Junta Directiva y los socios.
- Admisión o exclusión de socios de conformidad con los estatutos.
- La asamblea de fundadores mediante la decisión de las dos terceras partes de sus miembros presentes, procederá a excluir un socio cuando se compruebe que este ha violado cualquier de las prohibiciones establecidas en los estatutos no tendrá derecho al reintegro de la fundación.
- Decretar la disolución anticipada de la fundación, nombrar el liquidador.
- Disponer la prórroga de su duración antes del vencimiento previsto.
- Destinar el presupuesto necesario para el cumplimiento del objeto social consagrado en los estatutos.
- Estudiar el presupuesto y balance del año, además de darle su aprobación.
- Disponer las reservas que deban hacerse y los criterios que debe observar la Junta Directiva para destinar los excedentes o superávit de cada ejercicio, conforme a los presentes estatutos y las leyes.
- Ordenar las acciones que correspondan por el incumplimiento de estatutos y similares contra los socios, directivos o el revisor fiscal.
- Considerar los informes de la junta directiva y sobre el estado del informe del tesorero y el revisor fiscal.
- Adoptar todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés de la fundación.
- La Asamblea General podrá cambiar la Junta Directiva cuando se presenten enfrentamientos o irregularidades entre los integrantes, cuando no sean funcionales o que impidan el normal funcionamiento de la fundación. El presidente, director ejecutivo y el fiscal citarán a una nueva asamblea general extraordinaria para tal fin.
- Todo asunto no previsto en los presentes estatutos, lo deberá resolver la Asamblea, con la aprobación de la mitad más uno de los



asistentes, teniendo en cuenta las disposiciones que los estatutos de la fundación la Yunga Fértil.

- Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.
- Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas
- Las demás que señalen la ley y estos estatutos.

Fuente: Elaboración propia

### IDENTIFICACION

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>DIRECTIVO</b>
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	<b>CUATRO(4)</b>
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>JUNTA DIRECTIVA</b>

### OBJETIVO PRINCIPAL

La Junta Directiva es el órgano de la fundación responsable de dirigir, encaminar, liderar y ordenar los destinos de la fundación. Sobre la Junta Directiva recae la responsabilidad de el cumplimiento del objeto social de la fundación.

### DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Elegir, aprobar los planes y programas de la fundación de acuerdo con el objeto social y expedir sus reglamentos internos.
- Impartir las orientaciones y directrices sobre todos los aspectos inherentes a la administración, dirección y control de la fundación.
- Determinar la estructura orgánica, designar cargos necesarios, asignarles sus funciones y fijarles su remuneración dado el caso.
- Nombrar internamente a los miembros de la Junta Directiva, cuando estos falten a sus deberes, se retiren o excluyan de la misma.
- Aprobar el presupuesto anual presentado por el presidente, modificarlo según las necesidades y conveniencias de los programas y verificar que se dé cumplimiento al mismo.
- Trabajar en conjunto con los comités e instituciones relacionadas en el desarrollo de proyectos viables, actividades de planeación, ejecución y promoción de los programas o en actividades relacionadas.
- Elegir las Comisiones Asesoras y colaboradores que se involucren en las actividades productivas de la fundación.
- Asignar la remuneración del revisor fiscal una vez sea elegido por la Asamblea de fundadores.

- Considerar los informes que debe rendirle mensualmente a la Asamblea de fundadores sobre el estado de las actividades, planes y proyectos que se tengan.
- Hacer la interpretación y reglamentación de los presentes estatutos en cuanto fuere procedente y adoptar los medios necesarios para el cumplimiento de los mismos.
- Disponer la forma de invertir los superávits que arrojen las operaciones de la fundación, los cuales sólo pueden ser destinados en beneficio y apoyo del objeto social y a fines, en ningún caso podrán ser objeto de reparto de ninguna clase a favor de sus socios, colaboradores y directivos, salvo el pago de salarios, prestaciones y honorarios a los que tengan derecho.
- La junta directiva dará a cualquiera que sea la cuantía, las autorizaciones necesarias para la celebración de los respectivos contratos o actos jurídicos.
- Autorizar al presidente para celebrar actos o contratos para hacer las inversiones que estime convenientes o necesarias para la realización de sus objetivos.
- Rendir por escrito a la Asamblea de fundadores, un informe anual de las labores de la Junta Directiva.
- Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.
- Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas
- Las demás que expresamente no estén señaladas y no correspondan a otro
- órgano por ley o por estos estatutos.

Fuente: Elaboración propia

<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>COMITÉ ASESOR</b>
<b>NIVEL:</b>	<b>ASESOR</b>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Asesorar técnica y administrativamente a la junta directiva y socios en general de la fundación la Yunga Fértil.	
<b>DESCRIPCION</b>	
El comité asesor está conformado por instituciones universitarias privadas e instituciones universitarias públicas relacionadas e interesadas en los	

lineamientos de la fundación, el comité cumple funciones de carácter asesor y consejero, tendrá voz pero no decisión dentro de la fundación

#### **DESCRIPCION DE FUNCIONES**

- Brindar apoyo en la elaboración y formulación de planes, programas y proyectos empresariales o emprendimientos de la comunidad.
- Orientar en la correcta postulación y presentación a convocatorias de proyectos de fondos públicos y privados.
- Asesorar acerca de controles administrativos, contables y financieros a la fundación.
- Proponer objetivos, estrategias, políticas que aporten a un mejor funcionamiento de la fundación.
- Asesorar, controlar, evaluar y hacer seguimiento a planes de trabajo y proyectos en ejecución para garantizar su sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia

#### **IDENTIFICACION**

#### **OBJETIVO PRINCIPAL**

Informar y caracterizar los derechos y deberes que tiene cualquier personal natural miembro asociado de la fundación la Yunga Fértil.

#### **DESCRIPCION**

#### **DERECHOS**

Son derechos de los asociados en general:

- Participar en las actividades de la fundación la Yunga Fértil conforme a las condiciones que para ellos se establezcan.
- Promover programas y proyectos para el logro de los objetivos de la fundación.
- Elegir y ser elegido integrante de la Junta Directiva o de los comités de trabajo cuando corresponda.
- Representar a la FUNDACION LA YUNGA FERTIL con previa autorización de la Junta Directiva, en cualquier evento o vocería institucional temporal o permanente.
- Recibir las publicaciones hechas por la fundación.
- Recibir autoría de los trabajos ejecutados como integrantes de la fundación.
- Fiscalizar la gestión económica y administrativa de la Junta Directiva, examinar los libros o documentos y solicitar informes al Presidente o a cualquier integrante de la Junta Directiva.

- Retirarse voluntariamente de la fundación según lo prescrito en estos estatutos.
- Proponer reformas de estatutos.
- Apelar las decisiones sancionatorias.
- Solicitar licencias y permisos especificando su tipo y periodo de duración de las mismas.
- Ser ratificada la aceptación de ingreso por la Asamblea General.

