

## EL AMBIENTE EXTERNO ORGANIZACIONAL DE LA EXTENSIÓN AGRÍCOLA: CLAVE PARA EL CAFÉ ORGÁNICO

---

MSc. Saida Coromoto Rivero Sánchez  
Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC).  
saidarivero11@gmail.com  
Venezuela  
[Orcid ID](#)

Fecha de Recepción: 25 de abril de 2020 / Fecha de Aceptación: 15 de agosto de 2020  
**Gestión de Organizaciones**

---

### Resumen

Actualmente, las organizaciones sobrellevan nuevos desafíos por las situaciones cambiantes y dinámicas en sus entornos, con la necesidad de evolucionar, donde el no aplicar estrategias apropiadas para su adaptación se enrumban al fracaso, situación que es igual para los caficultores en Venezuela. Este artículo se ejecutó siguiendo el modelo del Diseño Organizacional considerando las dimensiones estructurales de la propuesta del Programa de Extensión Agrícola para el Fomento del Café Orgánico en Venezuela, con el fin de determinar las dimensiones contextuales, en la aproximación de los rasgos requeridos para una estrategia. Se desarrolló con enfoque cualitativo, un diseño de investigación Acción-Participación, basado en la Planeación Estratégica bajo la metodología de análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, donde el método fue iniciado con un curso inductivo y el desarrollo de un taller, aplicado a un total de cincuenta personas provenientes de diversas organizaciones que expresaron su opinión experta que le otorga su condición de líderes productores de café orgánico, las cuales a través de la metodología ya citada fueron analizadas. Se concluye con una estrategia que incluye los elementos de la dimensión contextual organizacional, que son resultados fundamentales en el diseño de un plan de acción para el programa de extensión de la producción del café de orgánico.

**Palabras clave:** Diseño organizacional; extensión agrícola; programa; café.

**THE EXTERNAL ORGANIZATIONAL  
ENVIRONMENT OF AGRICULTURAL  
EXTENSION: KEY TO ORGANIC COFFEE**

**L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL  
EXTERNE DE LA VULGARISATION  
AGRICOLE: CLÉ DU CAFÉ BIOLOGIQUE**

---

**Abstract**

Currently, organizations face new challenges due to the changing and dynamic situations in their environments, with the need to evolve, where not applying appropriate strategies for their adaptation are headed for failure, a situation that is the same for coffee growers in Venezuela. This article was executed following the Organizational Design model considering the structural dimensions of the proposal of the Agricultural Extension Program for the Promotion of Organic Coffee in Venezuela, in order to determine the contextual dimensions, in the approximation of the features required for a strategy. An Action-Participation research design was developed with a qualitative approach, based on Strategic Planning under the analysis methodology of

**Résumé**

Actuellement, les organisations sont confrontées à de nouveaux défis en raison de situations changeantes et dynamiques dans leur environnement, avec la nécessité d'évoluer, où le fait de ne pas appliquer des stratégies d'adaptation appropriées conduit à un échec, une situation qui est la même pour les producteurs de café au Venezuela. Cet article a été réalisé suivant le modèle de conception organisationnelle considérant les dimensions structurelles de la proposition du Programme de vulgarisation agricole pour la promotion du café biologique au Venezuela, afin de déterminer les dimensions contextuelles, dans l'approximation des caractéristiques requises pour une stratégie. Il a été développé avec une approche qualitative, une conception de

Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, where the method was started with an inductive course and the development of a workshop, applied to a total of fifty people from various organizations who expressed their expert opinion that gives them their status as organic coffee producer leaders, which were analyzed through the aforementioned methodology. It concludes with a strategy that includes the elements of the organizational contextual dimension, which are fundamental results in the design of an action plan for the organic coffee production extension program.

**Keywords:** Organizational design; agricultural extension; program; coffee.

recherche Action-Participation, basée sur la planification stratégique sous la méthodologie d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, où la méthode a été initiée avec un cours inductif et le développement d'un atelier, appliqué à un total de cinquante personnes issues de diverses organisations qui ont exprimé leur avis d'expert qui leur confère leur statut de leaders des producteurs de café biologique, qui grâce à la méthodologie susmentionnée ont été analysés. Il se termine par une stratégie qui inclut les éléments de la dimension contextuelle organisationnelle, qui sont des résultats fondamentaux dans la conception d'un plan d'action pour le programme d'extension de la production de café biologique.

**Mots clés:** conception organisationnelle; vulgarisation agricole; Programme; café.

## Introducción

Las organizaciones con actividades de extensión agrícola, que brindan el servicio de educación no formal en las zonas rurales, son afectadas por la globalización, las condiciones naturales ambientales, las políticas, económicas, avances tecnológicos, entre otros, que como elementos externos directa o indirectamente impactan su entorno organizacional, por lo cual requieren conocerse para poder cumplir sus objetivos de brindar productos o servicios en apoyo a cualquier sistemas de producción, tal como es el caso del café orgánico.

Este trabajo se dedicará específicamente a la determinación y análisis de las variables externas, que a pesar de no ser controladas por la organización, sus acontecimientos las afectan, como serían las causas de la poca atención en el área del café orgánico, motivo por el cual los caficultores y algunas producciones orgánicas han acudido a certificadoras internacionales afectando el interés hacia los programas nacionales.

Es entonces, que las organizaciones preocupadas por estas situaciones, tienen la necesidad de establecer novedosas formas de gerenciar, realizando la redefinición de su filosofía, entorno al servicio a través de un programa, y así poder mantener su permanencia en el sector para de algún modo atender a los caficultores en sus necesidades para el desarrollo local.

Ahora bien, de acuerdo a lo expuesto por Ffrench-Davis (2002) y la FAO (2004), se puede considerar un modelo dinámico que incluya tipologías de buenas prácticas en el desarrollo de cultivos orgánicos atendiendo la heterogeneidad de su entorno bajo una visión simbiótica; en este contexto, es importante reflexionar sobre lo expuesto por Lacki (2015) en cuanto a derribar las barreras que limitan el accionar y uso de capacidades, el profesionalismo, las herramientas de la tecnología, de la administración y organización rural, pero sin dejar de lado el eje transversal que dicta la extensión agrícola y su esencia particular hacia los cultivos orgánicos.

A tenor de anteriores planteamientos, el rol de la extensión en el sector rural, amerita políticas que permita dar el proceso de transformación organizacional necesario, con fundamento de los elementos que la a llevado a la falta de posicionamiento en el escenario propio de los requerimientos de los agricultores.



