

**Diseño de plan estrategico para la asociacion de municipios del norte del Cauca -
AMUNORCA**

Carlos Arturo Castillo

**Trabajo de Grado presentado para optar por el título de
Magister en Administracion**

**Director del trabajo de Grado:
Marcelo Duque**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y
Económicas**

Cali, Mayo de 2014

Contenido

	pág.
RESUMEN	- 3 -
PALABRAS CLAVES	- 4 -
ABSTRACT	- 4 -
KEYWORDS	- 5 -
INTRODUCCIÓN	- 6 -
OBJETIVOS	- 8 -
OBJETIVO GENERAL	- 8 -
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	- 8 -
JUSTIFICACIÓN	- 9 -
1.0 MARCO DE REFERENCIA	- 10 -
1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	- 10 -
1.2. FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO	- 10 -
1.2.1. Definición de la misión	- 11 -
1.2.2. Definición de la visión	- 11 -
1.2.3. Definición de los objetivos	- 12 -
1.2.4. Herramientas a usar para el análisis estratégico.....	- 12 -
1.2.4.1. Matriz DOFA	- 12 -
1.2.4.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	- 13 -
1.2.4.4. Modelo de las 7´S	- 14 -
1.2.4.5. Mapa estratégico	- 15 -
2. DESCRIPCIÓN DE AMUNORCA	- 16 -
2.1 AMUNORCA EN LA ACTUALIDAD	- 16 -
2.2 NÚMERO DE EMPLEADOS	- 20 -
3. ANÁLISIS ESTRATEGICO DE AMUNORCA	- 21 -
3.1 ANÁLISIS DOFA	- 21 -
3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	- 23 -
3.2.1. Amenaza de entradas de otros competidores.	- 23 -

3.2.2. Amenazas de productos sustitutos.	- 23 -
3.2.3. El poder de los clientes.	- 24 -
3.2.4. El poder de los proveedores.	- 25 -
3.2.5. Rivalidad entre competidores.....	- 25 -
3.3. ANALISIS DE LAS 7S DE MCKINSEY	- 25 -
3.4. RIESGOS DE AMUNORCA	- 26 -
3.4.1. Riesgo político	- 26 -
3.4.2. Riesgo financiero	- 27 -
3.4.3 Riesgos operativos	- 27 -
3.4.4. Riesgo estratégico	- 28 -
4. PROPUESTA PARA AMUNORCA.....	- 29 -
4.1 DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN DE AMUNORCA	- 29 -
4.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE AMUNORCA.....	- 30 -
4.3. PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO.....	- 31 -
4.3.1 Mapa estratégico	- 31 -
4.3.1.1.Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	- 32 -
4.3.1.2. Perspectiva de los procesos internos.....	- 33 -
4.4.1.3. Perspectiva del cliente.....	- 35 -
4.4.1.4. Perspectiva financiera	- 36 -
4.4.2 Otras actuaciones propuestas para AMUNORCA.....	- 36 -
4.4.2.1 Modificación de los estatutos.....	- 36 -
4.4.2.2 Infraestructura física	- 36 -
4.4. Propuesta de diagrama de la cadena de valor.....	- 37 -
5. CONCLUSIONES	- 38 -
6. RECOMENDACIONES	- 39 -
7. BIBLIOGRAFÍA	- 40 -

Lista de figuras

Ilustración 1: Las 5 fuerzas de Porter, elaboración propia a partir de las cinco fuentes competitivas que le dan a la estrategia (Porter, 2008).	- 13 -
Ilustración 2: Municipios que conforma a Amunorca.....	- 17 -
Ilustración 3: Estado de resultados y balance general de Amunorca año 2013.	- 19 -
Ilustración 4: : Estructura administrativa de Amunorca.	- 20 -
Ilustración 5: Mapa estratégico Amunorca.	- 32 -
Ilustración 6: Cadena de valor de Amunorca.....	- 37 -

Lista de tablas

Tabla 1: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Amunorca. ...	- 22 -
Tabla 2: Matriz DO, DA, FO, FA.	- 22 -
Tabla 3: Riesgos asociados a Amunorca.....	- 26 -

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la propuesta de realización de un plan estratégico de carácter administrativo, para ser implementado en la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA. Este le permitirá a la asociación de municipios tener una orientación administrativa a lo largo de su desempeño como un agente dinamizador del crecimiento económico y social de la región norte Caucana.

Para la elaboración de dicho plan, debió realizarse un diagnóstico del estado actual de AMUNORCA mediante la aplicación de herramientas administrativas de análisis estratégico como: el análisis DOFA, el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter para el análisis externo y el modelo de las 7s de McKinsey para el análisis interno.

En el norte del departamento del Cauca, AMUNORCA viene trabajando en el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de sus trece municipios asociados, en el marco de la interculturalidad y el respeto por la autonomía de las administraciones municipales, pueblos indígenas y organizaciones afro-norte caucanas; además, gestando importantes iniciativas de paz y de desarrollo, con equidad social para los municipios del norte del Cauca.

AMUNORCA en la actualidad tiene como diseño administrativo una estructura que le permite afrontar gran parte de los desafíos de desarrollo de la región norte caucana, sin embargo, dicha estructura no se corresponde con la realidad actual de la planta administrativa la cual está compuesta por un director ejecutivo, una secretaria – tesorera y

unos cargos esporádicos de contratación temporal de acuerdo a la disponibilidad de recursos que se tenga en caja y con la administración de proyectos transitorios provenientes de las ONG's.

El plan estratégico de AMUNORCA permitió construir y sugerir un mapa estratégico y a partir de este presentar la propuesta de valor de AMUNORCA, también proponer modificaciones a la misión, modificaciones en el organigrama y modificaciones en sus estatutos que le dan soporte y vida jurídica a la asociación.

PALABRAS CLAVES.

Asociación, objetivos, planeación estratégica, comunidad, municipio.

ABSTRACT

This work consists of the realization of a proposal of an administrative character strategic plan to be implemented in the association of municipalities of northern Cauca AMUNORCA. This plan will allow the organization to have an administrative orientation throughout its development as a dynamizing agent of the economic and social development of northern Cauca.

For the elaboration of the strategic plan it was necessary to carry out a diagnosis of the current state of AMUNORCA, by applying administrative tools of strategic analysis as the SWOT analysis, the model of the 5 competitive forces of Michael Porter for external analysis, and the McKinsey 7s model for internal analysis.

In northern Cauca, AMUNORCA has been working on sustainable development and the strengthening of its thirteen associated municipalities, in the framework of multiculturalism and respect for the autonomy of local governments, indigenous peoples and Afro-Colombian organizations present in northern Cauca; besides, it is generating important peace and developmental initiatives with social equity for municipalities of this region.

Nowadays, AMUNORCA has as administrative design a structure that allows facing much of the development challenges of the Cauca northern region, however, that structure does not fit with the reality of the administrative staff which consists of an Executive Director, a secretary - treasurer, and a sporadic temporary employment positions according to the availability of resources the association has on hand and with the administration of transitional NGO projects.