### **DEBERES**

Son deberes de los asociados en general:

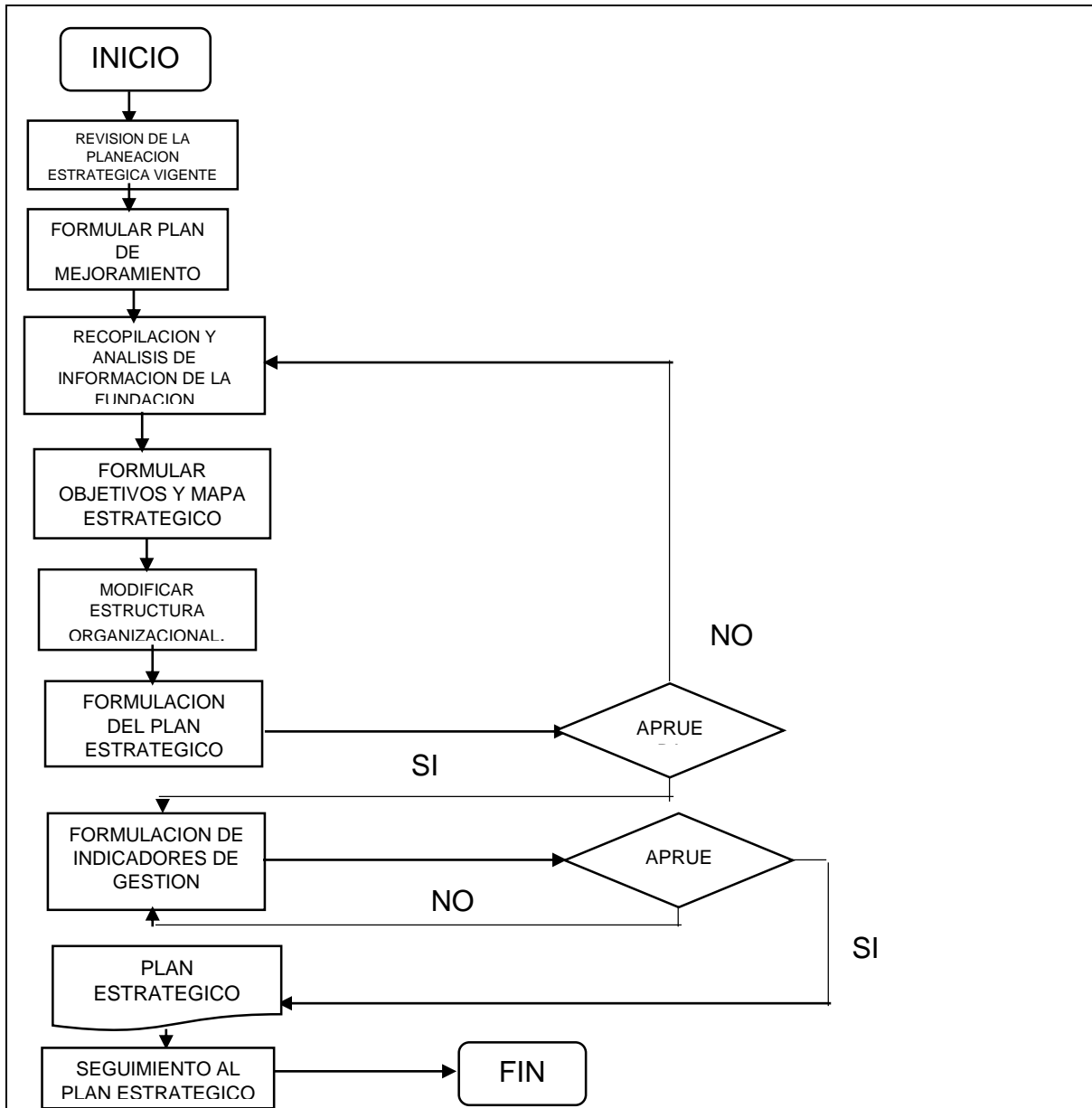
- Comprometerse a efectuar los aportes ordinarios y extraordinarios cumplidamente.
- Comprometerse a participar en las actividades de la fundación.
- Utilizar en publicaciones, hojas de vida, correspondencia oficial o de interés para la fundación, su condición de integrante de esta organización.
- Solicitar la convocatoria de la Asamblea, de acuerdo con estos estatutos.
- Los demás que le otorguen las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, los acuerdos del Consejo General y las resoluciones de la Junta directiva.
- Cumplir los Estatutos, reglamentos, resoluciones, comisiones o trabajos asignados por la Asamblea General, la Junta directiva o los comités de trabajo
- Velar por la buena imagen de la fundación.
- Acatar las decisiones tomadas por la Junta Directiva o Asamblea General.
- Comprometerse con los principios y fundamentos de la fundación.
- Abstenerse de retirar elementos o útiles de trabajo, documentos o informes sin la previa autorización del responsable directo.
- Obrar en sus relaciones con la fundación y la comunidad con ética y lealtad.
- Velar por el buen manejo del patrimonio y bienes de la fundación.
- Pagar puntualmente las cuotas ordinarias y extraordinarias acordadas por la Asamblea General, según su categoría de integrante.
- Representar con responsabilidad la participación de la FUNDACION LA YUNGA FERTIL en cualquier evento al que asista en nombre de esta organización y rendir informe escrito de dicha participación en un plazo no mayor a diez (10) días de haberse cumplido el señalado evento.
- Asistir puntualmente a las reuniones de la Asamblea General y de los comités de trabajo, desde la hora fijada para su inicio hasta que se agote el orden del día.

- Las demás impuestas por las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, los acuerdos de la Asamblea y las resoluciones de la Junta Directiva.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Mapa de Procesos

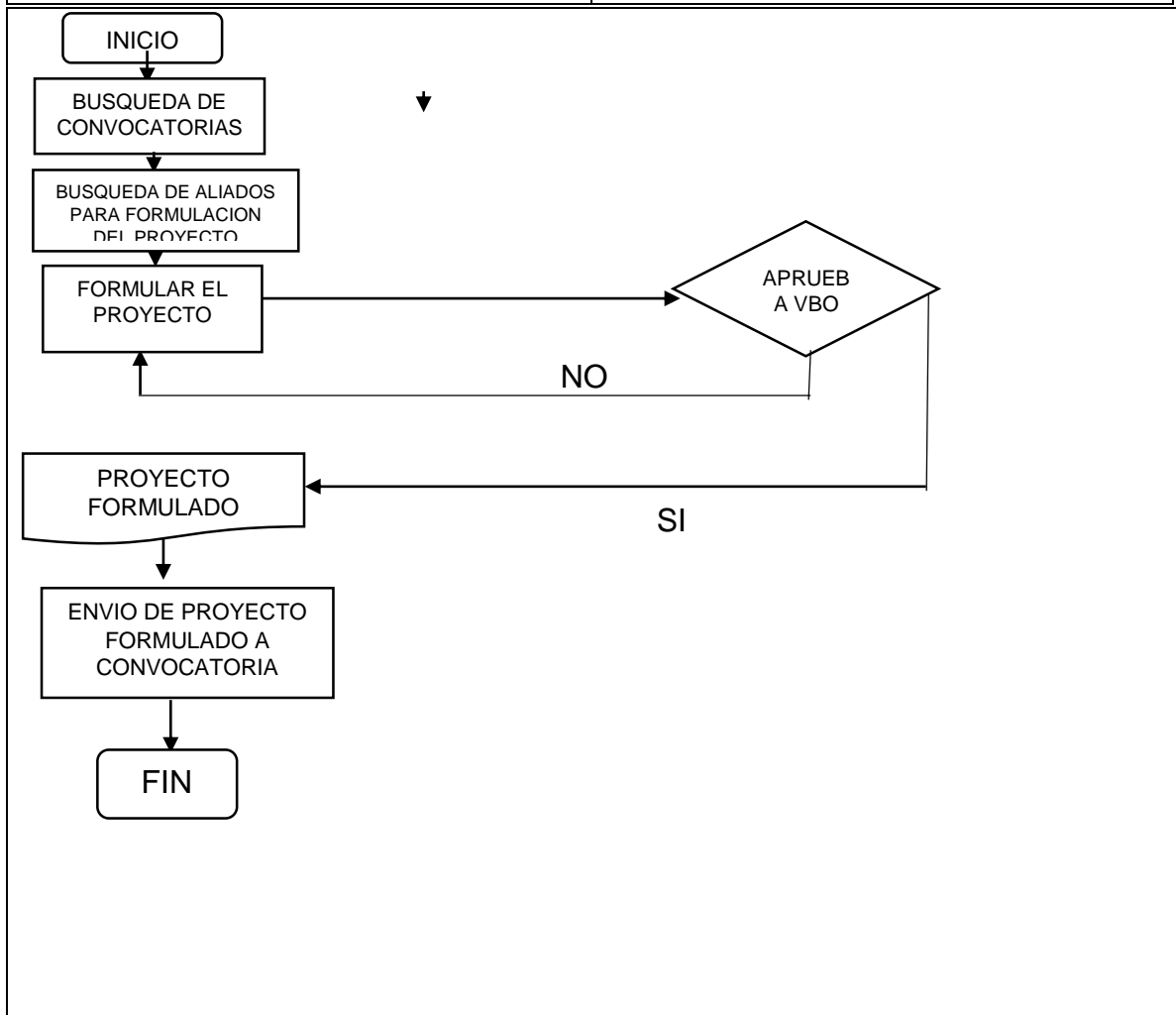
FUNDACION LA YUNGA FERTIL			
Proceso:	PLANEACION ESTRATEGICA	Codigo:01	Fecha: _____
Dependencia:	JUNTA DIRECTIVA		
Realizado por:			
Supervisado:			
JUNTA DIRECTIVA		ASAMBLEA FUNDADORES	



