

Plan Estratégico Institucional

Instituto Colombiano Agropecuario

Plan Diamante

2016 - 2022

El presente Plan Estratégico, se constituye en la carta de navegación con la cual el Instituto Colombiano Agropecuario, orientará su gestión hasta el año 2022

Bajo la metodología Balanced Scorecard

Oficina Asesora de Planeación

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. OBJETIVO.....	5
2. ALCANCE	5
3. MARCO LEGAL	5
4. ANTECEDENTES	6
5. MARCO CONCEPTUAL.....	6
6. METODOLOGIA DEL PLAN ESTRATEGICO - BALANCED SCORECARD (BSC)	7
6.1. PROPÓSITO DE PLAN ESTRATÉGICO SEGÚN EL BSC.	8
6.2. PROCESO DEL BSC.	9
7. ORGANIZACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO.	11
7.1. EL SECTOR AGROPECUARIO PRIVADO – REPRESENTANTES GREMIALES.....	15
8. REFERENCIACIÓN COMPETITIVA DE INSTITUCIONES PARES INTERNACIONALES.	17
8.1. MATRICES COMPARATIVAS DE COMPONENTES ESTRATÉGICOS COLOMBIA, BRASIL, CHILE Y PERÚ	17
8.2. ANÁLISIS INTERNO	20
8.3. ANÁLISIS EXTERNO	21
9. PLATAFORMA ESTRATEGICA.....	22
9.1. MISIÓN.....	22
9.2. VISIÓN.....	23
10. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS.	23
11. VALORES INSTITUCIONALES.	23
12. OBJETIVOS SECTORIALES.....	24
13. OBJETIVO GENERAL PLAN ESTRATÉGICO ICA	25
14. MAPA ESTRATEGICO.	25
14.1. PERSPECTIVAS:	26
14.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	26
14.3. LA INNOVACIÓN Y EL APRENDIZAJE.....	29
13.3.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE INNOVACIÓN Y EL APRENDIZAJE.	29
14.4. PROCESOS INTERNOS.	29
13.4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE PROCESOS INTERNOS.	30
14.5. USUARIOS Y PARTES INTERESADAS.	30
13.5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE USUARIOS Y PARTES INTERESADAS.	31
14.6. SANIDAD AGROPECUARIA E INOCUIDAD AGROALIMENTARIA.....	31
13.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SANIDAD AGROPECUARIA E INOCUIDAD AGROALIMENTARIA.....	31
15. MODELO DE DECISION ESTRATEGICO	32
MODELO DE DECISION ESTRATEGICO	33

Para el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Plan Estratégico se constituye en la carta de navegación para los años comprendidos entre el periodo de 2016-2022 a lo que se le denomina Plan Diamante porque es el periodo en el cual el Instituto cumple 60 años desde su creación. Para ello, se emplea la metodología del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, debido a su gran utilidad en el direccionamiento de las organizaciones a través de la Planeación Estratégica.

En consecuencia con esta metodología, las fases en el diseño del Plan Estratégico son: revisión de la misión, visión, objetivos y las estrategias; el análisis de la propuesta de valor, recursos financieros, clientes, procesos, crecimiento y aprendizaje, reporte, revisión y comunicación de resultados, cambio y mejoramiento de las estrategias laborales de cada miembro de la Institución, actualización y adaptación permanente frente a cambios internos y externos del entorno. Asimismo, los objetivos y metas deberán ser evaluables y medibles y generar sus propios indicadores para ser utilizados como herramienta para el seguimiento, control, evaluación y gestión del Instituto Colombiano Agropecuario.

Adicionalmente, se realiza el análisis del país, del entorno y del sector agropecuario donde se tiene en cuenta: el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (PND) y el Programa de Transformación Productiva (PTP), las políticas de Desarrollo Rural por parte del Ministerio de Agricultura, así como los programas y proyectos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que tienen relevancia para la proyección futura del ICA, el documento Informe de Competitividad 2015-2016, los factores del Índice Global de Competitividad (IGC) y algunos indicadores relevantes que requieren tenerse en cuenta en el Plan Estratégico del ICA.

Se referencian algunos datos que permiten establecer una comparación en el nivel de competitividad del país a nivel latinoamericano. En este proceso de comparación se tienen en cuenta países de referencia como Chile, que ocupa el primer lugar dentro de los diez más competitivos en América Latina en el IGC del 2015-2016, Perú que ha evidenciado un fuerte crecimiento competitivo y ocupa el sexto lugar en este

informe y Brasil que, a pesar de ocupar el octavo lugar, es un referente importante en el contexto Latinoamericano. Para el 2015-2016, Chile ocupa el puesto 35, Colombia el 61, Perú el 69 y Brasil el 75 entre los 140 países evaluados en el Índice Global de Competitividad.

De esta manera, con base en la metodología del *Balanced Scorecard*, inicialmente se incorporan, la Misión, Visión y Valores Corporativos del ICA; en este sentido, los Valores Institucionales se replantean teniendo en cuenta el trabajo realizado en el 2015 por Laybor Ltda.-SENA, en el Programa: Estrategias para transformación organizacional en el ICA del Siglo XXI.

La denominación Plan Diamante hace referencia a que en el año 2022 el ICA cumple 60 años de su creación e inicio de actividades al servicio del país (Bodas de Diamante).

Este documento tiene como objetivo presentar el Plan Estratégico Institucional 2016 -2022 del Instituto Colombiano Agropecuario, denominado "Plan diamante", como principal herramienta de seguimiento a los compromisos y toma de decisiones en la Entidad alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país" y las políticas sectoriales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

2. ALCANCE

El Plan Estratégico aplica para el Instituto Colombiano Agropecuario. Inicia con la identificación de lineamientos y políticas y su alcance va hasta la verificación del cumplimiento de los compromisos establecidos mediante indicadores.

3. MARCO LEGAL

Ley 152 de 1994, Artículos 26 y 29: Construcción del Plan indicativo cuatrienal o Plan Estratégico.

Ley 489 de 1998 Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Ley 1474 de 2011 Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de los actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

Directiva Presidencial 09 de 2010: Establece los lineamientos para la elaboración y articulación de los planes estratégicos sectoriales e institucionales.

Decreto 2482 de 2012 "Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión".

Decreto Ley 019 de 2012, Artículo 233: Establece que las entidades están obligadas a formular y publicar los planes de acción sectorial e institucional a más tardar el 31 de enero de cada año.

4. ANTECEDENTES

Para la revisión, reformulación y consolidación del Plan Estratégico 2016-2022 del Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, se tuvo en cuenta:

- ✓ El Plan Nacional de Desarrollo 2014 2018 expedido mediante la Ley 1753 del 9 de junio de 2015 y sus indicadores bandera,
- ✓ Los indicadores establecidos por el Instituto Colombiano Agropecuario en acuerdo con la Política Publica del Sector Agropecuario.
- ✓ Los indicadores establecidos en el Plan de Acción del Instituto 2016.

Con base en lo anterior se dieron lineamientos para la afinación y alineación de los indicadores existentes para la medición de la gestión del Instituto Colombiano Agropecuario –(ICA), y se resaltó que en el Plan Nacional de Desarrollo se destaca el compromiso de admisibilidad de nuevos productos en el mercado internacional.

5. MARCO CONCEPTUAL.

Para el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es muy importante desarrollar e implementar el Plan Estratégico para el periodo 2016-2022 (Plan Diamante). Para ello, se empleará la metodología del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, debido a su gran utilidad en el direccionamiento de las organizaciones.