The strategic plan of AMUNORCA allowed building and suggesting a strategic map and from this presenting the proposal of value of AMUNORCA, as well as proposing changes to the mission, changes in the organization chart, and amendments to its statutes which give legal life and support to the organization.

KEYWORDS

Association, goals, strategic planning, community, municipality.

INTRODUCCIÓN

El objetivo general del presente trabajo consiste en realizar un diagnóstico del estado actual de la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA y presentar un plan estratégico como propuesta que permita proyectar la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA en ser una de las organizaciones dinamizadora del crecimiento social de la región norte caucana, este plan estratégico se realizó aplicando herramientas administrativas de análisis estratégico como: el análisis DOFA, el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter para el análisis externo, y el modelo de las 7s de McKinsey para el análisis interno.

De acuerdo a la Ley 1454 de 2.011 o Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial (LOOT) en el artículo 9°. “El Estado promoverá procesos asociativos entre entidades territoriales para la libre y voluntaria conformación de alianzas estratégicas que impulsen el desarrollo autónomo y auto sostenible de las comunidades”.

La asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA es una entidad administrativa de derecho público, del orden regional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, se creó en el año 2001 mediante suscripción de convenio interadministrativo de constitución entre los municipios de Suárez, Toribio, Caloto, Villa Rica, Puerto Tejada, Padilla y Miranda, pertenecientes a la región norte del departamento del Cauca, posteriormente suscribieron el convenio los municipios de Santander de Quilichao, Caldono, Buenos Aires, Jámalo, Corinto y Guachene.

La asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA se creó entre otras razones, con el objeto de “promover el desarrollo social y económico de todos los municipios asociados”, motivo que aún se mantiene como lo ratifica la misión consignada en los estatutos recientemente aprobados (Amunorca, 2012) como es la de “promover el desarrollo regional sostenible y el fortalecimiento de los municipios asociados, con la participación de la sociedad civil, el sector privado, el sector público y las ONG’s, mediante la coordinación interinstitucional y la planeación concertada, en el marco de la interculturalidad y el respeto por la autonomía municipal”.

Evaluated the current state of AMUNORCA it is determined as a finding the low capacity installed institutional, technical, technological and financial to exercise as articulator and coordinator of local and regional processes, it is an association that has performed empirically attending day by day during its years of functioning and there is no strategic plan as a compass of administrative orientation that allows projecting and making the association grow.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proponer un plan estratégico para la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Usar las herramientas administrativas para construir un plan estratégico, que sea una propuesta para la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA.
- Proponer un mapa estratégico para la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA que sea parte de la propuesta del plan estratégico.
- Proponer la cadena de valor para la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA que sea parte de la propuesta del plan estratégico.

JUSTIFICACIÓN

La asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA es una entidad administrativa de derecho público, del orden regional, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y se creó en el año 2001; en la actualidad la integran los municipios de Suárez, Toribio, Caloto, Villa Rica, Puerto Tejada, Padilla, Miranda, Santander de Quilichao, Caldono, Buenos Aires, Jámalo, Corinto y Guachene.

AMUNORCA se creó entre otras razones, con el objeto de “Promover el desarrollo social y económico de todos los municipios asociados”, motivo que aún se mantiene como lo ratifica la misión consignada en los estatutos recientemente aprobados (Amunorca, 2012).

Evaluated el estado actual de AMUNORCA se determina como hallazgo la baja capacidad instalada, institucional, técnica, tecnológica y financiera, lo que dificulta a AMUNORCA su ejercicio administrativo como articuladora y coordinadora de los procesos locales y regionales, es una asociación que hoy se desempeña en la gran mayoría de sus actividades empíricamente atendiendo el día a día y sin una planeación estratégica ni un plan estratégico que permita ser la brújula de orientación que conlleve a AMUNORCA a crecer sostenidamente en el tiempo.

Al realizar el análisis DOFA, se determina como una de las debilidades la falta de un plan estratégico para AMUNORCA y como respuesta a esta debilidad, se propone la elaboración del plan estratégico para AMUNORCA.

1.0 MARCO DE REFERENCIA

1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990), la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990), el concepto de planificación estratégica está referido a capacidad de observación y anticipación frente a los desafíos y oportunidades que se generan tanto de las condiciones externas de una organización como de su realidad interna (Dipres, 2003). Para AMUNORCA esta planeación estratégica a partir de la aplicación de herramientas administrativas ha de permitir conocer el entorno que la rodea y los factores internos y externos existentes actualmente y visualizar el camino a seguir como propuesta de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

La planeación estratégica ayuda además a diferenciar las tareas y los roles corporativos de AMUNORCA ajustando la estructura a su función. La planeación estratégica debe responder a tres preguntas básicas: ¿hacia dónde vamos?, ¿cuál es el entorno? y ¿cómo lo logramos?

1.2. FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es una carta de navegación que permite analizar Amunorca desde lo general hacia lo particular, de lo abstracto a lo concreto, los componentes políticos, de

negocios y de planeación. Este análisis arroja como resultado *la misión y la visión* de asociación en la cual se fundamenta su operación, mediante la definición de objetivos y estrategias claras para su posterior implementación y control en el tiempo.

A continuación se efectuara una definición de cada uno de los componentes esperados como resultados a la planeación:

1.2.1. Definición de la misión

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización, es la respuesta a la pregunta *¿Para que existe la organización?*.

1.2.2. Definición de la visión

Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc., La visión es la percepción de cómo podría estar posicionada o debería llegar a ser la organización en un determinado plazo, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades. (Navajo Gómez, 2009).

1.2.3. Definición de los objetivos

Son los resultados globales que se espera alcanzar basándose en el desarrollo de la misión y la visión, estos deben involucrar a toda la organización y estar definidos al más alto nivel, es el marco para los objetivos específicos de cada área, deben ser medibles, tener un tiempo y un responsable definidos, también se deben alcanzar con un esfuerzo razonable, deben ser realistas y que se mantengan en equilibrio para que no se bloqueen mutuamente y no debe fijarse un número demasiado alto. (Zerilli, 1992).

1.2.4. Herramientas a usar para el análisis estratégico

A continuación se definen las herramientas de la planeación estratégica que serán usadas en los análisis internos y externos de AMUNORCA.

1.2.4.1. Matriz DOFA

Es una de las herramientas más comunes para el análisis del entorno tanto interno como externo, sin embargo esta herramienta va más allá de hacer una simple lista de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007).

Se define como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas. Es una importante herramienta que permite enfocarse en los factores claves para el éxito, su nombre F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las fortalezas y debilidades son aquellas variables sobre las cuales

se tiene algún grado de control de AMUNORCA, las amenazas y oportunidades corresponden al entorno en que se encuentra AMUNORCA.