Fuente: Elaboración Propia

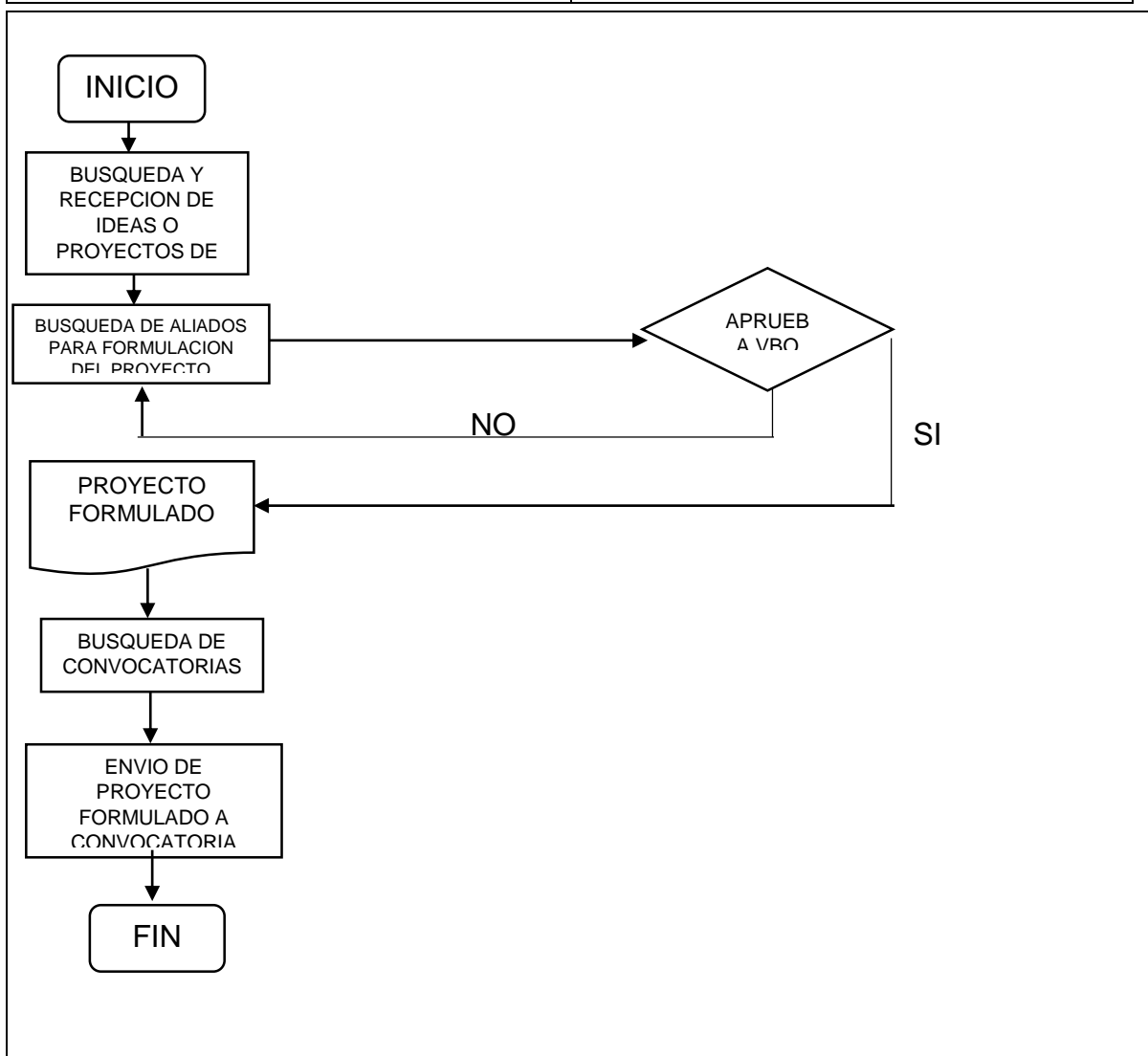
FUNDACION LA YUNGA FERTIL			
Proceso:	FORMULACION DE PROYECTOS	Codigo:02	Fecha:_____
Dependencia:	JUNTA DIRECTIVA		
Realizado por:			
Supervisado:			