Como se mencionó anteriormente el Balance Scorecard es una herramienta muy útil en la Planeación Estratégica. Esta metodología tiene en cuenta las siguientes fases: el análisis revisión de Misión, objetivos y estrategias, análisis de la propuesta de Valor, recursos financieros, clientes, procesos, crecimiento y aprendizaje; Reporte, Revisión y Comunicación de resultados, cambio y mejoramiento de las Estrategias laborales de cada miembro de la Institución, actualización y adaptación permanente

frente a cambios internos y externos del entorno. Asimismo, los objetivos y metas son evaluables y medibles, generando sus propios indicadores, que deberán ser utilizados como herramienta para el seguimiento, control, evaluación y gestión del Instituto Colombiano Agropecuario.

6. METODOLOGIA DEL PLAN ESTRATEGICO - BALANCED SCORECARD (BSC)

El presente documento plantea la alineación e implementación del plan estratégico del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) con la herramienta del Balance Scorecard (BSC), desarrollada por Robert Kaplan y David Norton. Esta alineación e implementación estará sustentada por una serie de indicadores con el fin de hacer el seguimiento al plan estratégico.

El BSC es una metodología que permite implementar estrategias, interiorizándolas a través de objetivos entendibles en el plan estratégico de la organización, desde su creación e implementación hasta su seguimiento en el proceso de ejecución. Esta metodología potencializa el comportamiento de los colaboradores de la organización y su desempeño.

Esta metodología de administración estratégica ayuda a que cada colaborador logre entender cómo su actividad contribuye a las metas y las estrategias organizacionales. Asimismo, permite obtener indicadores de desempeño que evalúen el nivel de la gestión humana al interior de la organización. De igual forma, articula las medidas de desempeño con las metas y estrategias organizacionales. Algunos beneficios del BSC:

- Ayuda a los colaboradores a aportar insumos a las estrategias.
- Comunica las estrategias de tal manera que cada quien conoce su rol e impacto dentro del plan estratégico.
- Alinea a los colaboradores para que trabajen juntos en la misma dirección.
- Ayuda a los colaboradores a decidir cuáles procesos son importantes para el logro de las estrategias y las metas propuestas.
- Articula los presupuestos de capital con los presupuestos operacionales.

- Replantea los análisis elaborados por los colaboradores, desde una orientación estratégica y operativa.

El BSC cambia la planeación y el seguimiento sobre desempeño del talento humano desde un enfoque no solamente financiero, sino un planteamiento innovador, a partir de cuatro perspectivas de medición durante el proceso. Para el caso específico del desarrollo del Plan Estratégico del ICA, se incluirán las siguientes perspectivas: la Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Agroalimentaria; Usuarios y Partes Interesadas; Procesos Internos; e Innovación y Aprendizaje, como las cuatro principales perspectivas a desarrollar dentro del planteamiento estratégico.

De esta manera, el BSC comunica las metas y las estrategias para los colaboradores de la organización, en términos de que puedan entender y llevar a la acción, lo propuesto en el marco del Plan Estratégico. En esta medida, los colaboradores contribuirán a la realización de estrategias, y a su vez conocerán y entenderán cómo las diferentes partes de la organización interactúan. Basados en el planeamiento estratégico, las personas de todas las áreas de la organización fijan metas específicas de ejecución y mejoramiento, que logran un sentido compartido de dirección organizacional.

El BSC muestra:

- Metas a largo y a corto plazo.
- Indicadores.
- Medidas de desempeño interno y externo.
- Medidas financieras y no financieras.
- Medidas de resultado cuantificables y cualificables.

6.1. Propósito de Plan Estratégico según el BSC.

El propósito del BSC, para el Plan Estratégico del ICA 2016-2022, consiste en facilitar a cada colaborador de la organización su direccionamiento con respecto a la estrategia del Instituto Colombiano Agropecuario.

Este direccionamiento estará encaminado al desarrollo de objetivos específicos para cada función, planteamiento de metas e indicadores de gestión, que permitan la potenciación individual del colaborador para mejorar su rendimiento mediante una evaluación y seguimiento constante. El BSC se usa para comunicar mejor las estrategias y alinear a los colaboradores de tal manera que, cada quien comprenda y se enfoque en la ejecución de sus funciones para el beneficio de la institución.

Algunos resultados que se podrán obtener con la utilización del BSC para el plan estratégico del ICA son: aclaración de las estrategias para los empleados y los ejecutivos; alineación de estrategias, factores críticos de éxito e indicadores claves de desempeño; coordinación de la fijación de metas con las estrategias; introducción de cambios que hacen que las estrategias sean asunto de cada funcionario; comunicación a ejecutivos y empleados acerca de las estrategias que se están desarrollando; aumento de visibilidad para las medidas que se relacionan con las personas, su crecimiento y desarrollo en el ámbito organizacional; aumento de oportunidades para que los colaboradores puedan comunicar sus hallazgos sobre el funcionamiento organizacional de tal manera que se puedan cambiar las estrategias o las formas cómo se ejecutan.

6.2. Proceso del BSC.

El proceso del BSC, propuesto por Robert Kaplan y David Norton, inicia con Visión, Misión, Valores y Estrategia. Estos deben relacionarse con cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Organizacionales, Crecimiento y Desarrollo.

La creación de un BSC con frecuencia inicia con metas financieras. Después la organización se pregunta: ¿Qué medidas relacionadas con los clientes ayudarán a lograr esas metas financieras?, ¿Cuáles procesos organizacionales hay que mejorar para satisfacer a nuestros clientes de tal manera que la organización sea rentable?, ¿Dónde se necesita enseñar y hacer que las personas crezcan, de tal manera que puedan ejecutar efectivamente los procesos que satisfarán a los clientes y así lograr las metas financieras? Para el caso de ICA, las perspectivas financieras se deben catalizar para el sector público como un Insumo: la asignación presupuestal.

El uso del BSC desarrolla procesos organizacionales, medidas relacionadas con clientes y resultados financieros (Insumos). En consecuencia, si una organización se enfoca en el Crecimiento y el Aprendizaje de sus empleados, sus procesos organizacionales mejorarán. Si los empleados mejoran los procesos organizacionales, entonces ellos satisfarán a sus clientes, y si los empleados satisfacen a los clientes, la organización ejecutará su asignación presupuestal.

A continuación se señalan las etapas tomadas del modelo del *Balanced Scorecard* (BSC):

1. Visión y Estrategia
2. Dirección Financiera. Desempeño Financiero (ejecución presupuestal)
3. Clientes/Stakeholders. Satisfacción.
4. Procesos Organizacionales o de Negocio Internos. Eficiencia
5. Capacidad Organizacional. Conocimiento e Innovación
6. Objetivos Estratégicos
7. Mapa Estratégico

El proceso del BSC debe tener en cuenta: la aprobación de la implementación del proceso por parte de los directivos, revisión de misión, visión, objetivos y estrategias, aprobación de objetivos, propuestas de valor, análisis de las mediadas: financieras, usuarios, procesos, crecimiento y aprendizaje; revisión y comunicación de indicadores, aprendizaje, Adaptación, transformación de las estrategias en el Trabajo de los funcionarios (interiorización), actualización permanente para tener en cuenta los cambios internos y externos.

7. ORGANIZACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO.

El sector agropecuario tiene una importancia estratégica en el proceso de desarrollo económico y social de Colombia. Por una parte, genera más del 26% del empleo nacional y representa alrededor del 65% del empleo en las áreas rurales. De otra parte, su producción es fundamental para el abastecimiento de alimentos y de materias primas para la agroindustria.¹

Con la entrada en operación de los tratados de libre comercio y los precios favorables de los productos agrícolas en los mercados internacionales, Colombia tiene la oportunidad de dar un salto en producción y productividad sin perder de vista los principios de sostenibilidad económica, social y ambiental.²

El sector agropecuario colombiano tiene más de 60 instituciones públicas y privadas que han desempeñado distintos papeles a través de los años. Unas han tenido un desarrollo paralelo con la evolución de la actividad, en tanto que otras se han quedado atrás, tanto en sus propuestas y planteamientos como en su aporte al crecimiento agropecuario.

El Estado Colombiano cuenta, dentro de su estructura administrativa, con varias instituciones para regular y apoyar las actividades del sector productivo agropecuario. A la cabeza de éstas se encuentra el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – (MADR)-, entidad que tiene como misión “Formular, coordinar y evaluar las políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios, forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana”.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural es el órgano de mayor jerarquía dentro del sector agropecuario y su objetivo principal es la “formulación, coordinación y

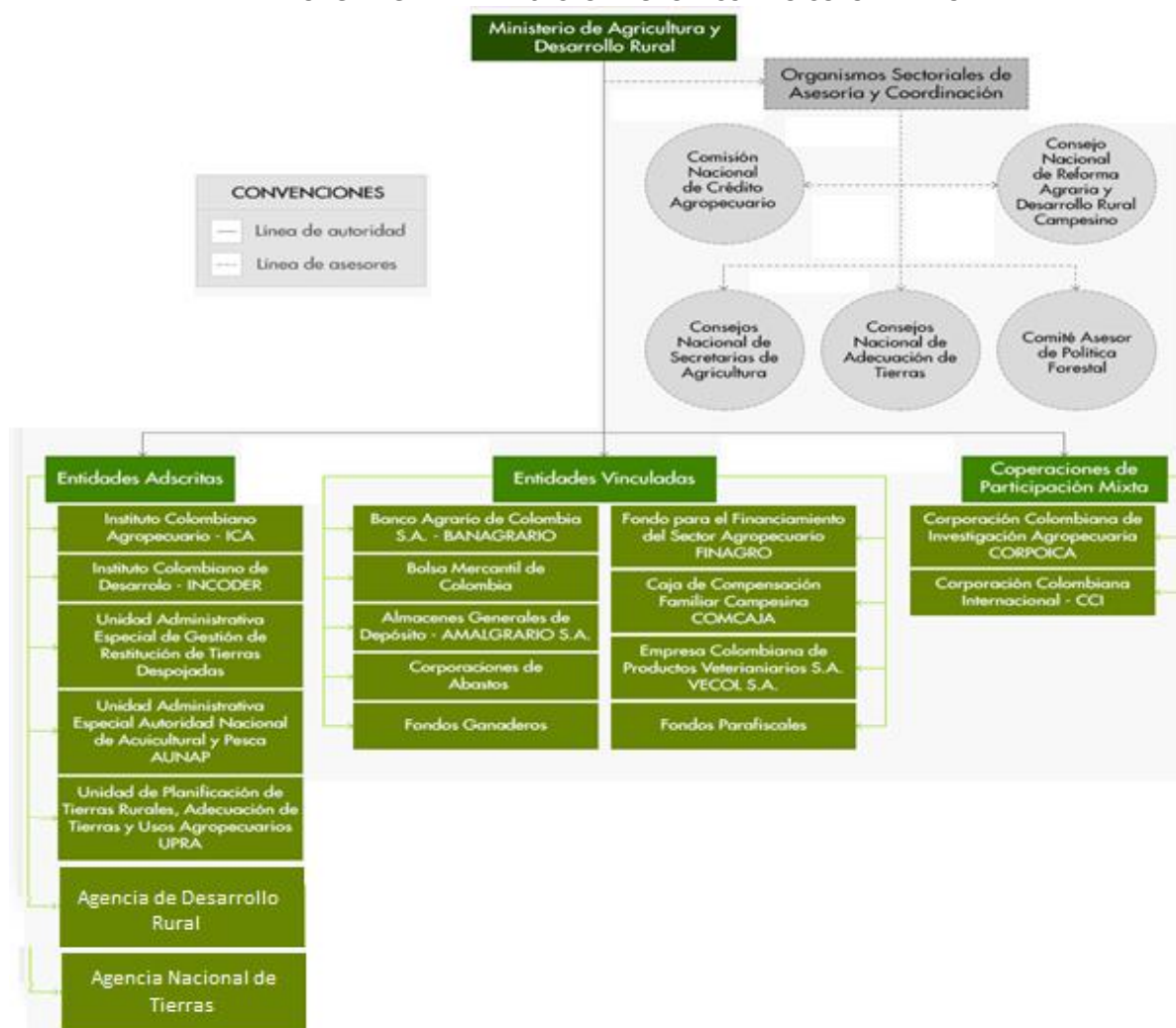
¹ Yunes Rincon Sergio, <http://www.lanacion.com.co/index.php/opinion/itemlist/user/6258-sergioryunesrincon?start=10>

² Competitividad del sector agropecuario colombiano, Consejo privado de competitividad, pág. 140

adopción de políticas, planes, programas y proyectos del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural”. En esa perspectiva, la acción del MADR está complementada por la de otras entidades estatales, entre la cuales se cuenta el ICA las cuales constituyen el sector agropecuarios estatal (Gráfico 1).

Gráfico 1

ORGANIGRAMA DEL SECTOR AGROPECUARIO COLOMBIANO



Fuente: Elaboración propia ICA

De esa forma, el gobierno nacional dispone de herramientas institucionales para atender los diferentes aspectos que confluyen en la producción agropecuaria, como los financieros, a través de Finagro o Banagrario; el uso de los suelos mediante el Incoder y la UPRA, la comercialización con la Bolsa Mercantil y Almagrario y la investigación con Corpoica, entre otras. De manera armónica con ese conjunto, al

ICA le corresponde atender los aspectos relacionados con la sanidad fito y zoonosanitaria de la producción primaria de este sector.

Además, por su propia cuenta, el MADR también tiene una estructura orgánica interna que le permite atender otros aspectos estratégicos del sector, como el desempeño de las cadenas productivas.

En este marco del sector agropecuario público, las responsabilidades particulares que le corresponden al ICA le fueron precisadas mediante el Decreto No. 4765 del 18 de diciembre de 2008, por el cual fue modificada su estructura orgánica. En tal Decreto se establece inicialmente que el ICA " ... es un establecimiento público del Orden Nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ... ", y que " ... tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícolas, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio ... ".

Para tal efecto, en el mismo Decreto le fueron fijadas sus funciones generales, entre las cuales se encuentran:

" ... Planificar y ejecutar acciones para proteger la producción agropecuaria de plagas y enfermedades que afecten o puedan afectar las especies animales o vegetales... ",

" ... Ejercer el control técnico sobre las importaciones de insumos destinados a la actividad agropecuaria, así como de animales, vegetales y productos de origen animal y vegetal... y certificar la calidad sanitaria y fitosanitaria de las exportaciones... ",

" ... Ejercer el control técnico de la producción y comercialización de los insumos agropecuarios, material genético animal y semillas para siembra... ",

" ... Adoptar... las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias que sean necesarias... ",

De forma complementaria, el Instituto dispone de otro elemento direccionador de su actividad denominado Mapa de Procesos (Gráfico 3) en donde se reseñan los procesos que la entidad adelanta en cumplimiento de sus responsabilidades.