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.2.4.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Ayuda a identificar el potencial de la asociación en términos de las fuerzas competitivas, proporciona un punto de partida para el análisis estratégico y para establecer puntos sobre los que se deba tomar acción, las cinco fuerzas son: amenaza de entrada de otras asociaciones, amenazas de productos sustitutos, el poder de los clientes, el poder de los proveedores y grado de rivalidad entre competidores, ver la ilustración 1.

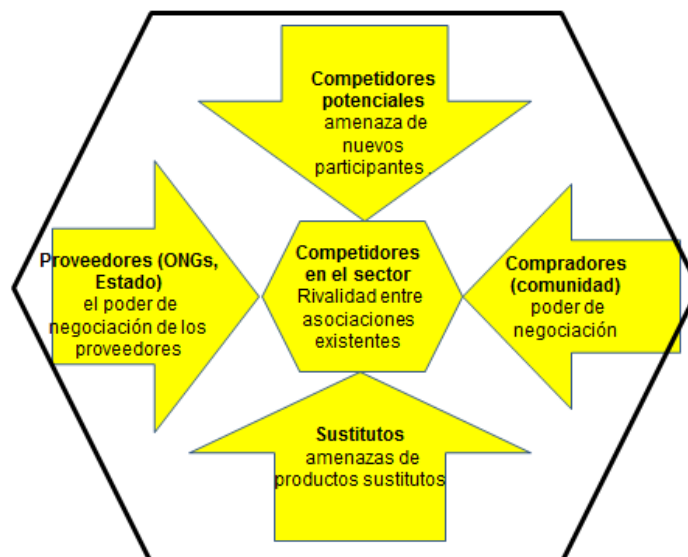


Ilustración 1: Las 5 fuerzas de Porter, elaboración propia a partir de las cinco fuentes competitivas que le dan a la estrategia (Porter, 2008).

Fuente: propia

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por *Michael E. Porter* en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Para AMUNORCA de lo que se trata es de crear valor para la comunidad. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido a AMUNORCA en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

1.2.4.4. Modelo de las 7'S

Es una estructura organizativa que nació de una reunión en 1978 de *Richard Páscale*, *Anthony Athos*, *Tom Peters* y *Robert Waterman*. Se conoce como las 7'S de Mckinsey por la empresa de consultoría global. Es una herramienta que se usa para el análisis y la acción, pues describe siete (7) factores para organizar eficazmente una organización. Estos elementos son importantes ya que son la vía para el éxito del desarrollo de la estrategia de la empresa aunque entre sí sean interdependientes. Estos factores son: *Structure (Estructura)*, se refiere a la forma en que las actividades de AMUNORCA se dividen y como se relacionan entre sí. *Strategic (Estrategia)*, se refiere a los planes para la asignación de los recursos escasos de AMUNORCA para alcanzar unas metas en un determinado plazo. *Systems (Sistemas)*, son todos los procesos y procedimientos, formales e informales que le permiten a AMUNORCA funcionar. *Staff (Personal)*, es el tipo de personas y la cantidad que está dentro de la organización y la forma en cómo se es administrada. *Style*

(Estilo), es el patrón de las acciones simbólicas que realizan los administradores generales. Éste dicta las normas que la gente aplica en sus trabajos y la forma en que deben trabajar. *Skills (Habilidades)*, estas se refieren a las actividades que mejor realizan las asociaciones y por las que son reconocidas en el sector, pueden ser aptitudes de la gente, prácticas de administración, tecnologías, etc. *Shared Values (Valores Compartidos)*, se refiere a los valores y aspiraciones que unen a AMUNORCA.

1.2.4.5. Mapa estratégico

Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de AMUNORCA, permite visualizar el comportamiento de la asociación de municipios y medir las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de los procesos internos, de la comunidad, la actividad financiera y la relación de estas para lograr el desarrollo regional sostenible que es en esencia la misión de AMUNORCA, el mapa estratégico define la cadena lógica por la que los activos intangibles se convierten en tangibles, aclara las condiciones que crearán valor para la comunidad y los aportantes, define los procesos que transformaran los activos intangibles en resultados financieros que regresan a la cadena lógica por ser una institución sin ánimo de lucro y aumentan la satisfacción de la comunidad porque existen más recursos para solucionar necesidades.

2. DESCRIPCIÓN DE AMUNORCA

A continuación se realiza la descripción de la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA, considerando la actualidad de la asociación, su misión y visión, el cómo está estructurada, el portafolio de servicios, su estructura de costos y gasto, sus ingresos y su planta administrativa con el número de empleados.

2.1 AMUNORCA EN LA ACTUALIDAD

La asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA es una entidad administrativa de derecho público, del orden regional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa.

Tiene como socios los municipios de: Suárez, Toribio, Caloto, Villa Rica, Puerto Tejada, Padilla, Miranda, Santander de Quilichao, Caldono, Buenos Aires, Jámalo, Corinto y Guachene, en la ilustración 2 se presenta la ubicación política de los trece municipios en el norte del Cauca.