Es por esto preocupante, el no contar con directrices de formación en este sistema siendo que el sector cafetalero se encuentra limitado en la adopción de diversas técnicas que le permita enfrentar sus bajos rendimientos, mejorar la calidad de su producción, particularmente cuando no son capacitados, se suspenden, o no se cumple un proceso planificado de asistencia técnica (Rivero, 2004), sea esto por la insuficiencia de atención de por parte de los servicios de extensión, o la definición de una política pública acorde con los requerimientos de los productores.

Se han desarrollado muchos estudios y trabajo a lo largo de los años, sobre las organizaciones de extensión agrícola en la producción del café orgánico, con el fin de determinar cuáles son y de qué manera se pueden afectar, pero son pocas las que se motivan a analizarlas y relacionarlas con un programa, ya que muchos toman decisiones apoyándose en que se debe conocer las necesidades locales y el rol que la organización desempeña, dejando a un lado conocer el impacto de los elementos del entorno que rodea con el hecho de que no es un ente aislado, sino que está en un todo complejo, en un mundo cambiante y atada a fuerzas que están fuera de su control.

### **Formulación del problema**

Con base a lo planteado surgen las siguientes interrogantes en el diseño organizacional conceptual de la extensión agrícola para el café de orgánico:

- ¿Cuáles es el ambiente externo de un programa de la extensión agrícola en la producción del café orgánico?
- ¿Cómo se definen un programa de la extensión agrícola en la producción del café orgánico con su entorno y se relaciona con él?

### **Objetivos de la investigación**

Los objetivos de esta investigación están dirigidos a la conceptualizar de un diseño innovador organizacional adaptable y dinámico en las condiciones actuales de la caficultura. Por ello, se presentan a continuación los siguientes objetivos:

## Objetivo general

Definir los elementos del ambiente externo de organizacional en el entorno contextual del Programa de Extensión Agrícola para el Fomento del Café de Orgánico (PREAFCO).

## Objetivos específicos

- Identificar los elementos del ambiente externo para el diseño organizacional de un programa de la extensión agrícola en la producción del café orgánico.
- Caracterizar el medio ambiente externo para un programa de la extensión agrícola en la producción del café orgánico

## Justificación de la investigación

Esta investigación ofrece un avance conceptual para el diseño PREAFCO, formulado como solución al problema del intercambio de conocimiento, conducente a procurar orientaciones para la definición su ambiente externo para un proceso de innovación institucional, desde el conocimiento las dimensiones contextuales de su entorno organizacional.

Para esto se cuenta potencialidades que requiere un nuevo paradigma, en el áreas de la transferencia de conocimiento que se ven reflejado en esta investigación como elementos integrados en las actividades de la cadena de producción orgánica, brindando a la extensión la capacidad de ajustarse y cumplir con las expectativas de los productores, con lo cual se logra orientar el rumbo de las acciones que se adelantan y hacer más eficiente el alcanzar el objetivo nacional de la producción del café orgánico.

Esta investigación cuenta con la consideración de significativas potencialidades para la extensión, cabe destacar algunas de ellas: 1) Marco legal como la Norma Venezolana COVENIN 5000:2017 que establece las especificaciones técnicas de los cafés especiales donde se ubica el orgánico; 2) Experiencias de caficultores en la producción orgánica, en nueve estados del país; 3) Instituciones del Estado a nivel nacional que imparten conocimientos técnicos; 4) Presencia en las zonas cafetaleras de Organizaciones No Gubernamentales, expuesta la Cooperación

para un Desarrollo Sustentable (CODESU, 2002) y la Asociación Venezolana de Productores de Café Orgánico; 5) Conocimiento científico de la academia, planteado por Florentino y otros (2005) y Motta (2018); y 6) Docentes y estudiantes, distribuidos en el ámbito nacional preparados en diversas áreas vinculadas con la caficultura, especialmente de interés como la agroecología que cuenta con amplia aceptación de los movimientos sociales y política, como lo defiende Domené, Cruces y Herrera (2015), entre otras.

Por todo lo expuesto, se logra coherencia con las potencialidades identificadas para influir en los factores de la organización del servicio de extensión desde lo su ambiente externo contextual permitiendo a los decisores o gerentes que mejoren sus diseños organizacionales para la atención de la caficultura.

## **Una visión del entorno**

### **La teoría de los sistemas en las organizaciones**

Según la “Teoría de Sistemas” una organización es considerada un sistema abierto cuando se relaciona con el medio ambiente e interacción entre los subsistemas que la constituye permiten considerar no sólo los elementos que integran sino la compleja red de interrelaciones que se dan en su entorno interno, además que representa la forma de darle un orden lógico y estructurado en un esquema de funcionalidad a una institución se distingue el aporte de esta teoría de varios autores como Bertalanffy, Peter Drucker, Robert Katz, Franz Rosenzweig (Hernández, 2006) que expresa que la forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas y sus interrelaciones que definen el sistema organizacional. Entendiendo con esto, el importante avance en la conceptualización que permitió sintetizar e integrar más las teorías que la antecedieron en un esquema que permite visualizar las articulaciones y mecanismos operativos en una organización. De acuerdo con la visión gerencial la organización debe cumplir con directrices que la caracterizan desde lo interno, manifestados en el objetivo de la misma, su misión y visión, entre otros aspectos para la conformación de grupos de funciones, los mecanismos de coordinación y control, bajo los planteamientos que implican la integración, coordinación, medición y control (Timms, 1978), que como principios universales, aplicables

y apropiados cualquiera estructura legal de negocio o actividad a ser emprendida, pues las diferencias esencialmente las relaciones formales externas (Petersen y Plowman, 1974). Estos planteamientos pone de manifiesto los roles y modelo de empresa especializada con esquemas de relaciones, con connotación abierta considerando las pautas del entorno externo que definen el orden interno en su sistema organizacional pero que sin duda pueden cambiar o modificar su desempeño.

De allí, la relación estrategia-estructura, en la configuración estable organizacional, que durante un lapso posible adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de su contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias (Hill, Gareth, y Schilling, 2015), esto que dentro de una amplia definición de integración permite su visualización como entidades sociales diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada están vinculadas al entorno. (Daft, 2011, p.11). Bajo este enfoque las organizaciones tiene la capacidad ajustarse con rapidez a los cambios, a crisis, planes, a los escenarios de crisis organizacionales o las intereses cambiantes de los clientes.