ESTRUCTURA INTERNA ACTUAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO –ICA–

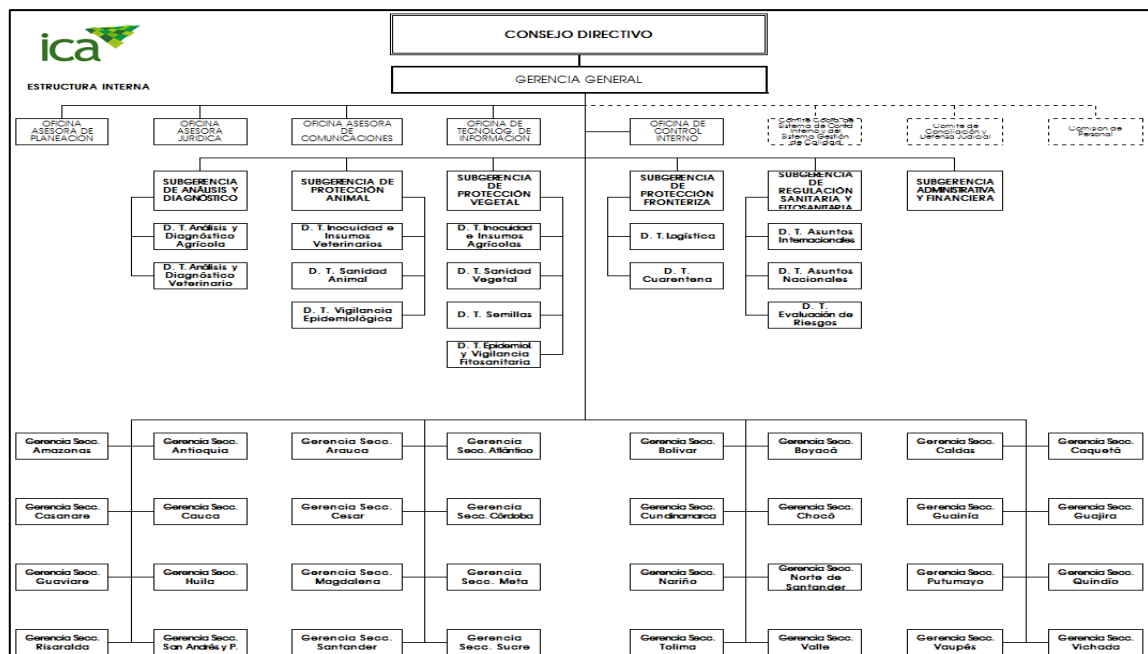


Gráfico 3

MAPA DE PROCESOS DEL ICA



Fuente: ICA, Manual del Sistema de Gestión.

7.1. El sector agropecuario privado – representantes gremiales

Previo al proceso de planeación, es importante considerarla estructura del sector privado agropecuario, visualizada a partir de su conformación gremial, y que señala aliados estratégicos potenciales para la acción institucional.

En el área agrícola se reconocen, entre otros, los siguientes gremios: Sociedad de Agricultores de Colombia.

- ✓ Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia: Asocaña.
- ✓ Asociación Colombiana de Ingenieros Forestales
- ✓ Asociación Colombiana de Exportadores de Flores: Asocolflores
- ✓ Asociación Hortofrutícola de Colombia: Asohofrucol
- ✓ Asociación de Bananeros de Colombia: Augura
- ✓ Confederación Colombiana de Algodón: Conalgodón
- ✓ Corporación de Productores y Exportadores de Aguacate Hass de Colombia: Corpohass
- ✓ Federación nacional de arroceros: Fedearroz

- ✓ Asociación Colombiana de Semillas y Biotecnología: Acosemillas
- ✓ Federación Nacional de Cacaoteros: Fedecacao
- ✓ Federación Nacional de Industriales de la Madera: Fedemaderas
- ✓ Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite: Fedepalma
- ✓ Federación Nacional de Productores de Panela: Fedepanela
- ✓ Federación Colombiana de Papa: Fedepapa
- ✓ Federación Nacional de Cafeteros de Colombia Fedecafe
- ✓ Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas: Fenalce

En el área pecuaria:

- ✓ Asociación Colombiana de Médicos Veterinarios, Médicos Veterinarios Zootecnistas y Zootecnistas: Acovez
- ✓ Asociación Nacional de Acuicultores de Colombia: Acuanal
- ✓ Asociación Colombiana de Médicos Veterinarios y Zootecnistas Especialistas en Avicultura: Amevea
- ✓ Asociación Nacional de Productores e Industriales Lácteos: Analac
- ✓ Asociación Nacional de Caballos de Paso y Fomento Equino. Asdepaso
- ✓ Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Cebú: Asocebú
- ✓ Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Santa Gertrudis
- ✓ Asociación Colombiana de Criadores de Caballos de Tiro Pesado
- ✓ Asociación Colombiana de Criadores de Caballos P.S.I.
- ✓ Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Angus y Brangus
- ✓ Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Ayrshire
- ✓ Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Pardo Suizo
- ✓ Asociación Holstein de Colombia
- ✓ Asociación Nacional de Capricultores y Ovicultores de Colombia
- ✓ Asociación Nacional de Criadores de Razas Criollas
- ✓ Asociación Nacional de Productores De Leche
- ✓ Asociación Holstein de Colombia: Asoholstein
- ✓ Asociación de criadores de caballos Ibéricos de Colombia: Asoiberico
- ✓ Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Jersey: Asojersey

- ✓ Asociación Colombiana de Procesadores de la Leche: Asoleche
- ✓ Asociación colombiana de criadores de ganado limousin: Asolimousin
- ✓ Asociación colombiana de criadores de ganado normando: Asonormando
- ✓ Porkcolombia - Fondo Nacional de la Porcicultura
- ✓ Asociación Colombiana de Criadores de ganado Simmental: Asosimmental
- ✓ Asociación de Criadores de Toros de Lidia en Colombia: Astolco
- ✓ Centro de
- ✓ Investigación de la Acuicultura de Colombia: Ceniagua
- ✓ Cooperativa de Lácteos de Antioquia: Colanta
- ✓ Consejo Profesional de Medicina Veterinaria y Zootécnica
- ✓ Federación Colombiana de Ganaderos. Fedegán.
- ✓ Federación Colombiana de Asociaciones Equinas: Fedequinas
- ✓ Federación Colombiana Cooperativas De Productores De Leche
- ✓ Federación Ecuéstre de Colombia
- ✓ Federación Nacional de Avicultores de Colombia. Fenavi
- ✓ Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas de Colombia: Unaga

En el área de producción de insumos agropecuarios operan algunos gremios como:

- ✓ Asociación de Industriales de Colombia: Andi
- ✓ Asociación Nacional de Laboratorios de Productos Veterinarios: Aproveet
- ✓ Asociación de Industrias Farmacéuticas: Asinfar

8. REFERENCIACIÓN COMPETITIVA DE INSTITUCIONES PARES INTERNACIONALES.

Para las definiciones básicas del Plan Estratégico y con el objeto de comparar y afinar las declaraciones del ICA, se realizó un proceso de referenciación competitiva con instituciones pares de algunos países latinoamericanos.

8.1. Matrices comparativas de componentes estratégicos Colombia, Brasil, Chile y Perú

A continuación se muestra un comparativo de la Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos de organismos de tres países en el tema agrario, como referencia al Plan estratégico del ICA. Inicialmente, el servicio agrícola y ganadero de Chile (SAG), organismo oficial del Estado de Chile, encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería, a través de la protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales³. Seguido del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) del Perú, organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de Agricultura con autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de Insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria⁴ y por último el Ministerio de agricultura del Brasil⁵.