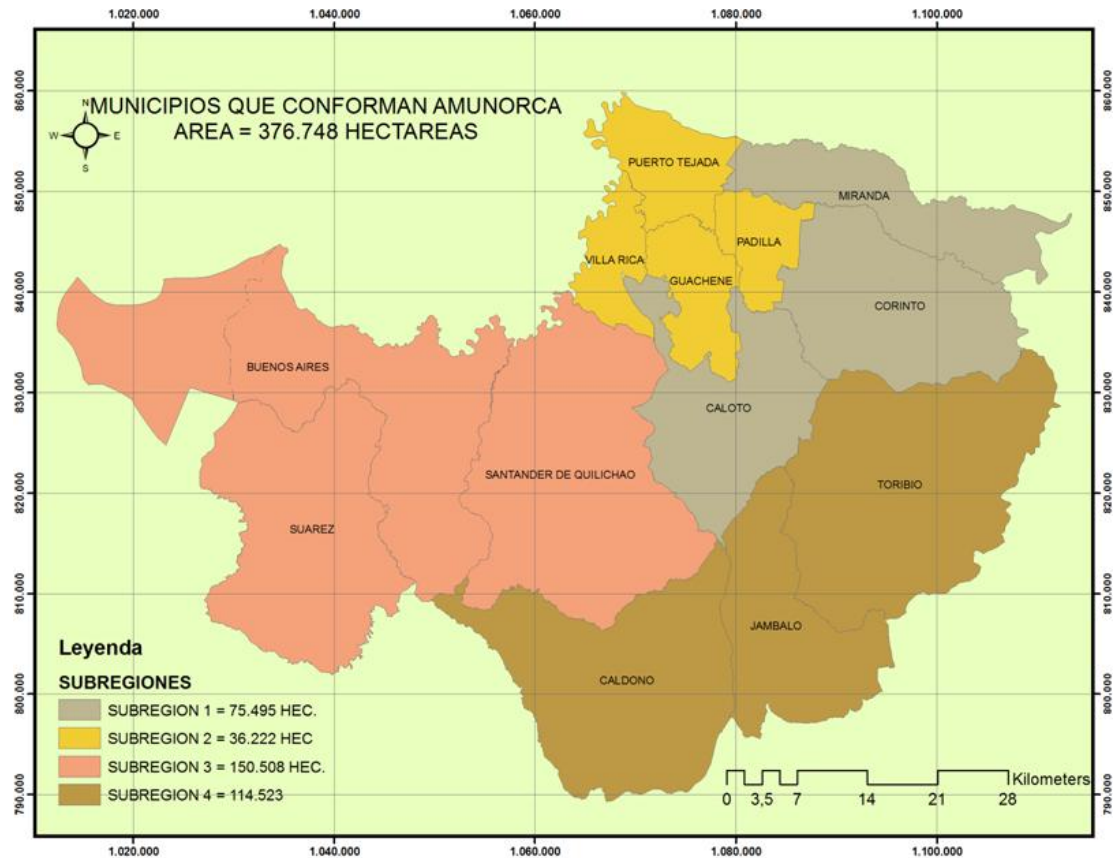


Ilustración 2: Municipios que conforman a Amunorca.

Fuente IGAC.

Amunorca tiene su misión y visión establecidas y aprobadas en el acuerdo No 01 de 2012 de AMUNORCA las cuales a continuación se definen:

Misión. La asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA es una entidad administrativa de derecho público, promueve el desarrollo regional sostenible y el fortalecimiento de los municipios asociados, con la participación de la sociedad civil, el sector privado, el sector público y las ONG's, mediante la coordinación interinstitucional y

la planeación concertada, en el marco de la interculturalidad y el respeto por la autonomía municipal.

Visión. Somos una entidad regional reconocida como articuladora de los procesos sociales, económicos, ambientales y culturales, con capacidad y autonomía que responde a los retos del desarrollo regional sostenible; cuenta con recursos para cofinanciar proyectos y cumple sus funciones con responsabilidad, solidaridad, transparencia, compromiso ético-social y tolerancia, como fundamento de la construcción permanente de confianza y credibilidad.

Amunorca tiene como segmentos de clientes:

- Los municipios que integran la asociación.
- Entidades de orden nacional.
- Entidades de orden departamental.
- ONG's.

Las diferentes actividades realizadas por la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA llegan a sus clientes a través de información de correo electrónico, vía telefónica, comunicación directa con los actores, y presencia física de la actividad en el sitio de ejecución, la página WEB se encuentra desactivada actualmente.

El flujo de ingresos de AMUNORCA, está constituido por los aportes ordinarios y extraordinarios que convengan las administraciones municipales y la transferencia de recursos de los servicios que se le deleguen. En la ilustración 3 se presentan los estados de actividad económica y balance general de AMUNORCA para el año 2013.

ESTADO DE ACTIVIDAD ECONOMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2013		BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	
		ACTIVO	
INGRESOS OPERACIONALES		Efectivo	
Transferencia Municipios	330.226.000	Caja y Bancos	86.922.974
OTROS INGRESOS		Deudores	
Aprovechamientos y admón. de proyectos	350.030	Inscripciones	40.040
TOTAL INGRESOS	330.576.030	Cuotas de Sostenedimientos	569.694.675
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		Prestación de Servicios Asistencia Técnica	588.826
Sueldos y Salarios	54.597.844	Otros préstamos concedidos	2.342.373
Dotación y Suministros	540.000	Total Activo corriente	659.588.888
Contribuciones efectivas(Caja de compensación, Salud, Pensión y ARP)	10.362.556	Propiedad, Planta y Equipo	1.684.874
Aportes de Nomina (ICBF,SENA,ESAP e ITI)	1.274.901	Muebles y enseres	11.797.733
Honorarios	29.605.000	Equipo y Maquina de Oficina	5.576.008
Arrendamientos	6.000.000	Equipo de Cómputo y Comunicación	21.240.925
Materiales y Suministros	1.545.000	(-) Depreciación Acumulada	-36.929.792
Mantenimientos	728.000	Total Activo	661.273.762
Viáticos y Gastos de Viaje	12.900.000	PASIVO	
Servicios Técnicos	5.175.000	CUENTAS POR PAGAR	
Servicios Públicos	4.526.158	Acreeedores Varios	367.099
Servicios aseo y Cafetería	1.635.232	Retención en la Fuente	1.799.741
Comunicación y Transporte	17.700	Salarios Y Prestaciones Sociales	8.735.399
Seguros generales	1.195.472	Otros Recaudos a favor de terceros	8.418.954
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	130.102.863	Total Pasivo	19.321.193
GASTOS NO OPERACIONALES		PATRIMONIO	
Gastos bancarios	1.899.534	Capital Fiscal	508.585.108
GASTO PUBLICO SOCIAL		Resultados del ejercicio	133.367.461
Gasto por convenios Interadministrativos	65.206.172	Total Pasivo y Patrimonio	661.273.762
TOTAL COSTOS Y GASTOS	197.208.569		
EXCEDENTES O DEFICIT OPERACIONAL	133.367.461		

Ilustración 3: Estado de resultados y balance general de Amunorca año 2013.

Fuente: Amunorcaño 2013.

AMUNORCA tiene como portafolio de servicios las que se desarrollan de las siguientes actividades, las cuales está realizando deficientemente:

1. Asesorar a los municipios asociados en la planeación integral participativa como instrumento de gestión para el desarrollo regional.
2. Acompañar a los municipios asociados en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.

Los socios claves de Amunorca son:

- Los municipios que integran la asociación,
- Entidades del orden nacional.
- Entidades del orden departamental.

- ONG's.

Los costos de la asociación corresponden a costos fijos de funcionamiento, gastos administrativos y costos variables cuando se trabaja con proyectos de cooperación con otras entidades. La estructura administrativa aprobada por el concejo directivo es la presentada en la ilustración 4.

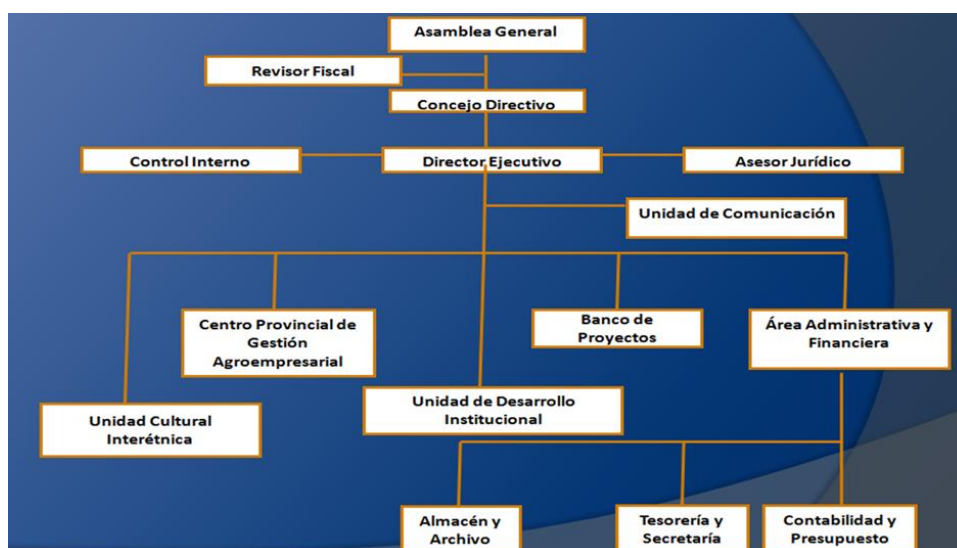


Ilustración 4: Estructura administrativa de Amunorca.