JUNTA DIRECTIVA	COMITE ASESOR
-----------------	---------------



Fuente: Elaboración Propia

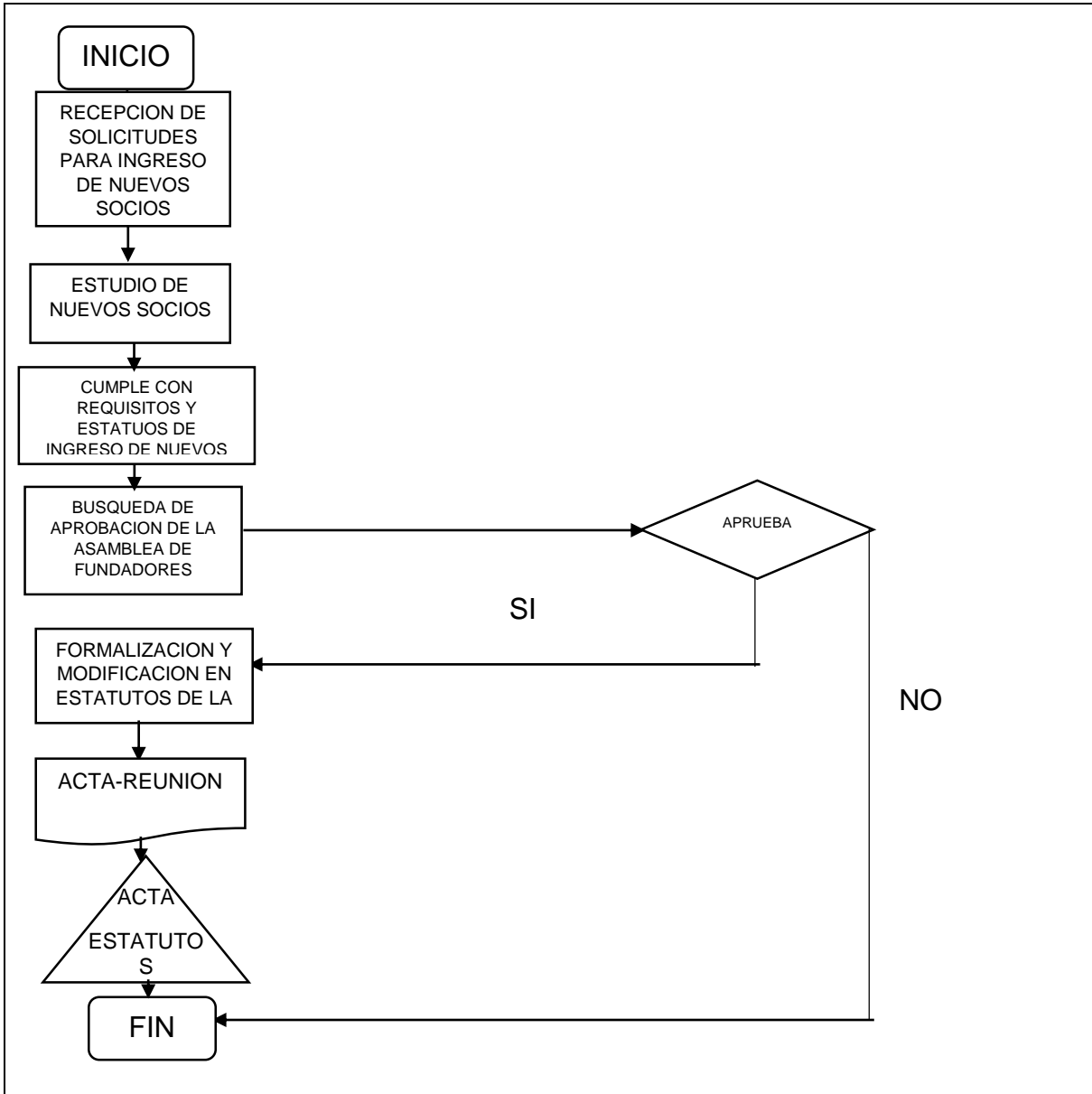
FUNDACION LA YUNGA FERTIL			
Proceso:	FORMULACION DE PROYECTOS COMUNITARIOS	Codigo:03	Fecha:_____
Dependencia:			
Realizado por:			
Supervisado:			
JUNTA DIRECTIVA		COMITE ASESOR	



Fuente: Elaboración Propia



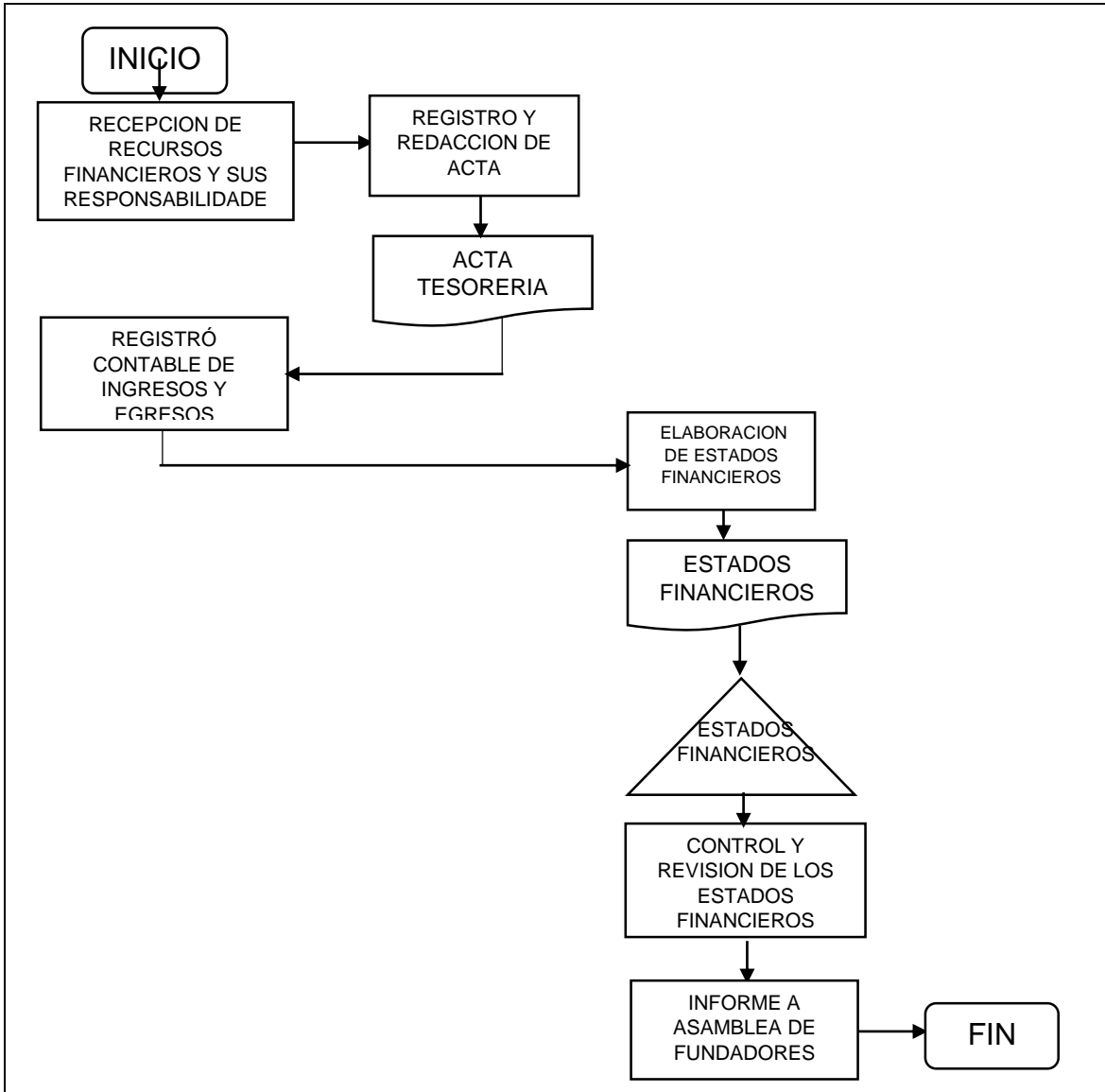
FUNDACION LA YUNGA FERTIL			
Proceso:	INGRESO NUEVOS SOCIOS	Codigo:04	Fecha:_____
Dependencia:	JUNTA DIRECTIVA		
Realizado por:			
Supervisado:			
JUNTA DIRECTIVA		ASAMBLEA FUNDADORES	