En este contexto, Senge (1999) refiere, que las organizaciones inteligentes, como aquellas que tienen desarrollada la capacidad de transformación. Es decir el cambio más el sentido, son aquellas que posee información y conocimiento, en este orden se encuentran informadas, son perceptivas y claras, en consecuencia, se benefician del potencial que tienen las personas que las conforman, transformándolas en personas más formadas, mejor informadas y con un alto grado de compromiso. En su planteamiento tiene la concepción de que todo está interconectado entre sí y lo que pase en una de las partes, influye en la totalidad, este autor cambia el paradigma tradicional, donde una empresa era entendida como un fenómeno fraccionado e independiente de la dirección. Con esta perspectiva se garantiza la participación, se fomenta la iniciativa, en procura de un mejor desempeño e innovación en los equipos de trabajo, donde el entorno organizativo abierto e interconectado permite ser flexible, se redefine en función de las necesidades, de la oportunidad para enfrentar las amenazas, y por ende accesible al entorno y al talento.

## El ambiente externo organizacional

En la década de 1990, los avances tecnológicos de la comunicación y el procesamiento de información, así como los cambios geopolíticos revolucionaron el concepto de las organizaciones. Así mismo surgió una inquietud global por el ambiente natural, estimulada por los desastres ambientales y el cambio climático, así como las formas de degradación del ambiente pérdida de la diversidad biológica y la degradación de los suelos. La conciencia ambiental ha crecido; que evidenciamos en la Cumbre de la Tierra, conocida como de Cumbre de Río 1992, que la autora de este trabajo conoce, en consecuencia los gerentes de hoy deben comprometerse prestando atención al ambiente natural, a efecto de preservar el mundo en pro de las generaciones futuras.

Por esta razón los enfoques tradicionales de la administración le prestaban poca atención al ambiente organizacional o al natural, ya que el ambiente externo era apreciado, especialmente, estable y estático (Stoner, Freeman y Gilbert, 2011), pero con el desarrollo del enfoque de sistemas y de las contingencias (Daft, 2011), cobra importancia, y entonces comienzan a ser analizadas como significativos elementos de proceso de toma decisiones que pueden llevar a la empresa al éxito (Fred, 2003).

Ahora bien, es difícil diferenciar el ambiente “organizacional” y “natural”, porque, se puede apreciar que están relacionados, (Stoner, et. al., 2011), es por esto que para un análisis del ambiente, se considera pues los cambios del ambiente exterior donde se alteran constantemente la forma en que las organizaciones realizan sus actividades, diferenciando del interno donde se ubican, dentro de su estructura, identifican los colaboradores, sus directivos, los escenarios de trabajo, el clima y la cultura organizacional, clasifican los distintos elementos del ambiente externo como elementos de acción indirecta o de acción directa.

Se considera elementos de acción directa los que influyen en las actividades de la organización, de los cuales se consideran los más importantes por ejemplo: los consumidores, grupos de interés especiales, la competencia, los sindicatos, organismos gubernamentales, oferta de mano de obra, instituciones financieras, solo por nombrar las principales. Por otro lado, son elementos de acción indirecta tal como lo refiere Stoner et. al. (2011), son aquellas

que afectan los procesos de una organización, donde esta última, interactúan con diversas variables como las de carácter tecnológico que juegan un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos; las económicas sobre la base de los cambios que ocurren en la economía que pueden impactar considerablemente la organización, el crecimiento del economía, el escenario fiscal, las diferenciaciones en los precios, la modificación de las tasas de interés, la tasa de cambio que inciden sobre la actividad organizacional y productiva, llegando a ser en algunos casos componentes de acción indirecta del ambiente externo; las socio culturales englobante de los diferentes valores de la sociedad, al igual que la idiosincrasia nacional, las costumbres y hábitos de una cierta comunidad; las político legal que trata sobre los impactos de los gobiernos al dictan normas que controlan las actividades de las organizaciones que puede implantar una ambiente de confianza u opuestamente; y las variables en los aspectos internacionales se visualizan las operaciones con el extranjero, ya sea para ampliar su mercado, o en otra situación, para disminuir sus costos de operativos. Destacan estos autores, que puede ocurrir que un elemento de acción indirecta pude convertirse en un elemento de acción directa, o inversamente, se entiende que un elemento de acción directa se movilice a un elemento de acción indirecta.

### **La extensión agrícola**

La extensión como estrategia invaluable para el desarrollo agrícola y, en términos generales, para el desarrollo rural en el quehacer de la aplicación de técnicas y metodologías para avanzar con nuevos conocimientos y habilidades en los productores rurales y sus familias a través de un proceso educativo no formal que debe ser de carácter permanente (Ramsay et al., 1997; IICA, 2002; González, 2004; Ardila, 2010), en oposición al planteamiento de que es un modelo de forma de imposición de asistencialismo técnico (Freire, 1998), diseñada con “políticas bajo un enfoque de arriba hacia abajo a partir de las supuestas necesidades de los productores, identificadas de manera unilateral por las instituciones estatales” (Rodríguez, et al. 2016, p.2). A tenor de anteriores planteamientos, el importante rol de la extensión en el sector rural, requiere de la integración con actores claves para el desempeño de sus funciones, demandándose una base organizacional que le permita dar sin dominio los procesos de transformación, con

fundamentos para vencer la desarticulación que la conlleva a la falta de posicionamiento en el escenario propio de los requerimientos de los agricultores.

Destaca Solano (2008) el carácter integrador del conocimiento de la realidad de local, de “una educación que ayude a las personas a entender lo que pasa (saber), a sentir se parte de una sociedad y respetarla (saber ser) y a saber cómo puede participar en los procesos de desarrollo (saber hacer) (p.9). Esto, se desarrolla con un servicio en el ejercicio de un programa de extensión donde confluyen los elementos socioculturales, institucionales, de políticas, en el entorno de la atención de la compleja problemática rural, para lo cual la visión holística que debe tener y sensibilización, el tema comunicacional y la metodología educativas son conexos con las estrategias pedagógicas aplicadas en la extensión agrícola.