Fuente: Amunorca año 2012.

2.2 NÚMERO DE EMPLEADOS

La asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA tiene una estructura administrativa como se muestra en la ilustración 4, pero en la su planta se encuentra compuesta por:

- Director Ejecutivo
- Secretaria – tesorera
- asistente administrativa (contratada)

- Revisora fiscal (contratada)
- Contadora (contratada)
- Asesores (varían de acuerdo a la necesidad de proyectos a ejecutar).

3. ANALISIS ESTRATEGICO DE AMUNORCA

Con el fin de realizar el analisis estrategico de AMUNORCA y realizar un analisis interno (D, F) y externo (O, A) , se realiza el analisis DOFA, este fue valorado por el equipo asesor de AMUNORCA en el convenio No 017 del año 2013 AMUNORCA-ESAP .

3.1 ANÁLISIS DOFA

En un primer ejercicio del análisis DOFA de AMUNORCA se realizaron todas las posibles fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que se visualizaron en el análisis valorando de acuerdo a ponderaciones por impacto como muy alta, alta, media y baja, para este ejercicio se consideraron las valoradas como de muy alto impacto, en las tabla 1 se pueden visualizar.

Tabla 1: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Amunorca.

N°	FORTALEZAS	IMPACTO
1	Los trece (13) Entes territoriales como socios.	2.- Muy Alto
2	Reconocimiento nacional al modelo de asociatividad de AMUNORCA	1.- Muy Alto
N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO
1	Relación con el sector empresarial, Gubernamental y académico.	1.- Muy Alto
2	Que sea reconocida como gestor de proyectos a partir de la ejecución exitosa de proyectos con fuentes de financiación diversas.	2.- Muy Alto
N°	DEBILIDADES	IMPACTO
1	Débil direccionamiento estratégico formal, Prospectiva. (Agenda Regional – propósitos Estatutarios – Planes de Desarrollo)	1. Muy alto
2	Falta de empoderamiento de los Alcaldes.	2.- Muy Alto
N°	AMENAZAS	IMPACTO
1	Que los Municipios se desafilien de la Asociación.	1.- Muy Alto
2	Que no se puedan canalizar recursos de entidades estatales y de cooperación para el cumplimiento de sus fines.	2.- Muy Alto

Fuente: construcción propia a partir de información convenio No 017 de 2013, Amunorca-Esap 2014

A partir de la evaluación DOFA se construyen la matriz de soluciones considerando las ponderaciones que generan impacto muy alto, esto realizando el cruce DO, DA, FO y FA y visualizar las posibles soluciones (ver tabla 2).

Tabla 2: Matriz DO, DA, FO, FA.

DO	DA	FO	FA
Formular el plan estratégico de Amunorca que involucre las dinámicas de las entidades gubernamentales, académicas y empresariales.	Formular el plan estratégico que garantice la articulación local y regional para evitar que los municipios se desafilien de la Asociación.	Generar confianza institucional para afianzar las relaciones con los sectores gubernamentales, académicos y empresariales.	Generar confianza institucional para evitar que los municipios se desafilien.
Mayor empoderamiento por parte de los alcaldes para lograr reconocimiento como gestora de proyectos.	Mayor empoderamiento por parte de los alcaldes para el fortalecimiento institucional que permita canalizar recursos de diversas fuentes.	Aprovechar la experiencia y liderazgo de más de 12 años para ser reconocida como gestor de proyectos.	Aprovecha la experiencia institucional para canalizar recursos estatales y de cooperación, para el cumplimiento de sus fines.

Fuente: convenio No 017 Amunorca-Esap 2013.

3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Mediante este análisis se identifica el potencial de AMUNORCA en términos de las fuerzas competitivas, proporciona un punto de partida para el análisis estratégico y permite establecer puntos sobre los que se deba tomar acción.

3.2.1. Amenaza de entradas de otros competidores.

AMUNORCA se comporta como monopolio, porque es la única organización que asocia y representa la institucionalidad de las alcaldías del norte del departamento del Cauca, como una unidad a partir de un conjunto, por lo que la amenaza de entrada de otros competidores corresponde a la creación por parte de los municipios asociados de otra u otras asociaciones, que hoy no existen y no se tiene conocimiento que se esté trabajando en la creación de otra.

3.2.2. Amenazas de productos sustitutos.

Para AMUNORCA se tiene como productos lo correspondiente a sus actividades claves y su portafolio de servicios, las cuales corresponde a las presentadas a continuación y las derivadas de estas:

1. Asesorar a los municipios asociados en la planeación integral participativa como instrumento de gestión para el desarrollo regional.
2. Acompañar a los municipios asociados en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.

Estos pueden ser realizados por entidades que tengan dentro de su objeto social estas actividades, generalmente asociaciones, fundaciones etc.

La gran diferencia es la representación institucional que tiene la asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA, lo que le permite tener una prevalencia sobre las otras instituciones asentadas en la región.

3.2.3. El poder de los clientes.

AMUNORCA desarrolla y ejecuta proyectos que benefician a la comunidad, para este caso los clientes son la comunidad, a la espera de la solución de necesidades específicas; la comunidad es la razón de ser de AMUNORCA, por lo que el poder de los clientes es muy relevante porque la comunidad elige a los alcaldes, y los alcaldes son los socios de AMUNORCA además los alcaldes son elegidos porque presentan una propuesta de gobierno que se regresa a la comunidad en solución de problemáticas y mejoramiento de calidad de vida.

Otro segmento de clientes son las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que ejecutan el desarrollo en la región norte Caucana a través de AMUNORCA, tienen mucho peso de poder porque generan parte del recurso económico para el funcionamiento de AMUNORCA

3.2.4. El poder de los proveedores.

Los proveedores en este caso corresponden a las alcaldías que giran las transferencias por convenio para el funcionamiento de AMUNORCA, su poder es muy alto ya que sin estas transferencias la asociación no tendría músculo financiero para cumplir con sus costos mínimos de funcionamiento, otros proveedores son las organizaciones con la que AMUNORCA realiza convenios de cooperación como por ejemplo: la universidad superior de administración pública ESAP, la agencia internacional para el desarrollo de los Estados Unidos USAID, etc. Las cuales tienen un alto poder porque a través de esta se canalizan los recursos para el desarrollo de proyectos en la región.