Fuente: Elaboración Propia

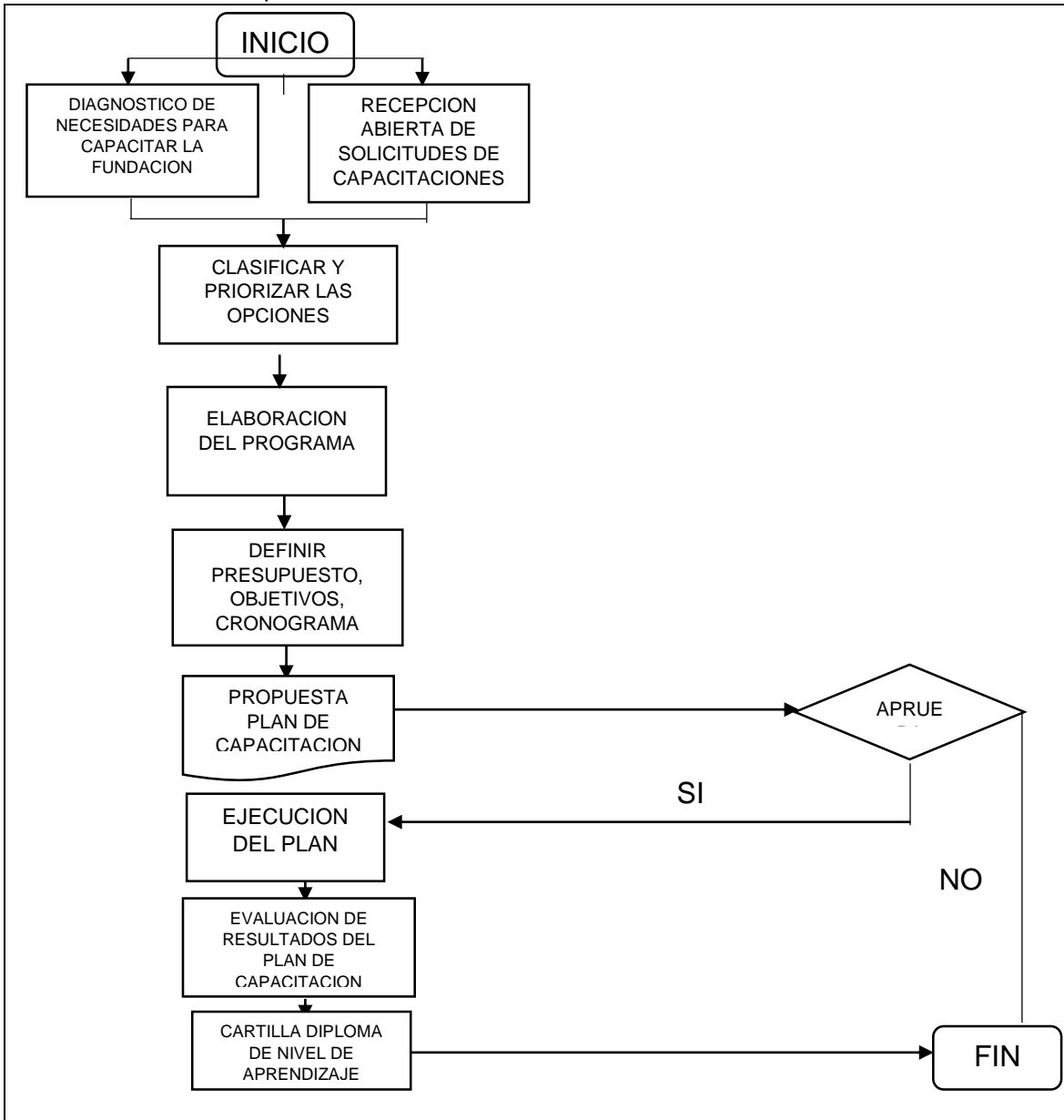
FUNDACION LA YUNGA FERTIL			
Proceso:	CONTROL INTERNO FINANCIERO	Codigo:05	Fecha:____
Dependencia:	JUNTA DIRECTIVA		
Realizado por:			
Supervisado:			
TESORERO	SECRETARIA	REVISOR FISCAL	ASAMBLEA DE FUNDADORES

Fuente: Elaboración Propia



FUNDACION LA YUNGA FERTIL			
Proceso:	PLAN DE CAPACITACION	Codigo:06	Fecha:_____
Dependencia:	JUNTA DIRECTIVA		
Realizado por:			
Supervisado:			
JUNTA DIRECTIVA		ASAMBLEA FUNDADORES	

Fuente: Elaboración Propia



## Anexo 6. Artículo

### DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA LA FUNDACIÓN LA YUNGA FERTIL

Por: JOSE MANUEL GUERRERO DIAZ

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA  
AUTONOMA DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS  
POPAYÁN, 2019**

#### RESUMEN

La Fundación la Yunga Fértil, es una organización sin ánimo de lucro, conformada por habitantes de las veredas la Yunga y Rio Hondo, constituida con el fin de propender a la conservación del medio ambiente, el empoderamiento social y mejorar la calidad de vida de sus asociados y de la comunidad campesina en general. Actualmente la fundación tiene poca experiencia en procesos administrativos y asociativos que ha afectado el desarrollo del objeto social de la fundación. Por lo anterior, se diseñó un modelo de gestión, que garantice el fortalecimiento del modelo asociativo y permita cumplir con sus propósitos establecidos. Por lo anterior, se desarrolló una pasantía para proponer un modelo de gestión para la organización aplicando, diferentes análisis, procesos, matrices y herramientas de planeación estratégica, junto a talleres co-participativos desarrollados con los socios y socios fundadores de la fundación que permitieron validar todo el proceso. Seguido a esto, se definió como propuesta de valor liderar y acompañar procesos comunitarios y sociales, que permitan mejorar la calidad de vida de las comunidades. Se determinó dentro del diseño una estructura organizacional con un enfoque de estructura adhocrático, flexible, que permita integrar y direccionar las acciones de la fundación hacia a las comunidades.

#### PALABRAS CLAVE

Modelo de gestión; Modelo asociativo; Empoderamiento social; Propender.

#### ABSTRACT

Yunga Fertil Foundation, is a non-profit organization, made up of inhabitants of the Yunga and Rio Hondo districts, constituted with the purpose of promoting the conservation of the environment, social empowerment and improving the quality of life of its associates and the peasant community in general. Currently the foundation has little experience in administrative and associative processes that has affected the development of the social purpose of the foundation. For this reason, a management model was designed to guarantee the strengthening of the associative model and allow it to fulfill its established purposes. Therefore, an internship was developed to propose a management model for the organization applying different analysis, processes, matrices and strategic planning tools, along with co-participative workshops developed with the founding partners and partners of the foundation that allowed to validate the whole process. This was followed by a social canvas business model with which the value proposition was defined as leading and accompanying community and social processes that allow improving the quality of life of the communities. Likewise, a strategic map was made that will allow directing the community and social processes of the foundation towards the integration of the strategic objectives and the goals that they wish to achieve. An organizational structure with an adhocratic, flexible structure approach was determined within the design, which allows integrating and directing the actions of the foundation towards the communities.

#### KEYWORDS

Management model; Associative model; Social object; Social empowerment; Lead.

#### 1.Introducción

El modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, estos pueden ser aplicados tanto en las empresas lucrativas como en empresas sin ánimo de lucro. Los modelos de gestión permiten medir en qué punto se encuentra una organización, de cómo debe avanzar y su relación con el entorno, esto con el fin de identificar oportunidades que genere compromiso e identidad en los colaboradores y que sea un incentivo para mejorar en la organización en el cumplimiento de sus objetivos (Pérez, 2008). Los modelos de gestión son un referente para el manejo de la gestión integral de las organizaciones, que permite alinear e integrar las estrategias, la estructura organizacional y la cultura institucional para lograr el cumplimiento de la misión, la visión y la generación de valor, centradas en satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios.