En otro orden de ideas, una institución al frente de un programa de extensión para la producción orgánica del café, en su integración con el entorno, maneja la metodología tanto comunicacional como didáctica, estas relacionadas con un proceso propia de la extensión agrícola, donde el desarrollo del hombre se alcanza a través de un proceso formativo, estableciéndose como un sistema democrático basado en la amplia participación, con los métodos de extensión adaptados a las condiciones de la gente y el medio, inicia con las necesidades sentidas o intereses de la gente que a medida que se avanza en el proceso educativo se incluyen otros intereses o necesidades más amplios, atendidos con personal con competencias para esto, donde el trabajo de extensión debe ser constante, conociéndose y sensible a las diferencias condiciones socio culturales de los grupos rurales.

A razón de la coordinación y la cooperación intra e interinstitucional son necesarios para lograr la autorrealización del hombre, priorizándose los problemas más importantes y urgentes de la gente. De este modo en el servicio dentro del sector público se desarrolla de acuerdo a la política nacional. (Ramsay y Beltran, 1997). Se destaca efectivamente el carácter integrador para lo cual el conocimiento de la realidad de local que requiere de un servicio en el ejercicio de un programa de extensión donde confluyen los elementos socioculturales, institucionales, de políticas en el entorno de la atención de la compleja problemática rural en el contexto de una visión holística de su entendimiento y sensibilización.

## La agricultura orgánica

En los principios e ideas esenciales de la agricultura orgánica, es la acogida de conocimientos alternativos para la producción, siguiendo lineamientos ecológicos, con visión sistémica del manejo integral de la producción que promueve y mejora la salud del ecosistema. Esto con el fin, de producir alimentos de elevada calidad nutritiva en cantidad suficiente, interactuando constructivamente con los sistemas en beneficio de los ciclos naturales, de manera de potenciar la vida. Para este sistema se tomando en cuenta el amplio impacto social-ecológico del método de producción con el procesamiento ecológicos, fomentando y considerando los ciclos biológicos dentro del sistema agrario, e incluso para desarrollar un ecosistema acuático sostenible, manteniendo e incrementado la fertilidad de los suelos a largo plazo, que integra la biodiversidad, los ciclos los ciclos de la naturales,, incluyendo la protección de los hábitats silvestres, donde se promueva el uso apropiado de los recursos hídricos y la vida que sostienen, en la medida de lo posible, empleando recursos renovables (energías e insumos biológicos) en sistemas agrarios organizados localmente (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica, [IFOAM], 2002; FAO, 2001).

A esto se incorporan posturas sobre las raíces culturales de este sistema que plantean el origen de la agricultura orgánica, que tiene su origen en las prácticas ancestrales, donde se utilizaba únicamente en la producción de alimentos insumos naturales locales, la importancia que representa el uso de prácticas de manejo tomando en cuenta las características regionales que requieren de sistemas adecuados a las condiciones locales. (CODESU, 2002), el enfoque basado en el ecosistema sostenible, incorporando la seguridad alimentaria y la justicia social e equidad en el comercio (IFOAM, 2002), el fortalecimiento de los grupos de interés y la relevancia a efecto del mercado las normativas, los procesos de seguimiento y control de la producción orgánica para su certificación internacional (Garrido, 2006).

Dentro del ámbito de la integración de los principios y consideraciones antes mencionados, resalta los elementos sociales y en ambiente del enfoque de la agricultura orgánica, los cuales son incorporados de modo normalizado en un programa de extensión, donde se cumplen con pautas metodológicas apropiada a las consideraciones del entorno local e intereses para



los productores, donde un personal técnico capacitado, adecuadamente preparado en la implementación los conocimientos de la agricultura orgánica, a los fines de dar información entorno a la relevancia de sus actividades en beneficio ambiental además de lo que esto representa como base fundamental para la calidad de los productos orgánicos, motiva la innovación para avanzar con el establecimiento del sistema de producción y que este sea capaz de incorporarse al mercado internacional.

Evidencia de lo antes mencionado, en el ámbito nacional de la producción orgánica del café, se encuentra el importante caso de la Cooperativa Quebrada Azul (estado Mérida), que han obtenidos 22 quintales/hectáreas (qq/ha.) en relación al promedio de la zona que está entre 8-10 qq/ha. (Florentino, López, Hernández, Lozano, Contreras, Hernández, 2005), logrando su exportación y mejoras para los miembros de la organización y sus familias (Rivero, 2004). Se destaca con esto el desarrollo viable de la adopción con éxito de la agricultura orgánica en el país donde la autora de este artículo ha registrados otros casos donde se intenta implementar este sistema alternativo agroecológico.

### **Programa de extensión agrícola para el café orgánico**

La relevancia de un programa dirigido a la extensión par el sector cafetalero nacional, con los principios orgánicos se encuentran en el Programa de Extensión Agrícola para el Fomento del Café de Orgánico (PREAFCO), de interés considerado para el análisis del ambiente interno organizacional, siendo factibilidad operativa en instituciones públicas, cuyas competencias tienen el brinda este servicio de atención a los requerimientos del sector agrícola nacional en las zonas rurales (Rivero, 2004).

Es por esto, que en PREAFCO, como en cualquier programa de extensión dirigida a la producción agroecológica del café, se encuentran los elementos del ambiente interno organizacional, influenciado por el ambiente externo, que más adelante en este trabajo se identifican.

El PREAFCO, presenta un alcance, institucional y ambiental, donde se contempla una filosofía de enfoque organizacional dirigida al beneficio de los extensionistas para el desarrollo

socio-económico a los pequeños y medianos productores de café, donde su incorporación al sistema nacional de formación introduce los principios de la agricultura orgánica. En este contexto, su visión es “Lograr capacitar a los caficultores a nivel nacional para la producción de café orgánico, aprovechando las condiciones agroecológicas, socioculturales, económicas, la diversidad biológica, la participación inter-institucional del sector público y privado, y la demanda de los mercados internacionales”. De este modo incrementar la participación de las comunidades y la oportunidad de mejorar la calidad de vida.

En el programa en cuestión, refleja la formalidad en las actividades operativas de la organización, desarrolladas por los colaboradores directos en relación de dependencia con la organización y bajo la responsabilidad del equipo gerencial, la dinámica y flujo operativo, relación sistémica influye en el orden y organización. Es así como, en el ambiente interno confluyen e interactúan la cultura conjuntamente con otros aspectos intangibles como el trabajo en equipo, la coordinación, el nivel de eficiencia de los empleados, las remuneraciones, la supervisión y control, en armonía con los recursos presupuestarios.