3.2.5. Rivalidad entre competidores.

AMUNORCA no tiene competidores como entidad que represente la institucionalidad y que agrupe varios municipios.

3.3. ANALISIS DE LAS 7S DE MCKINSEY

A continuación se presenta el análisis de las 7S de Mckinsey para AMUNORCA:

Structure (Estructura), la estructura de AMUNORCA es débil para el desarrollo de sus actividades. *Strategic (Estrategia)*, AMUNORCA no tiene una estrategia de crecimiento definida. *Systems (Sistemas)*, los sistemas operativos y procesos operativos de AMUNORCA son comunes y corrientes y se acercan a muchos a procesos operativos manuales. *Staff (Personal)*, AMUNORCA cuenta con personal de planta deficitario para el cumplimiento de sus actividades. *Style (Estilo)*, AMUNORCA tiene un estilo directivo de

relacionamiento, confianza y muy positivo. *Skills (Habilidades)*, AMUNORCA representa la institucionalidad y tiene la capacidad de acercarse a todos los actores que participan en el desarrollo regional, sean universidades, academia, gremios, ONG's, y estado. *Shared Values (Valores Compartidos)*, AMUNORCA tiene como valores la tolerancia, el respeto, la solidaridad, la eficiencia, la participación ciudadana, el desarrollo sostenible, la convivencia pacífica e interculturalidad.

3.4. RIESGOS DE AMUNORCA

AMUNORCA presenta riesgos que pueden afectar su desempeño y permanencia en el tiempo, entre ellos se identifican cinco tipos los cuales son valorados de acuerdo a su impacto y se determina la frecuencia en que se presentan, a continuación se definen (ver Tabla 3):

Tabla 3: Riesgos asociados a Amunorca.

Tipo de riesgo	Impacto	Frecuencia
Riesgo político	Alto	Baja
Riesgo financiero	Alto	Alta
Riesgo operativo	Alto	Alta
Riesgo estratégico	Alto	Alta

Fuente: construcción propia

3.4.1. Riesgo político

Corresponde a las condiciones políticas que polarizan las decisiones administrativas alrededor de un movimiento o partido político que puedan afectar el direccionamiento de

AMUNORCA, lo cual puede limitar la participación de los socios, que están representados por los alcaldes de los trece municipios que integran la asociación, por ejemplo los alcaldes de Suarez, Caldon, Villa Rica, Guachene, Corinto son de filiación partido liberal, los alcaldes de Santander de Quilichao, Miranda, Padilla son filiación del partido de la U, los alcaldes de Caloto, Jambaló, Toribio son de filiación de movimientos alternativos.

De presentarse tienen un impacto alto porque generan para sus socios al interior AMUNORCA, un rompimiento por polarización política, pero de acuerdo a los estatutos se tiene la salvedad de eliminar este riesgo y se presenta con frecuencia baja.

3.4.2. Riesgo financiero

Corresponde a los aportes de tipo económico, de obligatorio cumplimiento por parte de los socios a través de las administraciones municipales, las alcaldías.

De presentarse tienen un impacto alto porque generan la parálisis de AMUNORCA por falta de recursos económicos, y la frecuencia es alta porque de acuerdo a los estados financieros año 2013, los alcaldes le adeudan a AMUNORCA el valor de \$569.694.675. M/cte.

3.4.3 Riesgos operativos

AMUNORCA cuenta con una planta operativa conformada por:

- Director Ejecutivo

- Secretaria – tesorera
- Asistente administrativa (contratada)
- Revisora fiscal (contratada)
- Contadora (contratada)

Esta planta operativa es muy limitada para las actividades que debe desarrollar la AMUNORCA, tienen un impacto alto porque generan la parálisis por falta de capital humano y la frecuencia es alta porque es el estado actual de AMUNORCA.

3.4.4. Riesgo estratégico

AMUNORCA no cuenta con un plan estratégico, tiene una agenda regional para el periodo 2005-2019, pero al correr de los años necesita ajustes.

A AMUNORCA le hace falta un plan estratégico que le permita concebir las perspectivas internas y externas de la asociación y con su core u objeto definido, aplicar las estrategias para crecer y ser sostenible en el tiempo.

Tiene un impacto alto porque generan desorden administrativo, encapsula las decisiones de mediano y largo plazo y lleva a AMUNORCA a tomar decisiones al diario, a lo que sale, su frecuencia es alta y un impacto alto porque generan la parálisis de AMUNORCA por falta de capital humano, es el estado actual de AMUNORCA.

4. PROPUESTA PARA AMUNORCA

A continuación se presentan algunas propuestas para AMUNORCA, la cuales permitirían reorientar la asociación y contribuir al crecimiento sostenido generando estar a la altura que representa para la región norte del Cauca.

4.1 DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN DE AMUNORCA

Para AMUNORCA se propone que se direccionen con actividades que propicien el fortalecimiento, en una necesidad para la región norte cauca la realización y concreción de proyectos de carácter regional, con pleno aprovechamiento de las economías de escala en la producción de servicios que son comunes a todos los municipios del área, se debe hacer un trabajo integrado bajo la figura de esta asociación de municipios, proyectos enunciados como la construcción de una red de acueductos regionales, el pleno aprovechamiento de los residuos sólidos para el reciclaje y la producción de abonos orgánicos, la culminación del proyecto universitario regional, entre otros, requieren de la existencia de un ente de público de carácter regional que los promueva, los ejecute y los administre adecuadamente (Banguero,1996). Más aún, AMUNORCA fortalecida y vigente hace más fácil la interlocución con el sector privado de la región para propósitos de impulsar de manera conjunta proyectos prioritarios del desarrollo regional ante organismos de carácter nacional e internacional, la magnitud del esfuerzo requerido por ellos para su realización hace que ningún agente individual de carácter público o privado pueda acometerlos de manera aislada, sólo la unión de voluntades puede hacerlos factibles.

4.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE AMUNORCA

Para AMUNORCA se propone la modificación de su visión, a razón de que la visión existente actual no tiene un periodo definido como apuesta que permita realizar evaluación y verificar el cumplimiento de lo propuesto, además la visión actual de AMUNORCA hace énfasis en los valores compartidos y no en el direccionamiento de AMUNORCA, por tanto se propone que la visión debe considerar el periodo de la agenda regional norte caucana que es construida con la participación de los actores de la región con una vigencia hasta el año 2019, además que incluya el direccionamiento estratégico como ruta de llegada que permita que AMUNORCA sea modelo nacional de asociación y eliminar los valores compartidos de la visión, a los que se propone hacer énfasis específico en la definición de valores, a continuación se presenta la visión actual y la visión propuesta.

VISIÓN ACTUAL. Somos una entidad regional reconocida como articuladora de los procesos sociales, económicos, ambientales y culturales, con capacidad y autonomía que responde a los retos del desarrollo regional sostenible; cuenta con recursos para cofinanciar proyectos y cumple sus funciones con responsabilidad, solidaridad, transparencia, compromiso ético-social y tolerancia, como fundamento de la construcción permanente de confianza y credibilidad.