El presente trabajo presenta el diseño de un modelo de gestión permite fortalecer el trabajo asociativo y brinda la posibilidad de cumplir con el objeto social de la fundación, además facilita el relacionamiento con instituciones interesadas y el acceso a fondos de financiación y proyectos que lleven bienestar social y ambiental a la comunidad.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema con una descripción de la comunidad afectada por la problemática. De igual manera, se plantean tanto la justificación como los objetivos sobre los cuales se trabajó la pasantía. El segundo capítulo aborda el marco teórico en el que se presentan los autores y conceptos sobre que soportan el desarrollo del trabajo partiendo desde los aspectos generales hasta los aspectos particulares. En el tercer capítulo se desarrolla el diseño metodológico demostrando el enfoque, el tipo de investigación y los tipos de métodos utilizados, además de presentar la forma de cómo se aplicaron los elementos del marco teórico. De esta forma, el cuarto capítulo se presenta los resultados obtenidos detallados de acuerdo a los objetivos propuestos.

## 2. Metodología

En el presente capítulo se realizara una descripción de la metodología utilizada en el diseño del modelo de gestión para la Fundación la Yunga Fértil en relación con la problemática abordada anteriormente.

### 2.1 enfoque

Para la presente investigación se utilizó un enfoque mixto, puesto que se reúnen el enfoque cualitativo y cuantitativo porque el enfoque cuantitativo, “usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis numérico para establecer patrones de comportamiento” y el enfoque cualitativo “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y pueden o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (McGraw-Hill internacional, 2003, págs. 10,11)

### 2.2 tipo de investigación

La presente investigación se pretende emplear la investigación exploratoria y la investigación descriptiva.

La investigación Exploratoria permite un conocimiento de tipo general, que aproxime al conocimiento del tema, además es el primer acercamiento científico a un problema. Esta investigación se hizo con todas las personas que integran la Fundación la Yunga Fértil, con el objetivo de identificar variables, proponer estrategias, objetivos y metodologías que puedan solucionar el problema o situación que presenta la empresa.

La investigación Descriptiva busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Esta investigación tiende a determinar las posibles estrategias y objetivos organizacionales que beneficien el direccionamiento de la Fundación, mediante el análisis directo obtenido de los talleres participativos en los que se busca idear las mejores estrategias, enfocadas en lograr los propósitos del objeto social de la Fundación.

### 2.3 método

Se aplicara cuatro (4) métodos: deductivo, inductivo, analítico y sintético. El método deductivo el cual parte de una verdad universal para obtener conclusiones particulares, es así como mediante la aplicación del método deductivo en el proyecto se enumeró todas las fases o etapas del modelo de gestión para mejorar los procesos y otros factores para luego aplicar estrategias que ayuden al mejoramiento de funciones que desarrolla la fundación. Por su parte, El método inductivo parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes posteriormente llegar a una conclusión. Se aplicó en el proyecto para iniciar la investigación de campo, mediante una observación de la problemática presente en la Fundación la Yunga Fértil y poder obtener por mecanismo de recolección de información, analizando sus entornos internos y externos que inciden en el diagnóstico de la Fundación. En relación al método analítico es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación documental, que consiste en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación. El método analítico-sintético se utiliza en el análisis de diferentes metodologías relevantes en el proceso de formación del plan estratégico, mediante este método se pretende interpretar toda la información obtenida en las diferentes metodologías utilizadas para la recolección y posterior aplicación de la información obtenida. Y finalmente el sintético es el método que analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permite ir estructurando las ideas (Sabino, 1992).

#### 2.4 técnica

Se aplican las siguientes técnicas e observación directa y encuestas. En relación a la observación directa, observar supone una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en línea de recoger datos con base en los cuales poder formular o verificar hipótesis, por medio de esta técnica se determina todas las situaciones que presenta la Fundación la Yunga Fértil, de forma más directa. En relación a las encuestas esta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una

determinada población o universo que se pretende explorar, describir , predecir y/o explicar una serie de características además de información, esta técnica para recolectar datos para una investigación... se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general una persona entendida de la materia de la investigación (Sampieri, 2010).

Para el diseño y validación del modelo de negocio de la Fundación la Yunga Fértil primero se realizó inicialmente una entrevista al presidente de la fundación (Anexo 1). Esta información se recolectó y se utilizó para plantear el modelo de negocio de la fundación, el cual se desarrolló con el modelo de negocio social de la metodología canvas. Esta herramienta permite visualizar a la organización en un panorama amplio por medio de los cuadrantes que lo componen. El modelo de negocio social canvas está compuesto por 12 cuadrantes, en los cuales se visualiza el objetivo principal, el impacto social, el problema, la propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, ventaja diferencial, canales, segmentos de clientes, costos, ingresos y el surplus. La visualización de todos los elementos con toda la información contribuye a que todos los asociados se mantengan al corriente del desarrollo de las actividades que se realizan y las que planean ejecutar, esto también contribuye a identificar y mejorar posibles actividades o procesos encaminados al logro de los objetivos. Seguido a esto, se presentó la propuesta del modelo de negocio canvas ante los socios y socios fundadores en una reunión (Anexo 2), en donde el modelo permitió visualizar todo el negocio en tan solo una página y poder enfocar, comunicar y analizar la idea de negocio de manera visual. Para esta reunión se utilizó una de las metodologías de diseño rápido (Anexo 3) que permitió a los socios retroalimentar desde sus perspectivas y experiencia a el modelo canvas. El modelo se validó en una reunión posterior con los ajustes sugeridos por parte de los socios.

El diseño de un modelo de negocio con esta metodología se da sin mucha complejidad, además de generar un estímulo de apoyo en la organización, además de colaboración y rendimiento en las actividades que

contribuyen en el funcionamiento de la fundación.

Para la propuesta y validación de la plataforma estratégica de la organización, se partió del modelo de negocio canvas aprobado anteriormente, luego se realizó una reunión (Anexo 2) que contó con la participación activa de los socios de la fundación, con el fin de desarrollar un taller con metodología co participativa. Estos talleres generan una participación social mediante la acción dialógica y comunicativa que permite involucrar a todo el personal para la construcción colectiva del direccionamiento y los lineamientos de la fundación desde sus puntos de vista (Anexo 3). En este taller se inició plantando a las asistentes preguntas claves para tener en cuenta en la construcción de la misión y la visión de la Fundación. Con el análisis de esta información se hizo el análisis de macro entorno con la metodología PEST, la cual es una metodología que presenta factores políticos, Económicos, Sociales y Tecnológico, que son factores externos que no están bajo el control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y pero también como oportunidades. Se tuvo en cuenta factores macro como la región, la ciudad y el mismo sector afectado por la problemática, por lo tanto se priorizan y se controla los factores que influyen a la fundación.

Luego se desarrolló el análisis de micro entorno con metodología el diamante competitivo de Michael Porter, permitiendo analizar y conocer el entorno interno de la fundación para crear estrategias que generen un entorno fértil para el direccionamiento de la empresa, además de volverla competitiva y promueva la interrelación de actividades entre empresas privadas y/o del estado, así como entidades locales, nacionales y globales; Esto hace que la fundación obtenga un diagnóstico y planeación estratégica competitiva, con procesos de mejora continua y pueda formular estrategias a largo plazo para el correcto desarrollo de sus metas, además de promover la creación de ventajas competitivas dentro de la organización.