En cuanto a su estrategia para la competencia, considera el alcance de sus resultados en el ámbito sociocultural, productivo, alcance geográfico y número de beneficiados, así como con otras instituciones de similar tenor.

En este ambiente interno el PREAFCO, su estructura organizacional considera el proceso de sistemático, de su operatividad, para más detalle como se observa en la Figura 1, presentando sus componentes en divisiones, definidas en cuatro (04) unidades operativas, estas son: Unidad Coordinadora del Programa (UCP); Unidad de Capacitación (UC); Unidad de Planificación y Estrategias (UPE); y la Unidad de Innovación y Tecnología (UIT). (Rivero, 2004).

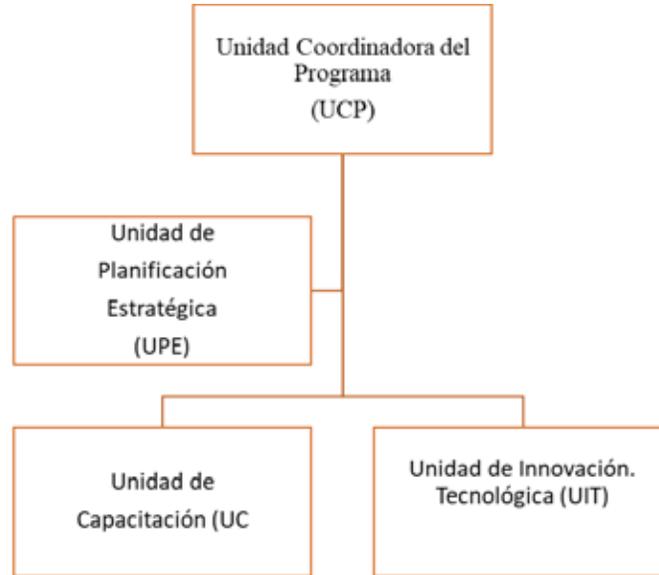


Figura 1. Estructura organizacional del Programa de Extensión Agrícola para el Fomento del Café Orgánico (PREAFCO)

Fuente: Rivero (2004)

## Metodología

### Diseño y tipo de investigación

Se realizó un estudio con enfoque cualitativo, empleando el diseño de Investigación-Acción-Participativa, donde se aplicó la metodología de intervención social empleando la herramienta de la FODA, acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cabe destacar que como el objetivo de este trabajo es el estudio del ambiente externo son consideradas las oportunidades y amenazas con la determinación de las variables de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, entre otras, los resultados de la investigación. (Stoner, et. al., 2011).

### Pasos seguidos en el diseño

Para el diseño se siguieron tres pasos: 1. Desarrollo de actividad inductiva para los grupos de interés; 2. Identificación de oportunidades y amenazas; y 3. Análisis para la identificar los elementos del ambiente externo de acción directa e indirecta, como se puede observar en la figura 2.

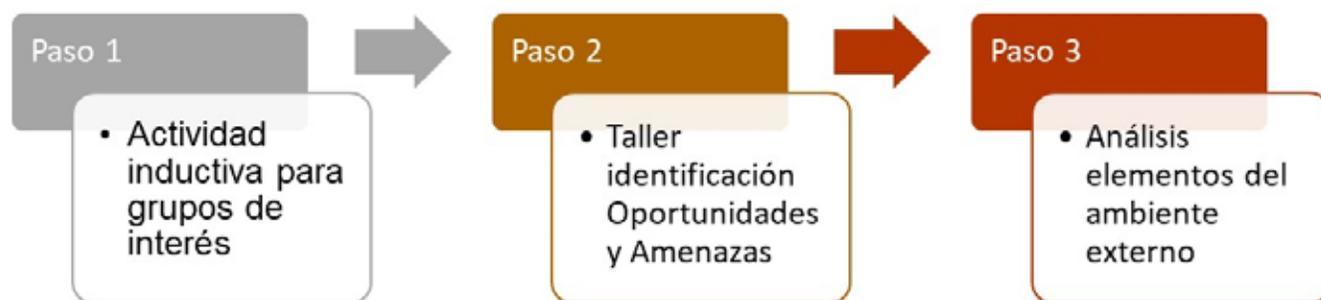


Figura 2. Pasos del diseño de la investigación.

El proceso del Paso 1 Actividad inductiva para los grupos de interés del sector cafetalero con conocimiento de experiencias de programas de extensión desarrollados por instituciones públicas y privadas, empleando el formato de un curso-taller. Para el curso la temática entorno a los conocimientos de agroecología y producción orgánica; ahora bien el curso en cuestión, fue titulado Fomento de la agricultura ecológica, clave para café del orgánico.

Para el Paso 2, se realizó el Taller para la identificación de Oportunidades y Amenazas de la herramienta de la FODA, donde se aplicó la técnica de grupo conocida como tormenta de ideas (brain storming), para lo cual se instalaron 4 mesas de trabajos (Prácticas agroecológica en la extensión agrícola; La conservación ambiental; La situación del café orgánico; y La investigación), donde se seleccionaron con los criterios del análisis externo las oportunidades y amenazas. Establecidas para su conceptualización, correspondiente a las oportunidades aquellas situaciones del ambiente que son potencialmente beneficiosas para la organización como cambios o tendencias que se descubren y pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos, en el ámbito, político, económico, social, tecnológico, cultural, además de otros que resulten de la aplicación de la metodología; en cuanto a la determinación de las amenazas, son consideradas las que resulten en escenarios adversos que colocan en riesgo lograr los objetivos establecidos por la organización, pueden ser variaciones, cambios o tendencias, las cuales reputen en una situación de desequilibrio y que para esto la organización tiene limitada o nula influencia, estas se pueden dar en cualquier área como en la competencia, productos novedosos más económicos, condiciones gubernamentales, acceso a las tecnologías, entre otros.

Entendiéndose con esto que no se encuentran dentro del control de una organización, sin embargo se pueden emprender acciones para aprovechar o reducir sus impactos (Ruiz y Hurtado, 2011). Prosiguiendo con el Paso 3 Análisis de los elementos del ambiente externo, se caracteriza los elementos de acción directa e indirecta, estableciendo por los criterios correspondientes de acción directa priorizando todo aquellos del ambiente que impacto inmediato para la organización, como lo son los grupos de interés tanto externos como los internos, sin embargo en esta determinación se debe observar que por alguna circunstancia uno de estos grupos puede cambiar de externo a interno o al contrario. Igualmente se priorizarán los elementos de acción indirecta establecida en variables de índole político, económico, social tecnológico, entre otros, que no intervienen en forma directa en la empresa pero que son agentes condicionantes en la operatividad de la organización, que igualmente según su entorno pueden cambiar a una acción directa o viceversa, así como su ambiente natural establecida por factores ambientales que afectan negativamente y positivamente a la organización. (Stoner, et. al., Ob. cit., 2011).