VISION PROPUESTA. La asociación de municipios del norte del Cauca AMUNORCA para el año 2019 estará consolidada como una entidad regional reconocida como articuladora de los procesos sociales, económicos, ambientales y culturales, con capacidad y autonomía que responda a los retos del desarrollo regional sostenible; estará direccionada

mediante un plan estratégico que permita ser modelo nacional de organización pública que integre los municipios asociados, la participación de la sociedad civil, el sector privado, el sector público y las ONG's.

4.3. PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO

Se propone el mapa estratégico para AMUNORCA, que mediante una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes articule la estrategia. Además permite visualizar el comportamiento de la asociación y medir las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de los procesos internos, de la comunidad, de la actividad financiera y la relación de estas para lograr el desarrollo regional sostenible que es en esencia la misión de AMUNORCA.

4.3.1 Mapa estratégico

Mediante una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de AMUNORCA, que se constituye en el mapa estratégico se presenta en la ilustración 5.

A partir del mapa estratégico propuesto para AMUNORCA, se define la propuesta de valor, la cual es “Asociación que representa la institucionalidad con capacidad de realizar desarrollo regional”.

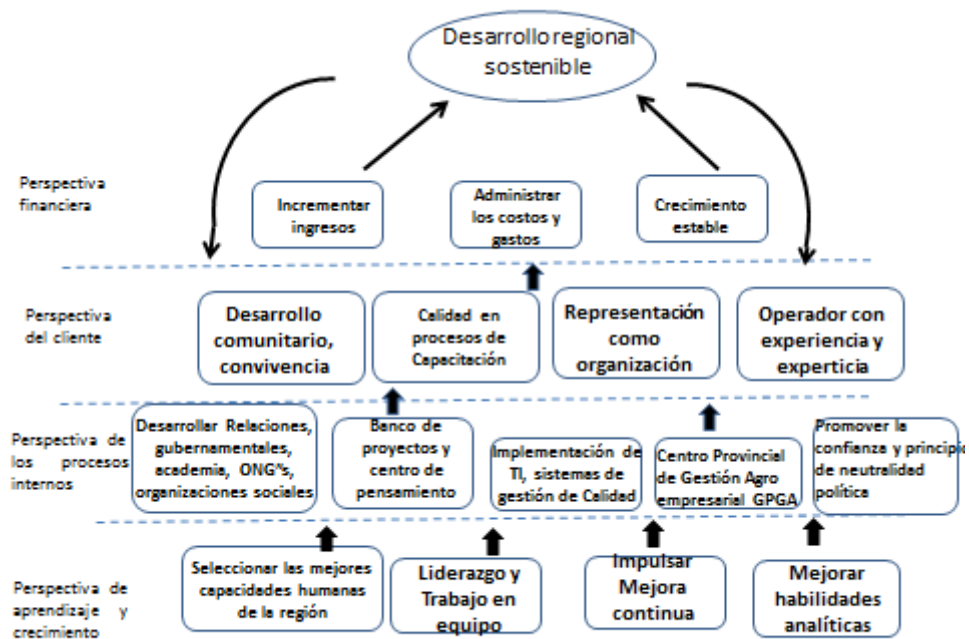


Ilustración 5: Mapa estratégico Amunorca.

Fuente: construcción propia

Se definen a continuación las perspectivas que componen el mapa estratégico:

4.3.1.1. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

AMUNORCA a partir de las necesidades de desarrollo evidenciadas en la región norte caucana, se propone que debe generar las propuestas y alternativas de solución para dar respuesta oportuna y efectiva, mediante el uso de las mejores capacidades humanas de la región, de los mejores profesionales correspondientes a los municipios que integran a la asociación y se puede medir como el número de profesionales de la región adelantando la ejecución de proyectos en la asociación.

Por ser un trabajo con comunidad se requiere que quienes tienen a cargo la ejecución y dirección de las actividades de AMUNORCA, tengan el componente liderazgo y además trabajen en equipo, porque el trabajo en equipo es fundamental para el éxito de los proyectos; AMUNORCA debe promover la mejora continua de sus procesos, la capacitación de sus funcionarios y mejorar las habilidades analíticas de los que sucede en el entorno para aumentar las capacidades de respuestas.

4.3.1.2. Perspectiva de los procesos internos

Para AMUNORCA dentro de sus prioridades se propone desarrollar sus relaciones gubernamentales, académicas, ONG's, y con las organizaciones sociales de la región que le permitan generar un centro de pensamiento y repensar la región para orientarla a su desarrollo.

Se propone que AMUNORCA debe contar con un banco de proyectos que le permita gestionar a partir de ellos recursos y soluciones a las necesidades sociales de la región, además se propone implementar para mejorar su eficiencia de operaciones administrativas y de archivos documentales el uso de tecnologías de la información como por ejemplo la herramienta de TI workflow que permiten:

- Ahorro de tiempo y mejora de la productividad y eficiencia de AMUNORCA, debido a la automatización de muchos procesos internos, mejora del control de procesos a través de la normalización de los métodos de trabajo.

- Mejor atención y servicio a la comunidad, optimización de la circulación de información interna; un incremento en la coherencia de los procesos da lugar a una mayor previsibilidad en los niveles de respuesta a la comunidad y a los aportantes.
- Mejora en los procesos; mayor flexibilidad de acuerdo con las necesidades internas de AMUNORCA.
- Reducción en el manejo y gasto de papel físico.

Además se propone a AMUNORCA implementar su sistema de gestión calidad para estandarizar sus procesos y a su vez tener mayor eficiencia en respuesta a los entes de control en lo público, como lo es la procuraduría, contraloría, DIAN, etc.

AMUNORCA es centros provinciales de gestión agro empresarial CPGA, que son organizaciones de gestión que agrupan municipios con características homogéneas y potencialidades comunes, para el desarrollo de la competitividad y el fortalecimiento del mercado de servicios de asistencia técnica directa rural, con enfoque agro empresarial.

Por lo que se propone a AMUNORCA fortalecer el área correspondiente al CPGA ya que este permite a los gobiernos locales y departamentales así como a los campesinos-empresarios del campo, acordar los ejes estratégicos y prioritarios para el fortalecimiento de la competitividad del territorio y de sus encadenamientos productivos, ello para efectuar la gestión de la banca de inversión necesaria, para alcanzar las metas y objetivos fijados.

Se propone a AMUNORCA incluir en sus principios corporativos: la confianza, la honestidad y principios de neutralidad política para permitir la participación de todos los sectores con representación política que contribuya con el aumento de la gestión antes los entes gubernamentales que redunden en proyectos de inversión y desarrollo para la región.

4.4.1.3. Perspectiva del cliente

Para AMUNORCA los clientes corresponden a la comunidad que espera resultados que se traduzcan en desarrollo y las entidades de apoyo que esperan un buen manejo y uso de los recursos de inversión como lo son las entidades del gobierno y la ONG's.