Posterior a los análisis de macro entorno y micro entorno, se utilizaron tanto la Matriz

peyea y la matriz DOFA que le permitió a la fundación obtener, identificar y valorar factores importantes con el fin de poder actuar, reaccionar y adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno y como la fundación reacciona en afrontar esos cambios. Para el direccionamiento de la posición estratégica de la organización, el diseño de un mapa estratégico con la metodología balance score card que permite enlazar estrategias y objetivos clave con determinadas áreas de la fundación, es relevante tener un claro análisis de factores internos y externos claves dentro de la organización y el tipo de estrategias a emplear para alcanzar los fines de la fundación. Lo anterior se presentó y se validó con los socios y socios fundadores de la fundación la Yunga Fértil.

Para el diseño y validación de la estructura organizacional inicialmente, se aplicó una encuesta de capacidades a los socios fundadores, teniendo en cuenta un análisis del relacionamiento que ellos tienen dentro de la comunidad, además de los cargos que han ejercido. La estructura organizacional se desarrolló teniendo en cuenta que la fundación y sus funcionarios no cuentan con un sueldo fijo ni cargos permanentes, por lo tanto se debe apoyar en las capacidades individuales de los asociados y la comunidad. Para el planteamiento de la estructura organizacional, primero se hizo un mapa de cadena de valor, el cual nos permite ver cómo se desarrollan las acciones y actividades de la fundación. Después se propone la estructura organizacional con las divisiones del trabajo y la coordinación de funciones, por tanto se dio paso a la construcción del manual de funciones que le permitirá a la fundación el mejoramiento de su funcionamiento y desarrollo de actividades ya que con este manual cada actor dentro de la fundación conoce todas las funciones que tiene a cargo y como el cumplimiento de estas obligaciones aportan directamente al progreso de los objetivos organizacionales. (Anexo 5).

Construido el mapa de procesos en el que se puede apreciar cómo funciona la organización y que permita la correcta optimización de los procesos productivos, administrativos y legales que se desarrollen. Luego se pasó al

diseño del mapa de procesos que queda establecido para trabajar dentro de la fundación y se rige bajo las disposiciones de la junta directiva. Finalmente con la moción de promover el cumplimiento, medición y monitoreo de los objetivos estratégicos, para propender a que la fundación tenga un sistema efectivo de mejora continua que le permita administrar y mejorar la calidad de sus procesos se elaboró una matriz de indicadores de gestión y de la tabla de prospectiva, estrategias y políticas (Anexo 6) en base de un sistema de gestión, que y que estos se puedan llevar a la fortalecer los procesos en calidad.

### 3. Resultados y discusión

Se presenta el modelo de negocio desarrollado con la metodología Canvas social, construido en las jornadas participativas con los socios fundadores. En relación con el problema que tiene la comunidad rural de la zona, con actividades productivas poco competitivas y con impactos sociales y ambientales negativos por la ubicación del relleno sanitario los picachos. Es así como el objetivo del modelo de negocio de la fundación se plantea propender por el respeto al medio ambiente, buscando alternativas que le permitan al campesino mejorar sus cultivos y disminuir los costos de producción, mejorando la calidad de vida de los habitantes de la zona de influencia del relleno sanitario, en áreas de la infraestructura, salud y educación, entre otros. El impacto social que busca generar es la gestión de actividades que aporten a la economía campesina, en el aprovechamiento de residuos sólidos, disminución de impactos ambientales, mejoramiento de cultivos y disminución de costos entre otros.

Con lo anterior, la propuesta de valor social de la fundación es liderar y acompañar procesos comunitarios y sociales, que permitan mejorar la calidad de vida de las comunidades. En relación a los segmentos de clientes se identifica a los pequeños, medianos, grandes productores del sector agrícola y se identifica a los socios de la fundación la Yunga Fértil, habitantes de las veredas la Yunga, Río Hondo, el Tablón, comunidad en general. La ventaja diferencial que se tiene es el

compromiso con mejorar la vida a la población afectada por el relleno sanitario los picachos. Como posibles soluciones y actividades clave se tiene a el fortalecimiento de la participación ciudadana y liderazgo de la comunidad, identificar y acompañar oportunidades que permitan aprovechar la potencialidad del territorio en torno a la generación de valor y el cuidado del medio ambiente, apoyar iniciativas en torno al aprovechamiento de residuos sólidos orgánicos, conformación de alianzas con entidades públicas y privadas, formulación y gestión de proyectos sociales, adelantar procesos de educación y sensibilización ambiental.

Para el análisis de macro entorno, y para valorar los factores externos que pueden afectar el funcionamiento de la fundación la Yunga Fértil, se realizó un análisis de macro entorno con la metodología pest, el cual es una metodología que presenta factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, estos factores al ser de carácter externo no están dentro del control de la fundación por tanto estos factores se consideraron como oportunidades pero también amenazas para la organización (Ayala, 2012).

En relación al Análisis de Micro entorno realizado por medio del diamante competitivo de Porter, se evaluaron los siguientes aspectos:

La evaluación de rivalidad entre competidores consideró que un competidor actual para la fundación la Yunga Fértil es la asociación de mujeres, esta asociación tiene 23 de asociadas, su objeto social es el logro del empoderamiento de la mujer dentro de la sociedad campesina de la zona, además de buscar fuentes de financiación y proyectos, además de la transformación de productos agrícolas en productos terminados que generen actividades productivas dentro de la comunidad y permitir mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona.

La evaluación de fuentes de financiación tomo como posibles fuentes de financiación que en este caso los proveedores para la fundación la Yunga Fértil son el umbral más importante para que sea posible el desarrollo de procesos y actividades para cumplir con el objeto social



de la fundación. Las fuentes de financiación proveen de los suministros e insumos necesarios para la ejecución de la actividad económica, es por esto que la fundación está en constante búsqueda de fuentes para conseguir recursos o apoyo técnico, aplicando a convocatorias nacionales e internacionales de entidades públicas y privadas, además de proyectos. Por otra parte la fundación, también busca apoyo en entidades de cooperación internacional que se encuentran en Colombia, ya que estas entidades aumentan el beneficio que obtiene la sociedad.

La evaluación de los beneficiarios de la fundación son los clientes o personas que se benefician directa o indirectamente, estos posibles beneficiarios en este caso los habitantes de las veredas la Yunga, Rio Hondo y el Tablón, que se componen por 120 hogares para una población total de 411 personas. En la zona se desarrollan actividades del sector primario de la economía como la ganadería y la agricultura.

La evaluación de entrada de nuevos competidores se consideró que la gran producción de residuos sólidos en las ciudades se ha convertido en uno de los grandes problemas del siglo XXI, debido a esta problemática que se vive actualmente, entidades públicas y privadas buscan soluciones alternativas para por lo menos atenuar esta gran problemática, una de ellas es el aprovechamiento de estos residuos sólidos, por esto es un gran atractivo para generar empresas y aprovechar esta oportunidad. Por otra parte la creación de una fundación o asociación no es complicado, además no es necesario contar con un gran capital base para iniciar su funcionamiento.

La evaluación de los actores sustitutos para la fundación son aquellas entidades del ámbito público y privado que desarrollan actividades relacionadas a las de la fundación, además de tener objetivos similares, por tanto satisfacen necesidades similares y pueden ser remplazados unos por otros. En este ámbito la fundación pertenece al sector social y a las entidades sin ánimo de lucro con presencia y enfoque principalmente en las veredas la Yunga, Rio Hondo y el Tablón. La fundación

propende mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona, además de asistencias de tipo social y ambiental al igual que empresas de ámbito público, con programas del estado que ofertan diferentes servicios relacionados para la comunidad.