Comparativo de Visiones

PAÍS	CHILE	PERÚ	BRASIL
INSTITUCIÓN	SAG	SENASA	MINISTERIO DE AGRICULTURA
VISIÓN	El SAG habrá incorporado las mejores prácticas para la protección del patrimonio fito y zoosanitario, y de los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario, siendo reconocido por su significativa contribución al desarrollo del país.	Productos agrarios sanos, competitivos y de calidad para Perú y el mundo	Ser reconocido por la calidad y agilidad en la implementación de políticas y en la prestación de servicios para el desarrollo sustentable del Agronegocio

Comparativo de Misiones

PAÍS	CHILE	PERÚ	BRASIL
------	-------	------	--------

³ www.sag.cl

⁴ www.senasa.gob.pe

⁵ www.agricultura.gov.br

INSTITUCIÓN	SAG	SENASA	MINISTERIO DE AGRICULTURA
MISIÓN	Proteger y mejorar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos productivos, y conservar los recursos naturales renovables del ámbito silvoagropecuario del país, para contribuir al desarrollo sustentable y competitivo del sector	Servimos como autoridad nacional, protegiendo y mejorando la sanidad agraria; promoviendo y controlando la calidad de insumos, la producción orgánica y la inocuidad agroalimentaria; para el desarrollo sostenible y competitivo del sector agrario	Promover el desarrollo sustentable y la competitividad del Agronegocio en beneficio de la sociedad brasileño

Fuente: www.sag.cl, www.senasa.gob.pe, www.agricultura.gov.br (traducción propia)

Comparativo de Valores

PAÍS	CHILE	PERÚ	BRASIL
INSTITUCIÓN	SAG	SENASA	MINISTERIO DE AGRICULTURA
VALORES	Probidad Transparencia Compromiso Credibilidad Excelencia, Colaboración		Compromiso Eficiencia y eficacia Estrategia Ética Cliente Innovación Liderazgo Organización Respeto Trabajo en Equipo y transparencia Integridad Ética Responsabilidad social Motivación y espíritu innovador.

Fuente: www.sag.cl, www.senasa.gob.pe, www.agricultura.gov.br (traducción propia)

Comparativo de Objetivos Estratégicos

PAÍS	CHILE	PERÚ	BRASIL
INSTITUCIÓN	SAG	SENASA	MINISTERIO DE AGRICULTURA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Proteger y mejorar los recursos naturales renovables de competencia del SAG Acrecentar la condición fito y zoonosanitaria de los recursos silvoagropecuario productivos Consolidar al SAG como una autoridad fito y zoonosanitaria capaz de apoyar la apertura y mantención de mercados Lograr y mantener un alto nivel de calidad en la entrega de nuestros servicios. Potenciar el rol fiscalizador el SAG. Asegurar el control de los insumos para la producción silvoagropecuario y de otros productos Prevenir el ingreso, erradicar y controlar plagas y enfermedades en territorio nacional. Asegurar que el proceso de certificación de productos de exportación, otorgue garantías a los mercados internacionales. Optimizar nuestros procesos haciéndolos más ágiles y estandarizados. Contar con información pertinente, confiable, accesible y oportuna. Hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos asignados al SAG. Desarrollar y mantener equipos de trabajo comprometido y competente. Disponer de la infraestructura y equipamiento acorde al Servicio.	Proteger y Mejorar el Patrimonio Fitosanitario Proteger y mejorar el patrimonio Zoonosanitario Garantizar la calidad de los insumos de uso agropecuario Garantizar la producción orgánica y contribuir con la inocuidad agroalimentaria Garantizar la satisfacción de los usuarios y la sostenibilidad institucional	Garantizar la seguridad alimentaria del pueblo brasileño. Aumentar la producción de productos de productos agropecuarios Impulsar el desarrollo sustentable del país por medio del Agronegocio
-------------------------------	--	---	---

Fuente: www.sag.cl, www.senasa.gob.pe, www.agricultura.gov.br (traducción propia)

Observaciones: el establecimiento de áreas con semilla certificada, considero que se escapa al alcance institucional, considerando que la normativa no es obligatoria para toda área y producto.

8.2. ANÁLISIS INTERNO

En el proceso de elaboración del nuevo Plan estratégico se precisaron las fortalezas y debilidades institucionales (cuadro anexo)

FORTALEZAS		DEBILIDADES
RESULTADOS - IMPACTO	* Cumplimiento de metas (Gobierno, PND, planes sectoriales).	
CLIENTES	* Cobertura Nacional. * Credibilidad Institucional. * Calidad en los servicios ofrecidos. * Control de enfermedades y Plagas (Ej: Aftosa).	* No existe la forma de medir la calidad y el impacto de los programas de capacitación. * Sistemas de Información sensible para mejora en tiempo real.
PROCESOS MISIONALES CAPACIDAD TECNICA	* Gestión del Conocimiento. * Involucrar a los clientes en alerta temprana de probables focos de plagas y enfermedades.	* Demora en contratación. * Coordinación insuficiente interno, interagencial e intraagencial. * Limitada capacidad institucional operativa VS demanda. * Comunicaciones internas entre el nivel nacional y seccional. * Disponibilidad de un centro de conocimiento (Gestión del conocimiento). * Gestión por dependencias, no por procesos. * Productos y servicios sin estándares de calidad definidos. * Objetivos misionales sin estandarización de procesos y procedimientos. * Clima organizacional con necesidad de intervención. * Bajo impacto de los proyectos de TI en el logro de objetivos estratégicos. * Baja capacidad de la investigación aplicada.
INSUMOS	* Infraestructura Nacional (32 Oficinas). * Respaldo del MADR. * Capacidad técnica de los funcionarios. * Conocimiento y experiencia del Talento Humano	* Disminución de recursos del presupuesto, provenientes del Gobierno Nacional. * Insuficiencia de personal. * Bajo nivel de madurez en TICS. * Infraestructura Técnica. * Alineación incipiente de la P.E. con los planes de acción a nivel seccional. * Pérdida de personal con formación y experiencia técnica.

8.3. ANÁLISIS EXTERNO

Se revisó igualmente que factores externos/exógenos al Instituto pueden afectar el normal funcionamiento de la institución favorablemente (oportunidades) o desfavorablemente (amenazas). A continuación se presenta el listado de los factores identificados:

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
FACTORES ECONOMICOS	* Mantener y mejorar el Estatus Sanitario del Pais * Apertura de las empresas hacia nuevos mercados para productos Agropecuarios. * Consolidación de nuevos formatos para la comercialización de productos del campo. * Incremento de las exportaciones del sector. * Mejora de los indicadores de competitividad país.	* Gran poder de negociación de proveedores de insumos del Agro (Multinacionales). * Contrabando de productos del sector. * Alta exigencia de calidad, cantidad y precio por compradores internacionales. * Baja de precios mundial de los commodities del Agro. * Cadena Agrícola con muchos intermediarios. * Altos costos logísticos.
FACTORES SOCIALES	* Incremento del consumo de productos Agropecuarios primarios por recomendaciones de salud. * Tendencia a consumir comida sana y alimentos producidos respetando el medio ambiente.	* Connotación social negativa hacia el sector por parte de la población nacional. * Incremento de la población. * Urbanización de las ciudades y mayor brecha entre lo rural y urbano. * Migración del campo a la ciudad. * Materialización de riesgos de corrupción.
FACTORES POLITICOS	* Posconflicto. * TLC'S y acuerdos comerciales que benefician al sector.	* Prioridad del gobierno nacional hacia otros sectores empresariales VR. Minero - Energetico. * Cierre de mercados internacionales por razones Sanitarias y Fitosanitarias. * Traslado de funciones/misiones a otras entidades del estado o privadas. * Negociación de una reforma Agraria en la mesa de la Habana. * Falta de incentivos tributarios al sector. * Incentivos al Agro de países competidores en los mercados mundiales.
FACTORES TECNOLOGICOS	* Empresas con tecnologia para hacer mejor los procesos (Posibilidades de Tercerizar servicios). * Generación de un centro de capacitación en sanidad Agropecuaria. * Alianzas estrategicas con entidades nacionales e internacionales.	* Aversión del campesino acerca de las nuevas tecnologías, muy apegado a viejas técnicas manuales. * Ciberterrorismo, Acciones negativas de Hackers. * Bajos niveles de productividad.
FACTORES AMBIENTALES	* Presencia de variedad de pisos térmicos en Colombia. * Grandes Extensiones de tierras sin explotar adecuadamente (Incremento del área cultivable).	* Convergencia a futuro de los temas de Agua - Alimentos - Energía. * Cambios climáticos extremos. * Fenómenos naturales (Fenómeno del Niño, fenómeno de la Niña). * Ingreso y/o propagación de plagas y enfermedades exóticas. * Diversidad topográfica del país.

9. PLATAFORMA ESTRATEGICA.

9.1. Misión.

Trabajamos por la sanidad agropecuaria y la inocuidad agroalimentaria del campo colombiano.

Para el año 2022 el ICA incrementará su reconocimiento como autoridad sanitaria y de inocuidad agroalimentaria, en el ámbito nacional e internacional.

10. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS.

Los lineamientos estratégicos tienen el propósito de proporcionar las directrices u orientaciones que permiten al Instituto lograr las metas y propósitos misionales, así como tener un marco de referencia que logre alinear los sistemas institucionales a un propósito común. La siguiente ilustración muestra los lineamientos estratégicos del plan:



11. VALORES INSTITUCIONALES.

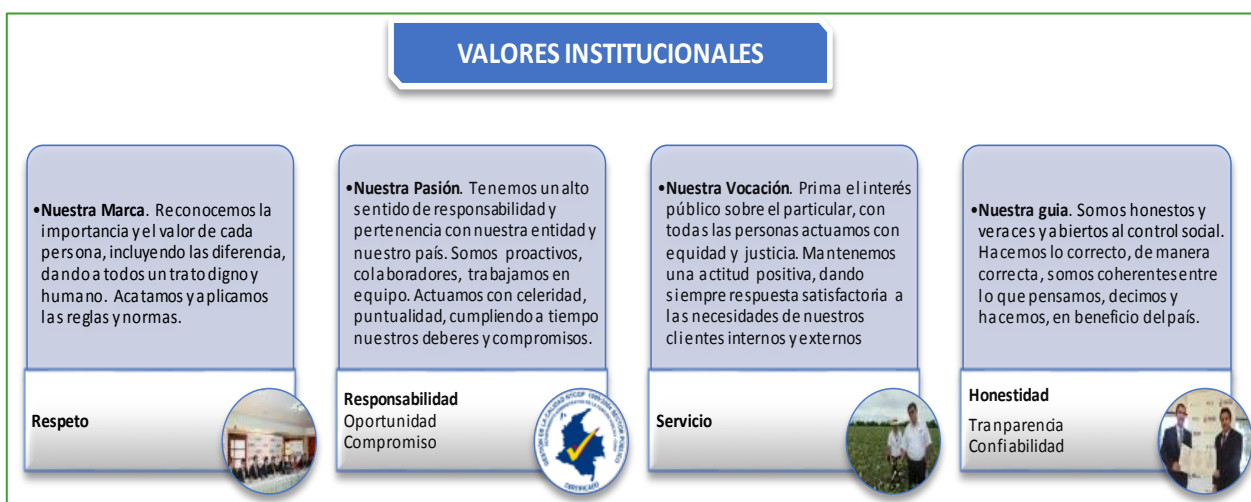
Nuestra Marca. Reconocemos la importancia y el valor de cada persona, incluyendo las diferencias, dando a todos un trato digno y humano. Acatamos y aplicamos las reglas y normas.

Nuestra Pasión. Tenemos un alto sentido de responsabilidad y pertenencia con nuestra entidad y nuestro país. Somos proactivos, colaboradores, trabajamos en

equipo. Actuamos con celeridad, puntualidad, cumpliendo a tiempo nuestros deberes y compromisos.

Nuestra Vocación. Prima el interés público sobre el particular, con todas las personas actuamos con equidad y justicia. Mantenemos una actitud positiva, dando siempre respuesta satisfactoria a las necesidades de nuestros clientes internos y externos

Nuestra guía. Somos honestos y veraces y abiertos al control social. Hacemos lo correcto, de manera correcta, somos coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos, en beneficio del país.



12. Objetivos Sectoriales.

PLANEACION ESTRATEGICA SECTORIAL	
MISION:	La construcción de una paz estable y duradera, la disminución de las brechas territoriales y poblacionales en las condiciones de vida, y una población rural más educada, pasa necesariamente por la transformación integral del campo colombiano.
VISION:	El territorio rural como un espacio en el que convergen la igualdad de oportunidades para la población junto con el crecimiento y la competitividad de las actividades económicas rurales, principalmente las agropecuarias, reconociendo las diferencias regionales y urbano-rurales. Esto permitirá que en el mediano y largo plazo los habitantes del campo puedan vivir dignamente, logren movilidad social a través del ejercicio de actividades económicas competitivas y sostenibles, con la tranquilidad de contar con una institucionalidad que los represente, responda a sus necesidades, potencie sus oportunidades y promueva la garantía de sus derechos, y de esta manera evitar la repetición del conflicto.
OBJETIVOS MISIONALES	ESTRATEGIA TRANSVERSAL: VII. TRANSFORMACION DEL CAMPO
	Objetivo 1° Ordenar el territorio rural buscando un mayor acceso a la tierra por parte de los pobladores rurales sin tierras o con tierra insuficiente, el uso eficiente del suelo y la seguridad jurídica sobre los derechos de propiedad bajo un enfoque de crecimiento verde.
	Objetivo 2° Cerrar las brechas urbano-rurales y sentar las bases para la movilidad social mediante la dotación de bienes públicos y servicios sociales que apoyen el desarrollo humano de los pobladores rurales.
	Objetivo 3° Acelerar la salida de la pobreza y la ampliación de la clase media rural a través de una apuesta de inclusión productiva de los campesinos.
	Objetivo 4° Impulsar la competitividad rural a través de la provisión de bienes y servicios sectoriales que permitan hacer de las actividades agropecuarias una fuente de riqueza para los productores del campo.
	Objetivo 5° Contar con un arreglo institucional integral y multisectorial que tenga presencia territorial de acuerdo con las necesidades de los pobladores rurales y los atributos del territorio, y que además permita corregir las brechas de bienestar y oportunidades de desarrollo entre regiones rurales.

13. OBJETIVO GENERAL PLAN ESTRATÉGICO ICA

El Plan Estratégico 2016-2022, del Instituto Colombiano Agropecuario, tiene como objetivo:



Contribuir a mantener la sanidad del sector agropecuario del país y de la inocuidad agroalimentaria.

14. MAPA ESTRATEGICO.

El mapa estratégico es una herramienta y primer paso en la metodología del *Balanced Scorecard*, que permite mostrar como el Instituto apalancado por unos recursos/insumos claves (perspectiva de innovación y aprendizaje), lograr crear valor en los procesos internos/misionales (perspectiva de procesos), con el objeto de entregar unos atributos de valor a sus usuarios (perspectiva de usuarios) y con esto lograr capturar valor para la sociedad (perspectiva Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Agroalimentaria). Esta herramienta muestra las relaciones de causalidad entre todos los objetivos estratégicos del Instituto, con ello facilita la comunicación de la estrategia en todos los niveles organizacionales.

De acuerdo con el enfoque del *Balanced Scorecard*, el Instituto Colombiano Agropecuario y dentro del marco de trabajo con la subgerencias y Gerencias Seccionales se definió que el orden de las perspectivas del mapa estratégico debía cambiar en consideración que el Instituto es un establecimiento público cuyo carácter primordial es la prestación de servicios y su finalidad no está orientada a la generación de recursos financieros y su enfoque busca la prestación de servicios de sanidad agropecuaria y la satisfacción de los usuarios y productores de la siguiente manera:

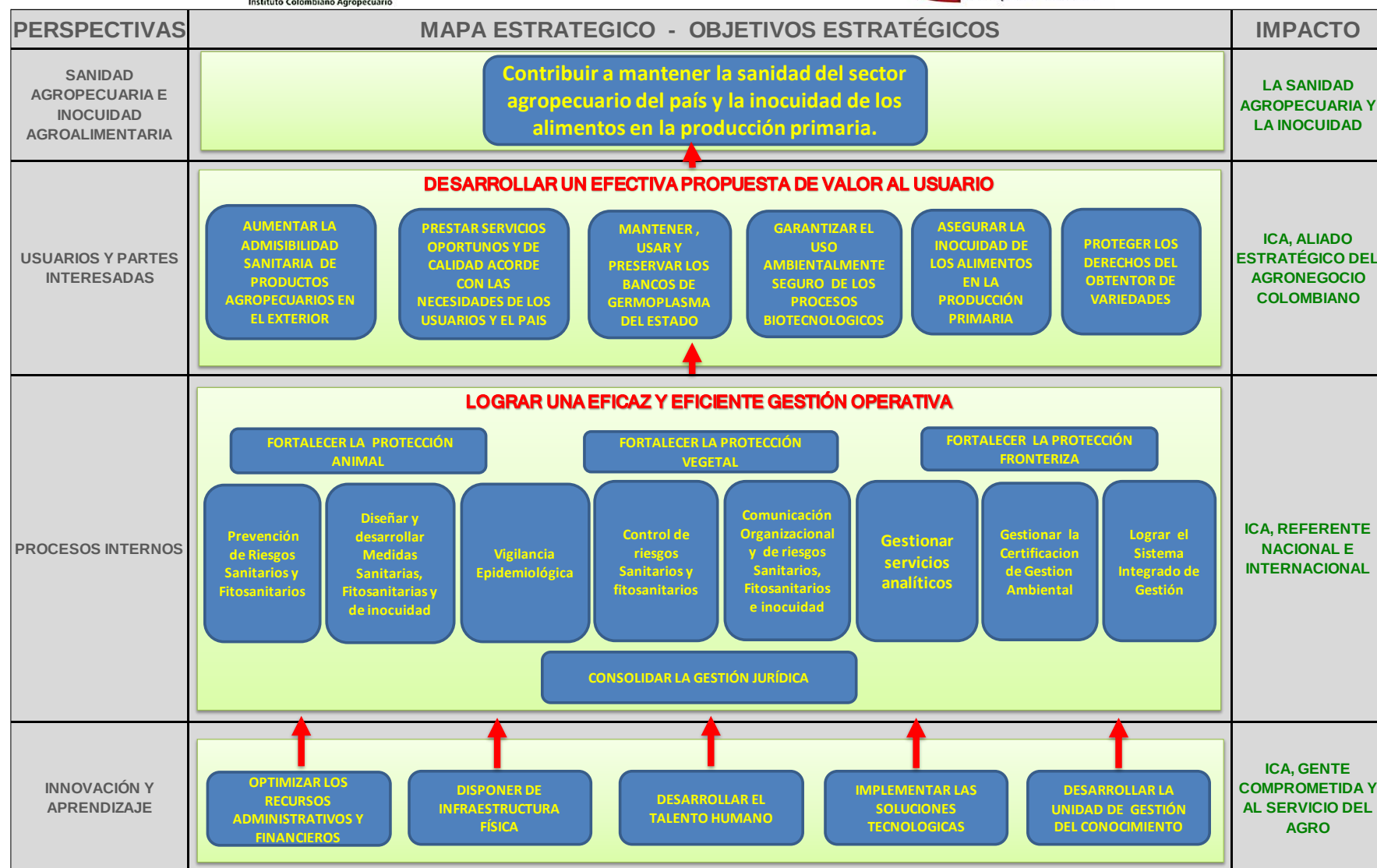
Las perspectivas son las dimensiones o áreas claves en las que se enfocará el Instituto, en las cuales se clasifican los objetivos estratégicos que definen el plan estratégico, que permiten organizar la estrategia del ICA. Son los elementos que orientan el balance y alcance de los objetivos del Instituto y proporcionan el equilibrio en el corto y largo plazo, interna y externamente, para lograr la visión y la misión institucional. Estas perspectivas son:

1. Sanidad agropecuaria e inocuidad agroalimentaria.
2. Usuarios y partes interesadas
3. Procesos Internos.
4. Innovación y aprendizaje.

14.2. Objetivos Estratégicos.

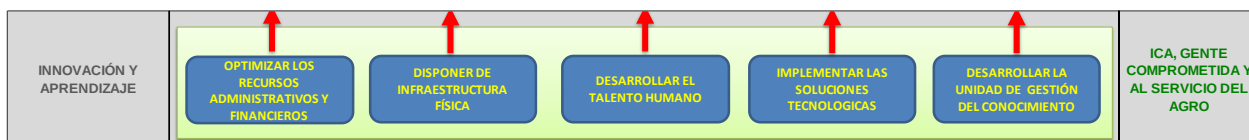
- ✓ Contribuir a mantener la sanidad del sector agropecuario del país y de la inocuidad agroalimentaria.
- ✓ Aumentar la admisibilidad sanitaria de productos agropecuarios en el exterior.
- ✓ Prestar servicios oportunos y de calidad acorde con las necesidades de los usuarios y el país.
- ✓ Mantener, usar y preservar los bancos de germoplasma del Estado.
- ✓ Garantizar el uso ambientalmente seguro de los procesos biotecnológicos.
- ✓ Asegurar la inocuidad de los alimentos en la producción primaria.
- ✓ Proteger los derechos del obtentor de variedades.
- ✓ Fortalecer la protección animal.
- ✓ Fortalecer la protección vegetal.

- ✓ Fortalecer la protección fronteriza
- ✓ Prevención de riesgos sanitarios y fitosanitarios.
- ✓ Diseñar y desarrollar medidas sanitarias, fitosanitarias y de inocuidad
- ✓ Vigilancia epidemiológica.
- ✓ Control de riesgos sanitarios, fitosanitarios y de inocuidad.
- ✓ Comunicación organizacional y de riesgos sanitarios, fitosanitarios y de inocuidad.
- ✓ Gestionar los servicios analíticos.
- ✓ Gestionar la Certificación de Gestión Ambiental
- ✓ Lograr el Sistema Integrado de Gestión
- ✓ Consolidar la gestión jurídica.
- ✓ Optimizar los recursos Administrativos y financieros.
- ✓ Disponer de la infraestructura física
- ✓ Desarrollar el talento humano
- ✓ Implementar las soluciones tecnológicas
- ✓ Desarrollar la unidad de gestión del conocimiento.



14.3. La innovación y el aprendizaje.

Esta perspectiva del mapa estratégico corresponde al componente sistémico de entradas al sistema interno del Instituto, factores que apalancan la creación de valor en la entidad: recursos financieros, infraestructura, talento humano, soluciones tecnológicas y capital conocimiento.



13.3.1. Objetivos estratégicos de Innovación y el aprendizaje.

Los objetivos estratégicos del Instituto en esta perspectiva son:

- ✓ Optimizar los recursos Administrativos y financieros.
- ✓ Disponer de infraestructura física.
- ✓ Desarrollar el talento humano.
- ✓ Fortalecer las tecnologías y uso de las Tics
- ✓ Desarrollar la unidad de Gestión del conocimiento.

14.4. Procesos internos.

En esta perspectiva se muestra como en el Instituto se logra una eficaz y eficiente gestión operativa. En esta perspectiva se detallan los procesos de creación de valor.



13.4.1. Objetivos estratégicos de procesos Internos.

- ✓ Fortalecer la protección animal.
- ✓ Fortalecer la protección vegetal.
- ✓ Fortalecer la protección fronteriza
- ✓ Prevención de riesgos sanitarios y fitosanitarios.
- ✓ Diseñar y desarrollar medidas sanitarias, fitosanitarias y de inocuidad
- ✓ Vigilancia epidemiológica.
- ✓ Control de riesgos sanitarios, fitosanitarios y de inocuidad.
- ✓ Comunicación organizacional y de riesgos sanitarios, fitosanitarios y de inocuidad.
- ✓ Gestionar los servicios analíticos.
- ✓ Gestionar la Certificación de Gestión Ambiental
- ✓ Lograr el Sistema Integrado de Gestión
- ✓ Consolidar la gestión jurídica.

14.5. Usuarios y Partes Interesadas.

En esta perspectiva se plantea cómo la Institución busca generar una efectiva propuesta de valor a sus usuarios y partes interesadas (principalmente a los actores de las cadenas productivas agropecuarias).



13.5.1. Objetivos estratégicos de Usuarios y partes interesadas.

- ✓ Aumentar la admisibilidad sanitaria de productos agropecuarios en el exterior.
- ✓ Prestar servicios oportunos y de calidad acorde con las necesidades de los usuarios y el país.
- ✓ Mantener, usar y preservar los bancos de germoplasma del Estado.
- ✓ Garantizar el uso ambientalmente seguro de los procesos biotecnológicos.
- ✓ Asegurar la inocuidad de los alimentos en la producción primaria.
- ✓ Proteger los derechos del obtentor de variedades.

14.6. Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Agroalimentaria.

Esta perspectiva reemplaza la financiera, que se traslada como insumo (presupuesto) en la perspectiva de Innovación y aprendizaje. Como sanidad agropecuaria e inocuidad agroalimentaria los resultados/impactos/beneficiarios finales serán para la sociedad en general. Esta perspectiva se relaciona con la Responsabilidad Social del ICA.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IMPACTO
SANIDAD AGROPECUARIA E INOCUIDAD AGROALIMENTARIA	Contribuir a mantener la sanidad del sector agropecuario del país y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria.	LA SANIDAD AGROPECUARIA Y LA INOCUIDAD

13.6.1. Objetivos estratégicos de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Agroalimentaria.

- ✓ Contribuir a mantener la sanidad del sector agropecuario del país y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria.

15. MODELO DE DECISION ESTRATEGICO

El modelo de decisión estratégico le permite a la dirección del ICA direccionar, planear, controlar, evaluar y tomar decisiones respecto al desarrollo y ejecución del plan estratégico.

El modelo de decisión estratégico es un modelo flexible que le permite a la dirección determinar el peso porcentual que le asignará a cada uno de los objetivos estratégicos y perspectivas de acuerdo a criterios de importancia y alcance del plan

Este modelo tiene dos componentes: la gestión y el presupuesto:

El componente de gestión permite realizar el seguimiento a los objetivos estratégicos y perspectivas que se despliegan en cada una de las metas e indicadores que se miden anualmente a través del plan de acción. Por esto el modelo de decisión estratégico tiene porcentajes definidos por la dirección que señalan el aporte que cada objetivo estratégico y perspectiva direccionan al objetivo general.

Así mismo el componente de presupuesto funciona de manera similar al componente de gestión determinando el porcentaje asignado a cada perspectiva y el porcentaje asignado a cada objetivo estratégico. Esto determina la cantidad de recursos económicos asignados a cada objetivo estratégico para garantizar la financiación del plan y el seguimiento de la ejecución del presupuesto asignado, haciendo posible la comparación entre el logro de las metas y el costo en el que se incurre para ese logro.

La combinación de los dos componentes; gestión y presupuesto muestra la efectividad del Instituto Colombiano Agropecuario planteada en el Plan Diamante 2016 – 2022.

MODELO DE DECISION ESTRATEGICO

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO - ICA								
CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
PLAN DIAMANTE 2016 - 2022								
MODELO DECISIÓN ESTRATÉGICO								
GESTIÓN	PRESUPUESTO	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
100%	100%	SANIDAD AGROPECUARIA E INOCUIDAD AGROALIMENTARIA			Contribuir a mantener la sanidad del sector agropecuario del país y la inocuidad de los alimentos en la producción primaria.			
		0,00%			100%			
		0,00%			0,0%			
		0,00%			0%			
		0,00%			0%			
		USUARIOS Y PARTES INTERESADAS	Aumentar la admisibilidad sanitaria de productos agropecuarios en el exterior.	Prestar servicios oportunos y de calidad acorde con las necesidades de sus clientes y el país.	Mantener, usar y preservar los bancos de germoplasma del Estado	Garantizar el uso ambientalmente seguro de los procesos biotecnológicos	Asegurar la inocuidad de los alimentos en la producción primaria	Proteger los derechos del obtentor de variedades
		40,00%	10%	10%	10%	10%	50%	10%
		40,00%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	20,0%	4,0%
		30,00%	10%	10%	10%	10%	50%	10%
		30,00%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	15,0%	3,0%
		PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la protección animal	Fortalecer la protección vegetal	Fortalecer la protección fronteriza	Prevención de Riesgos Sanitarios y Fitosanitarios	Diseñar y desarrollar Medidas Sanitarias, Fitosanitarias y de inocuidad	Vigilancia epidemiológica
			20%	20%	15%	6%	5%	5%
			8,00%	8,00%	6,00%	2,40%	2,00%	2,00%
			20%	20%	15%	5%	4%	4%
			10,00%	10,00%	7,50%	2,50%	2,00%	2,00%
			Control de riesgos Sanitarios y fitosanitarios	Comunicación Organizacional y de riesgos Sanitarios, Fitosanitarios e inocuidad	Gestionar los servicios analíticos	Gestionar la certificación de gestión ambiental	Lograr el sistema integrado de gestión	Consolidar la gestión jurídica
			40,00%	5%	5%	5%	5%	4%
			40,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	1,60%
		50,00%	6,0%	6,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
		50,00%	3,00%	3,00%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
		INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE		Optimizar los recursos Administrativos y financieros	Disponer de la infraestructura física	Desarrollar el talento humano	Implementar las soluciones tecnológicas	Desarrollar la unidad de gestión del conocimiento
		20,00%		20%	20%	20%	20%	
		20,00%		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	
		20,00%		20%	20%	20%	20%	
		20,00%		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	