## **Resultados y discusión**

En curso-taller tuvo una la duración de dos días, donde participaron cincuenta (50) personas, entre profesionales de diversas instituciones, grupos ambientalistas, caficultores y organizaciones no gubernamentales de 19 estados del país que expresaron sus experiencias entorno a los distintos temas que involucran los programas de extensión que se desarrollan por instituciones públicas y privadas.

Como se observa en los resultados que se muestran las tablas 1 y 2, se identificaron 23 oportunidades que son potencialmente beneficiosas para la organización que pueden ser utilizadas beneficiosamente para alcanzar o superar los objetivos del PREAFCO, en el ámbito, político, legal, económico, social, tecnológico y cultural, igualmente se obtuvieron 20 amenazas que los escenarios adversos que ponen en riesgo los objetivos para el establecimiento de un programa dirigido a la producción orgánica ya que son variaciones, cambios o tendencias, que posiblemente reputen en la situación del desarrollo de la organización en la orientación del sistema de producción en cuestión, presentándose limitada o nula influencia, como es en el área como en la competencia, del cambio a otros rubros distintos al café, condiciones

gubernamentales, acceso a las tecnologías, entre otros. Entendiéndose con esto que no se encuentran dentro del control del PREAFCO, sin embargo, se pueden emprender acciones para aprovecharlas o reducir sus impactos.

<b>OPORTUNIDADES- O</b>
O1: Presente en la norma de calidad de café verde del tipo orgánico
O2: Alta demanda en el mercado mundial de café.
O3: Existencia de una Corporación para fortalecer la cadena agroproductiva del café con la participación del Estado.
O4: Existencia de organismos internacionales interesados en el financiamiento de proyectos.
O5: Existencia de un marco legal para la seguridad alimentaria a través de la agricultura sustentable.
O6: Existencia de normativa internacional y mercado extranjero potencial con gran demanda de productos orgánicos.
O7: Tenencia de una reglamentación sobre Áreas Bajo Régimen de Administración Especial (ABRAE's) que restringe el uso de actividades contaminantes.
O8: Significativo desarrollo de innovación tecnológica para los insumos agroecológicos.
O9: Existencia de organismos de capacitación e investigación en apoyo al café orgánico.
O10: Existencia de un plan nacional de café coordinado por un ente del Estado.
O11: Existencia de un marco legal para la protección del ambiente.
O12: Significativo interés y participación de grupos ambientalistas en la agroecología.
O13: Óptimas condiciones climáticas de montaña para la producción de café.
O14: Reconocimiento técnico en la producción orgánica como una alternativa de producción.
O15: Existencia de productores con certificación para la comercialización internacional del café orgánico.
O16: Reconocido número de profesionales formados en agroecología.
O17: Existencia de infraestructura con laboratorios para la producción de bioinsumos en el país.
O18: Equipo gubernamental impulsando la Denominación de Origen en la producción agrícola.
O19: Amplio interés del sector académico en la caficultura.
O20: Considerable número de productores para el año 2018 estimado en 60.000, ubicados en 19 estados del país.
O21: Tradición cultural de la producción cafetalera nacional
O22: Financiamiento de la banca pública y privada para la agricultura.
O23: Experiencias institucionales validadas con la participación de productores en café orgánico.

Tabla 1. Lista de oportunidades del Ambiente externo para el café orgánico

<b>AMENAZAS-A</b>
A1: Falta de política de Estado para la estabilización de los precios del café y la calidad orgánica.
A2: Falta de investigación en la producción agroecológica con calidad orgánica.
A3: Falta de certificación nacional del café orgánico
A4: Dependencia del uso de agroquímicos y riesgo por transgénicos.
A5: Poco incentivo para los extensionistas.
A6: Desleal competencia de precios por otras presentaciones como los cafés saborizados.
A7: Carencia de enseñanza sobre avances tecnológicos para la agricultura.
A8: Falta de mercado nacional y de cultura alimentaria para el consumo de productos orgánicos.
A9: Baja productividad en la caficultura nacional-
A10: No hay permanencia de los programas de extensión en agricultura ecológica.
A11: Poca divulgación sobre el café orgánico a nivel del campo.
A12: Falta de coordinación en las instituciones de extensión e investigación sobre agricultura ecológica.
A13: Poca existencia de equipos de computación para el apoyo a los extensionistas.
A14: Poco control de plagas y enfermedades en los cafetales (Roya del café y Broca).
A15: Resistencia al cambio de prácticas convencionales de producción de café.
A16: baja capacidad de exportación del café.
A17: Tendencia negativa de los indicadores de superficie sembrada y producción de café.
A18: Cambio de cultivo del café a otros rubros.
A19: Desplazamiento de los jóvenes del campo a la ciudad.
A20: Alta afectación por efecto del cambio climático y la sequía.

Tabla 2. Lista de amenazas del Ambiente externo para el café orgánico

En el análisis se empleando las listas de oportunidades y amenaza, se identifican los elementos del ambiente externo, priorizándose su impacto, para el diseño organizacional de un programa de la extensión agrícola en la producción del café orgánico, resultando. Se señalan del medio ambiente externo correspondientes a elementos de acción directa e indirecta.

En la perspectiva de los elementos de acción directa compuesto por los grupos de interés externos e internos, que tienen un impacto directo y su vinculan en las actividades de la organización identificándose grupos especiales, por lo consiguiente se señalan a los ambientalistas, los caficultores, extensionistas, consumidores, organismos gubernamentales, instituciones financieras, Instituciones académicas y de investigación.

Del mismo modo resultó de la priorización del medio ambiente externo para un programa de la extensión las variables conforme a los elementos de acción indirecta (Stoner, et. al., Ob. cit., 2011), tuvo como resultados la incidencia en los grupos de interés tanto internos como externos, en los tecnológico, económico, sociocultural y en lo político legal.

En cuanto a los resultados de la caracterización, corresponde a las variables tecnológicas todo aquello que contempla las el equipamiento y los materiales necesarios para la innovación tecnológica con la producción de insumos agroecológicos, el equipamiento necesario para impartir los conocimientos en los avances tecnológicos que equipos de computación, así mismo se contempla la demanda de los conocimientos técnicos de servicio de extensión.

En relación con las variables económicas, se tiene como elemento de acción indirecta el incentivo necesario de los precios del café y la calidad orgánica, además la conveniencia del financiamiento para el servicio de expansión en la productividad de café, haciendo referencia a los cambios que ocurren que impactan considerablemente en los caficultores induciendo a la producción de otros rubros agrícolas.

Con respecto a las variables socio culturales, se encuentran los valores, las costumbres y hábitos en la cultura tradicional por la siembra del café, la conservación por el ambiente, experiencias locales, así como el consumo nacional del café de un estimado en 60.000 productores, que se ubican en 19 estados del país, donde los jóvenes representan un sector

objeto de la asistencia extensionista.

En el ámbito de las variables político legal, se caracteriza por las políticas del gobierno como un Plan nacional de café y normas que controlan las actividades agrícolas, que estimula la necesidad del servicio de extensión agrícola, así como las normas regulaciones para la actividad conservacionista de producción del café, las norma de calidad de café verde, marco legal para la seguridad alimentaria, reglamentación ABRAE's, la norma de Denominaciones de Origen, certificación nacional del café orgánico. Del mismo modo caracteriza dentro de estas variables se encuentran los aspectos internacionales de interés con la identificación agentes operando con las organizaciones, el interés del mercado, financiamiento, la competencia.

Para mayor entendimiento de estos resultados se observan en la tabla 3, las características anteriormente mencionadas.

En otro orden de los resultados, para la caracterización del ambiente natural (ver Tabla 4) se encuentran identificadas las condiciones y afectaciones por el cambio climático, la erosión en los suelos y los efectos de la sequía, que impulsan los requerimientos de la asistencia técnica para enfrentar como un desafío sus efectos en la producción y rendimiento del café.

Tabla 3. Identificación y caracterización de componentes de los elementos externos organizacionales.

Ambiente Organizacional					
Elementos Externos	Componentes		Caracterización	Criterio de Análisis	Denominación
Elementos de acción directa	Grupos de Interés Externos	Proveedores	Insumos preparados en laboratorios de bioinsumos y empresas de de equipo	Equipamiento	Proveedores
		Oferta de mano de obra	Extensionistas en la producción orgánica, productores con certificación, profesionales formados en agroecología, sector académico	Incorporación de talento humano	Grupos de interés especial
		Cientes	Interés de los caficultores y extensionistas agrícolas	Conocimiento de técnicas	Caficultores
		Consumidores	Grupos ambientalistas, organismos de capacitación e investigación, extensionistas, productores con certificación orgánica, profesionales formados en agroecología, consumidores de productos orgánicos	Servicios	Grupos de interés especial
		Competencia	Programas de extensión en agroecología de grupos ambientalistas y organismos de capacitación e investigación	Otros programas	Competidores
		Medios	Información en los medios de comunicación y digital	Divulgación e intercambio de saberes	Medios
		Instituciones financieras	Banca pública y privada con financiamiento a proyectos del sector agrícola	Financiamiento a proyectos	Instituciones financieras
		Acciones y organismos	Corporación, organismos públicos de extensión agrícola	Competencia del Estado	Gobierno y Cooperación
	Grupos de interés internos	Empleados	Extensionistas agrícolas	Extensionistas	Empleados
		Directiva	Gerencia del organismo públicos de extensión agrícola	Organismo de extensión agrícola	Directiva
Elementos de acción indirecta	Variables tecnológicas:		Innovación tecnológica de insumos agroecológicos, avances tecnológicos para la agricultura, divulgación de conocimientos, equipos de computación, demanda de servicio de extensión.	Equipos y materiales	Infraestructura Tecnológica, Caficultores y Proveedores
	Variables económicas		Precios del café y la calidad orgánica, financiamiento del servicio de extensión para la producción de café.	Incentivo	Instituciones financieras, Competidores
	Variables socio culturales		Tradición agrícola en la producción del café estimada en 60.000 productores, ubicados en 19 estados del país.	Tradición y hábitos	Asociación de Productores; Segmentación de Mercado
	Variables político legales		Norma de calidad de café verde, marco legal para la seguridad alimentaria, reglamentación ABRE's; Plan nacional de café marco legal de protección ambiental, norma de Denominaciones de Origen en la producción agrícola, certificación nacional del café orgánico, programas de agricultura ecológica	Presupuesto del Estado y norma	Gobierno y Grupos de Interés Especial
Aspectos internacionales del mercado mundial de café, organismos Internacionales interesados en el financiamiento, normativa internacional			Mercado con exigencia de calidad		

Tabla 4. Identificación y caracterización de componentes del ambiente natural

Ambiente Natural			
Factores	Caracterización		Impacto
Físicos naturales	Condiciones climáticas de montaña, cambio climático, erosión del suelos y la sequia	Necesidad del servicio de extensión	Demanda del servicio

Resumiendo los resultados en la definición de los elementos del ambiente externo de organizacional en el entorno contextual del Programa de Extensión Agrícola para el Fomento del Café de Orgánico, se muestran en la figura 3.



Figura 3. Ambiente externo, elementos de acción directa e indirecta de la organización.

Fuente: Elaboración propia (2020) a partir de Stoner, Freeman y Gilbert (2011).

## Conclusiones

El desarrollo de la extensión orientada en la producción orgánica depende de múltiples elementos que se encuentran en su entorno de ella. Estos elementos fueron se contemplan dentro del ambiente natural de para el ambiente externo como directas e indirectas que reflejan igual de importantes en para el desarrollo de la extensión agrícola para el café orgánico como las políticas de Estado, leyes y normas nacionales e internacionales, de grupos de interesados y otras Organismos Internacionales interesados en el financiamiento, en lo económico con financiamiento y tecnológico por el interés en área de conservación, el rol que representa como elemento dinamizante y las condiciones agroclimáticas de montaña.

Concluyéndose en la Identificación de los elementos del ambiente externo para el diseño organizacional de un programa de la extensión agrícola en la producción del café orgánico, de acción directa compuesto por los grupos de interés de la organización; es decir, los que originan un impacto directo en las acciones de la organización donde fueron identificados grupos ambientalistas, los caficultores; consumidores de café; organismos gubernamentales, instituciones financieras, académicas y de investigación con otras organizaciones los cuales son los caficultores, competencia otros tipo de calidad de café, instituciones financieras, corporación de café, los medios, los grupos ambientalistas, infraestructura, proveedores de insumos agroecológicos, consumidores de calidad orgánica.

El ambiente externo del PREAFCO asume un lugar de interés la cantidad de elementos de acciones directas e indirectas que lo rodean, que incrementa su complejidad y dinamismo, lo que amerita su evaluación requiriéndose las formulaciones estratégicas.

De lo anterior se puede concretiza que el entorno se enmarca la articulación con visión sistemática de la organización para la extensión agrícola, con todos los elementos del ambiente organizacional y natural externos que tienen importante afectación para el proceso de toma decisiones, para la planificación, el cambio organizacional, entre otros, ya que implican una continua adaptación al medio para beneficiarse de las oportunidades que éste contemple, así como enfrentar las amenazas que de él emanen.

## Referencias Bibliográficas

- Ardila, J. (2010). Extensión rural para el desarrollo de la agricultura y la seguridad alimentaria Aspectos conceptuales, situación y una visión de futuro. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica
- CODESU (2002) Producción agrícola orgánica bajo la asesoría de Cooperación para un Desarrollo Sustentable. Artículo. Cooperación para un Desarrollo Sustentable. Cooperación para un Desarrollo Sustentable. Mérida. Venezuela.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. 10ma. edición. 2011 Cengage Learning Editores, S.A. México
- Domené, O.; Cruces J. y Herrera, F. (2015). La agroecología en Venezuela: Tensiones entre el rentismo petrolero y la soberanía agroalimentaria. Programa de Formación de Grado en Agroecología, Universidad Bolivariana de Venezuela. Venezuela. P.62
- FAO (2001). Codex Alimentarius - Alimentos Producidos Orgánicamente. Roma. Italia
- FAO (2004). Política de desarrollo agrícola. Conceptos y principios. Roma. Italia
- FAO (2006). Una café más sano. Departamento de Agricultura, Bioseguridad, Nutrición y Protección del Consumidor. FAO. Roma. Italia
- Florentino, A.; López, R.; Hernández, R.; Lozano, Z.; Contreras F. y Hernández, C. (2005). Agricultura orgánica en Venezuela: Situación actual y desarrollo futuro. Conferencia: Recomendaciones y estrategias para desarrollar la agricultura ecológica en Iberoamérica, At España.
- Disponible: [https://www.researchgate.net/publication/275649242\\_Agricultura\\_organica\\_en\\_Venezuela\\_Situacion\\_actual\\_y\\_desarrollo\\_futuro](https://www.researchgate.net/publication/275649242_Agricultura_organica_en_Venezuela_Situacion_actual_y_desarrollo_futuro)
- [Consulta: 2020, febrero 11].
- Freire, P. (1998). ¿Extensión o Comunicación?: La Concientización en el Medio Rural. Editorial Siglo XXI. Editores S.A. Vigésima primera edición. p. 108

- Ffrench-Davis, R. (2002), Reformas económicas, globalización y gobernabilidad en América Latina, Caracas, Fundación Desarrollo y Paz-Editorial Nueva Sociedad.
- Fred, R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9va. edición. PEARSON Educación. México.
- IICA (2002). La extensión agrícola en el cambio institucional. Consideraciones para el desarrollo de una visión compartida<sup>1</sup> San José, Costa Rica
- IFOAM (2002). Las normas básicas de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica. [Documento en línea]
- Disponible: [http://www.infoagro.net/shared/docs/a6/76\\_normas\\_IFOAM.pdf](http://www.infoagro.net/shared/docs/a6/76_normas_IFOAM.pdf).
- [Consulta: 2019, septiembre 11].
- Garrido, M. (2006). Recomendaciones y estrategias para desarrollar la Agricultura Ecológica en Iberoamérica. Proyecto XIX.4 de CYTED sobre “Normativas de Agricultura Orgánica para Iberoamérica”
- González, M. (2004). La extensión y los servicios de apoyo para la agricultura en América Latina y el Caribe: Elementos para la formulación de políticas. IICA. Costa Rica.
- Disponible: [http://www.mag.go.cr/biblioteca\\_virtual\\_extension\\_educ\\_invest/c20\\_2\\_2004.pdf](http://www.mag.go.cr/biblioteca_virtual_extension_educ_invest/c20_2_2004.pdf)  
 [Consulta: 2020, marzo 2].
- Hill., C., Gareth, J. y Schilling, M. (2015). Strategic Management. Theory. 11th edition. Cengage Learning. USA.
- Hernández, S. (2006). Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. 4ta. edición. McGraw-Hill. México.
- Motta, M. (2018). Importancia de la caficultura en Venezuela. 1er. Congreso del café y la caficultura. Universidad Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. Disponible: <https://www.analitica.com/opinion/> [Consulta: 2020, marzo 2].
- Petersen, E., y Plowman, G. (1974). Organización y Dirección de Empresas. Editorial Hispano América. México.

- Ramsay A., y Beltran, L.R. (1997). Extensión agraria: estrategia para el desarrollo Rural. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura /Fundación CIARA. Caracas.
- Rivero, S. (2004). Propuesta Programa de Extensión Agrícola para el Fomento del Café Orgánico en Venezuela. Trabajo Especial de Grado. Universidad Politécnica Experimental de la Fuerza Armada. Caracas.
- Rodríguez, H., Ramírez, C., y Restrepo, L. (2016). Nuevas tendencias de la extensión rural para el desarrollo de capacidades de autogestión. Artículo de investigación. Corpoica Cienc. Tecnol. Agropecuaria, Mosquera. Colombia.
- Ruiz, O., y Hurtado, C. (2011). Estudio de Planeación Estratégica tipo FODA en el Cuerpo. Trabajo de investigación. Médico del American British Cowdray Medical Center. Vol. 56, Núm. 4 Oct. - Dic. 2011. p. 173 – 183. Mexico.
- Senge, P. (1999). La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Editorial Granica. España.
- Solano, D. (2008). Estrategias de comunicación y educación para el desarrollo sostenible. UNESCO. Disponible: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159531>. [Consulta: 2020, abril 4]
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilbert, D. (2011). Administración. 6ta. edición. Prentice Hall. Mexico.
- Timms, H.L. (1978). Modelos y sistemas. Sistemas de decisión gerencial. 5ta. ed. Buenos Aires: Editorial "El Ateneo".