Los factores de posición que la componen, pueden afectar el funcionamiento de la fundación la Yunga Fértil, por tanto se realizó tabulando factores del análisis macro y análisis micro de la organización

Para cada una de las variables descritas se han calificado todos los factores de 1 a 6, obteniendo un promedio que califica a cada variable. Para el caso de fuerza financiera y fuerza de la industria estos valores oscilarán entre 1 (el más bajo) y 6 (el mejor); para el caso de estabilidad del entorno y ventaja competitiva los valores oscilarán entre -1 (el mejor) y -6 (el más bajo), siendo la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria, los factores de posición estratégica externa y fuerza financiera y ventaja competitiva, los factores de posición estratégica interna.

Para cada una de las variables descriptivas se han calificado todos los factores incidente de 1(peor) a 6(mejor), dándole calificación cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI y asignar valores de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA, obteniendo un promedio que califica a cada variable: estabilidad del entorno (-2), fuerza financiera (1,6), fuerza de la industria (3) y ventaja competitiva (-2,3). A partir de la misma figura, vector resultante (0.7,-0.4), indica una posición estratégica en el cuadrante de perfil competitivo, el cual muestra que la fundación en este momento cuenta con ventajas competitivas importantes y se desenvuelve en una industria de alto crecimiento.

Se presenta la matriz dofa, para la fundación la Yunga Fértil, resultado del análisis del trabajo con la comunidad y de lo desarrollado anteriormente (Tabla 6).

Con el análisis y la información anteriormente desarrollada, se obtiene el siguiente mapa estratégico (Figura 11) organizado por cada uno de los componentes del balance score card, que permitirá la medición de desempeño y los logros a desarrollar por la fundación.

Se plantean la misión, visión, valores y principios para la fundación, teniendo en cuenta el modelo de negocio y lo desarrollado anteriormente (Tabla 7).

Teniendo en cuenta la importancia que representa una imagen o símbolo como factor representativo de cualquier organización, por esto se presentó una propuesta de logotipo a los socios de la fundación la Yunga Fértil, con el fin de representar la identidad de la fundación, además de generar una personalidad a su imagen frente a sus socios y la comunidad en general (Figura 12).

Partiendo de la cadena de valor (Figura 18), y teniendo en cuenta tanto los procesos estratégicos, vitales y de apoyo que deben realizarse al interior de la Fundación como las capacidades de los asociados fundadores y considerando además que la situación financiera de la Fundación impide en el corto plazo la contratación de personal externo con vinculación para el desarrollo de los procesos, se plantea una estructura organizacional adhocrática, colaborativa, conectada con la comunidad y que aproveche las alianzas y relacionamiento que actualmente tiene o podría tener la Fundación para el cumplimiento de sus objetivos. Se plantea la siguiente estructura organizacional (Figura 19).

De la información y de lo que se planteó anteriormente, se elaboró un manual de funciones para los cargos descripción de cargos detallada (Anexo 4)

De la información consignada en la cadena de valor, y teniendo en cuenta tanto la estructura organizacional dasocrática, así como las capacidades que tienen los socios, por tanto se planeó un manual de funciones acorde a la fundación. Y considerando además que la situación financiera de la Fundación impide en el corto plazo la contratación de personal externo con vinculación para el desarrollo de los procesos, se plantea una estructura organizacional adhocrática, colaborativa, conectada con la comunidad y que aproveche las alianzas y relacionamiento que actualmente tiene o podría tener la Fundación para el cumplimiento de sus objetivos. A

continuación se plantea la siguiente estructura organizacional.

Así mismo se construyó un mapa de procesos para tales procedimientos (Anexo 5). Continuando del mapa de procesos y teniendo en cuenta el manual de funciones que limita las obligaciones y responsabilidades de cada funcionario dentro de la fundación, se realizaron indicadores de gestión para poder medir la eficiencia en el funcionamiento y los procesos de la fundación, además promover el cumplimiento, medición y monitoreo de los objetivos estratégicos, para propender a que la fundación tenga un sistema efectivo de mejora continua que le permita administrar y mejorar la calidad en sus procesos (Anexo 6).

#### 4. Conclusiones

- El propósito fundamental de esta investigación fue diseñar un modelo de gestión para la Fundación la Yunga Fértil, a partir del cual surgiría un direccionamiento estratégico que incide en el orden y en la dirección de la fundación.
- El modelo de gestión que se diseñó y se llevó a cabo en la Fundación la Yunga Fértil, permitió que esta entidad sin ánimo de lucro obtuviera un esquema para la correcta administración de la organización, además permitió fortalecer el trabajo asociativo y ampliar las posibilidades de cumplir con el objeto social de la fundación y mejorar el acceso a financiación y proyectos que lleven bienestar social y ambiental a la comunidad.
- El diseño un modelo de gestión para la fundación La Yunga Fértil, beneficia a los asociados y a la comunidad en general afectada por la problemática, ya que en la actualidad, toda empresa debe tener una planeación estratégica, por tanto la fundación la Yunga Fértil, considerada joven debido al poco tiempo que lleva constituida y se encuentra en etapa de crecimiento, debe optar en el diseño de un plan

estratégico para el correcto funcionamiento organizacional en las áreas de trabajo de la entidad, además del direccionamiento que va a tomar la empresa, en donde la planeación estratégica será la guía para alcanzar los propósitos haciendo uso eficiente de los recursos con los que se cuenta en la fundación además de que el planteamiento y direccionamiento estratégico, permite canalizar de manera asertiva las relaciones con entidades interesadas en la problemática, trayendo consigo bienestar y mejoría en la calidad de vida de los habitantes.

- El modelo evaluó la situación actual de la empresa y se proyecta su enfoque en el futuro, en donde se proponen el direccionamiento estratégico que les permitirá orientar sus procesos por medio de la misión, visión y actividades respaldadas con objetivos y estrategias que logren beneficio, rentabilidad y sostenimiento a largo plazo, que se alinearán a las necesidades de la fundación, contando con la disposición de los habitantes de la comunidad, que ponen su voto de confianza en la fundación para el desarrollo y articulación de proyectos de impacto socio ambiental para lograr un mejoramiento en la calidad de vida en general de la comunidad y el sostenimiento de los recursos naturales de la zona.
- A través de la puesta en marcha del modelo de gestión, la Fundación, se enfocará en el cumplimiento de sus objetivos, con el desarrollo de actividades y postulación de proyectos en convocatorias de ámbito nacional e internacional en búsqueda de financiación para ejecutar iniciativas que generen empoderamiento, unidad y asociatividad dentro de la comunidad en apoyo con otras entidades en procesos relacionados de educación y preservación ambiental, manejo y

aprovechamiento de residuos, entre otras. Todo esto con el fin de velar por el sostenimiento de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

## Referencias

Perez Porto, J. (2008). Definición de Modelo de Gestión. Obtenido de Definicion.DE:  
[www.definicion.de/modelo-de-gestion/](http://www.definicion.de/modelo-de-gestion/)

McGrawHill. (2012). La organización en la empresa. Obtenido de McGraw-Hill Education:  
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>

Sabino, C. (1992). El proceso de la Investigación. Obtenido de Metodo de investigacion:  
[https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf)

Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico DF: Educacion, Interamericana editores. Obtenido de Educacion.

Ayala, R. L. (2012). Desicion empresarial. Obtenido de Desicion empresarial:  
<http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admonempresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>