La comunidad espera desarrollo comunitario a través de la consolidación de iniciativas de la asociación, las alcaldías en representación de los alcaldes esperan que AMUNORCA sea un integrador y los represente ante el gobierno nacional para desarrollos que trasciendan a sus municipios o sea desarrollo regionales, además que a través de la asociación se tramiten las mejores capacitaciones de calidad y pertinencia para las actividades desarrolladas en las alcaldías para su buen funcionamiento.

Las organizaciones de apoyo económico para desarrollo en proyectos de inversión esperan tener un operador que conozca la región, pero que además tenga experiencia, que garantice la inversión y tenga los efectos propuestos en los diferentes proyectos y más cuando representa la institucionalidad de los municipios.

4.4.1.4. Perspectiva financiera

Corresponde a la asociación de municipios un crecimiento estable en su organización, sostenible en el tiempo, con capacidad instalada de última tecnología, con un eficiente y responsable manejo de costos y gastos, con gestión administrativa para aumentar sus ingresos que permita cumplir con la misión de AMUNORCA.

4.4.2 Otras actuaciones propuestas para AMUNORCA.

Se proponen para AMUNORCA las siguientes actuaciones adicionales.

4.4.2.1 Modificación de los estatutos

Se propone la modificación de los estatutos en ampliar el periodo del director ejecutivo de AMUNORCA, de dos (2) a cuatro (4) años, equiparándolo con el periodo de los alcaldes, lo cual permitiría libertad administrativa en la toma de decisiones para la región a largo plazo (periodo de cuatro años), evitando estar supeditada las decisiones de AMUNORCA a la reelección del director ejecutivo por la misma junta directiva, por ejemplo en caso de ser necesario se puedan aplicar medidas de cobro coactivo para recuperar cartera a las alcaldías asociadas.

4.4.2.2 Infraestructura física

Se propone para AMUNORCA, realizar la gestión ante organismos locales e internacionales por el recurso económico para construir la locación de oficina de su

propiedad, que permita también contribuir con su estructura física fortalecer su imagen corporativa.

4.4.3 Propuesta de diagrama de la cadena de valor

Se propone para AMUNORCA el diagrama de cadena de valor mostrado en la ilustración 6, el cual permite crear valor para el cliente, en el caso de una entidad sin ánimo de lucro como AMUNORCA, la cadena de valor conlleva a generar los mayores impactos de desarrollo comunitario con la menor inversión económica en recursos económicos de los beneficiarios ya que son limitados por encontrarse en una región con incidencia de la pobreza de 62,1% para el año 2012, solo comparable con el departamento del Choco, mientras que en el país la incidencia de la pobreza se encuentra 32,7% para el año 2012 (DANE, cálculos con base GEIH, Año 2013), por lo que la asociación mediante su gestión realiza la canalización de los recursos económicos de los aportantes para obtener el mayor beneficio comunitario sostenible.

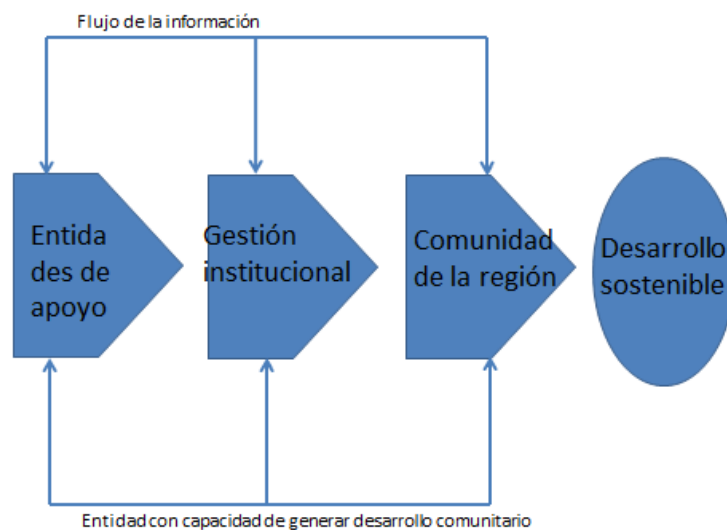


Ilustración 6: Cadena de valor de Amunorca.

Fuente invención propia.

5. CONCLUSIONES

- AMUNORCA a partir del mapa estratégico presentado tiene como propuesta de valor “asociación que representa la institucionalidad con capacidad de realizar desarrollo regional”.
- AMUNORCA necesita aplicar un plan estratégico para tener un crecimiento sostenido en el tiempo, el plan estratégico propuesto en este documento es una buena oportunidad.
- A AMUNORCA es posible evaluarla mediante los métodos administrativos como los son las 5 fuerzas de Porter, las 7s de Mckinsey y evaluaciones DOFA.
- A una asociación sin ánimo de lucro como AMUNORCA se le puede proponer un mapa estratégico.

6. RECOMENDACIONES

- A AMUNORCA se le recomienda considerar la propuesta del plan estratégico planteado en este documento.
- A AMUNORCA se le recomienda profundizar en el diseño de su estructura administrativa.
- A AMUNORCA se le recomienda implementar el mapa estratégico como herramienta de control y seguimiento de su desempeño corporativo.
- A AMUNORCA se le recomienda crear y estructurar su banco de proyectos como insumo para generar recursos económicos que generen soluciones sociales a la región.
- A AMUNORCA se le recomienda crear una base de datos de los profesionales de la región para convocarlos a participar en el desarrollo regional.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Amunorca. (2006). *Agenda Regional Norte del Cauca, Amunorca 2005-2019. Para el desarrollo sostenible* . Santander de Quilichao, Colombia : Aplepsi.
- Amunorca. (2012). Acuerdo No 1., (pág. 12). Santander de Quilichao.
- Banguero Lozano, H. (1996). *Vision Norte Cauca*. Cali: Universidad del Valle.
- Cauca, G. d. (2012). Plan de desarrollo departamental 2012-2015. *Cauca todas las oportunidades* . Popayan, Colombia .
- David, F. R. (1990). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Departamento Nacional de Planeación, D. (Junio de 2007). Agenda Interna para la Productividad y la Competividad. *Documento regional Cauca*. Bogota , Colombia .
- Fang, Y. P., Morales Arrieta, J. A., & Herazo, F. (s.f.). *EADELM DE EMPODERAMIENTO - monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos37/empoderamiento/empoderamiento.shtml>
- Kaplan , R. S., & Norton, D. P. (2005). *Mapas estrategicos*. Mexico: Gestión .
- Kotler, P. (1990). *Marketing Management and Strategy: A Reader*. México: Prentice Hall.
- Michael, E. P. (1982). *técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Continental.
- Navajo Gomez, P. (2009). *Plan ificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Bogotá: Narcea.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica (13 ed.)*. México: McGraw Hill.
- Zerilli, A. (1992). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto.