

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA UNA ONG DE
CARÁCTER AMBIENTAL. CASO DE ESTUDIO: FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO
SOSTENIBLE GESTAR

I. NÚCLEO TEMÁTICO: Administración Ambiental

II. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión Ambiental

III. TÍTULO: Propuesta de un Sistema Integrado de Gestión Organizacional para una organización no gubernamental de carácter ambiental.

Estudio de Caso: Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Formulación

¿Es importante un Sistema Integrado de Gestión Organizacional para conocer y diseñar organizaciones más inteligentes, conscientes de su inherente responsabilidad socioambiental, y eficientes en el manejo de recursos para la maximización de oportunidades y minimización de riesgos hacia y del medio ambiente?

1.2. Sistematización

¿Cómo planear la organización?

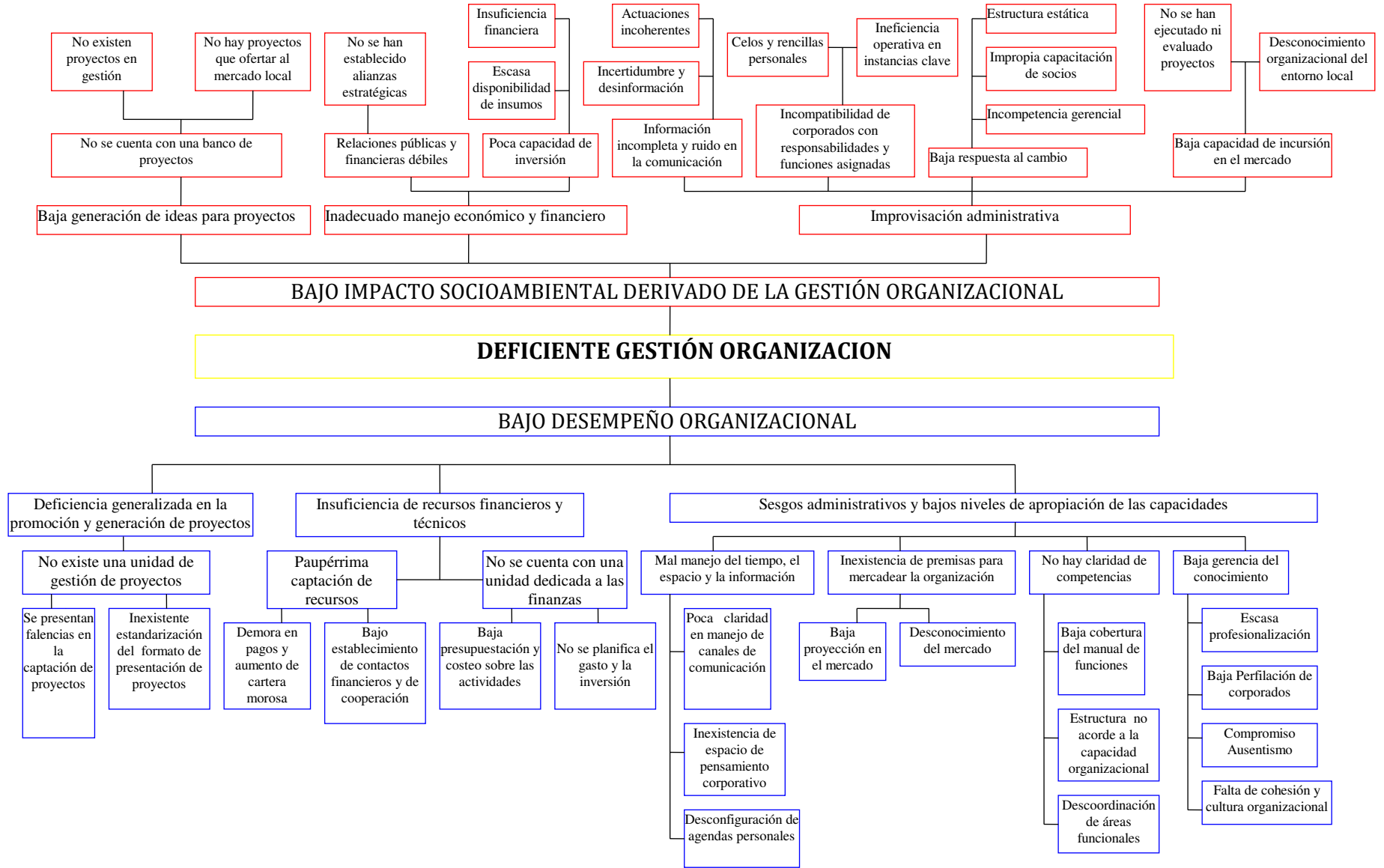
¿Cómo direccionar y gerenciar la fundación?

¿Qué conceptos, instrumentos y herramientas administrativas deben apropiarse?

¿Cómo proyectar la organización hacia una gestión ambiental competitiva?

¿Bajo qué principios deberá guiarse el pensamiento y la acción ambiental?

1.3. Identificación



2. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales, tanto formales como informales, y están constituidas sobre la base de un mutuo interés y satisfacción de necesidades. Como sistema, la organización incorpora la idea de que el medio ambiente esta sujeto a cambios dinámicos y las partes del sistema son interdependientes y están/ sujetas a los cambios de las demás partes.

Quizá no existe actividad humana que sea más importante que administrar¹, debido a que todo administrador, a todo nivel y en toda clase de organización tiene la tarea básica de diseñar, establecer y mantener un entorno en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales y con las mayores satisfacciones personales y grupales. Con respecto a las interacciones del entorno, resulta claro que el administrador ambiental no puede efectuar su tarea, en forma correcta a menos que comprenda y responda a los diversos elementos del medio ambiente en cualquier organización, a sus amenazas y oportunidades o debilidades y fortalezas de diverso orden.

Dentro de las organizaciones sociales establecidas, ya sean de carácter ambiental, económico, cultural y tecnológico; muchos de los nuevos administradores están comenzando su carrera profesional con la expectativa de cambiar el *MODUS OPERANDI* de éstas. Consecuentemente, estos profesionales están pugnando porque ocurran actividades de carácter político, social y económico, apoyados por diferentes entes públicos y privados, en pro de fomentar la integración de la dinámica ambiental en el desarrollo local y regional, asesorar procesos de desarrollo ambiental, aplicar eficientemente los diferentes instrumentos de gestión, dinamizar la formación para la gestión ambiental integral y fomentar en todos los sectores de la sociedad una cultura del desarrollo sostenible. Para tal propósito las teorías administrativas de diversa índole, la teoría general de sistemas, la calidad y gestión ambiental proporcionan a las organizaciones un marco para

alcanzar una gestión ambiental integral más consistente y confiable. Con la puesta en práctica de un Sistema Integrado de Gestión Organizacional la fundación se hace consciente de todos sus aspectos ambientales y no sólo de los que están regulados por una legislación vigente, es decir, se encuentra diseñado para atender todas las facetas de las operaciones, actividades, productos y servicios que puedan tener impacto en, o interáctuar con, el ambiente.

Dentro del enfoque del Sistema Integrado de Gestión Organizacional se reconoce la manera en la cual una organización afronta su entorno competitivamente sin desligar cada una de sus funciones de manera particular, sino con visión y comprensión holística de la misma.

La puesta en marcha del Sistema Integrado de Gestión Organizacional producirá un cambio cultural gradual dentro de la fundación. Esta es una expectativa razonable ya que el sistema requerirá de una percepción creciente, educación, capacitación y ocupación de parte de los individuos para que comprendan y respondan a los aspectos ambientales y competitivos del entorno.

¹ KOONTZ, Harold. ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Diseñar un Sistema Integrado de Gestión Organizacional en la Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR para el cumplimiento de sus obligaciones ambientales, sociales y económicas.

3.2. ESPECÍFICOS

3.2.1. Realizar un diagnóstico estratégico organizacional en la fundación.

3.2.2. Formular un plan de acción ambiental y de direccionamiento organizacional.

3.2.3. Construir un sistema de medición para la gestión operativa y ambiental de la fundación.

3.2.4. Proveer a la fundación de una propuesta del Sistema Integrado de Gestión Organizacional.

4. MARCO DE REFERENCIA.

4.1. OBJETO DE ESTUDIO

La fundación es una organización privada de naturaleza civil, sin ánimo de lucro, su razón social es **Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR**, esta organización se encuentra conformada por estudiantes y egresados de la Facultad de Ciencias Ambientales de la Universidad Tecnológica de Pereira. Se crea legalmente el 3 de Marzo del 2000 en la ciudad de Pereira por acta de constitución en asamblea general presentando un número total de 41 socios fundadores. Inscrita ante Cámara de Comercio, el día 30 de Marzo del mismo año, bajo el número 3,149 con el que, y de conformidad con el decreto 2150 de 1995 la Superintendencia de Industria y Comercio otorga autorización de ejercicio y certifica su existencia y representación legal. De igual manera la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales asigna el número de identificación tributaria Nit 816.000.4390-6 y el número de matrícula comercial 501474-15.

Como organización el máximo órgano de decisión lo constituye la Asamblea General que es quien aprueba y hace cumplir los estatutos. La Junta Directiva está conformada por los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretario general, tesorero y representante ejecutivo de los socios. La organización en sus inicios desarrolló talleres de planeación en los cuales se construyeron los estatutos y una presentación corporativa, luego se elaboró la estructura orgánica apoyada en un departamento de desarrollo organizacional, uno de investigación y gestión de proyectos, respaldados ambos por un sistema de información gerencial. En estos talleres se construyeron los manuales de funciones, además de generar las líneas y dinámica de proyectos, se diagnosticó la organización y se generaron los planes de desarrollo y de acción para el año 2000 - 2001.

4.2. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.

Como base para el establecimiento de un Sistema Integrado de Gestión Organizacional es necesario conocer los más importantes aportes de las teorías administrativas, la teoría general de sistemas y los sistemas de calidad y de gestión ambiental; de manera que proporcionen un marco de referencia hacia el conocimiento de distintos elementos dentro de

las organizaciones tales como: la estructura, las competencias, las personas, la tecnología y el ambiente.

4.2.1. ESCUELA CLÁSICA

Entre los principales aportes de esta escuela se destacan:

Obtener un ambiente de armonía grupal, consolidar la cooperación de los individuos, desarrollar la capacidad plena de todos los individuos en favor del bienestar particular y colectivo, realizar la división de tareas de acuerdo a las fortalezas individuales por medio de la administración del personal, lograr capacitación e investigación dentro del recurso humano para el mejoramiento, sustentar las decisiones en la información y la documentación de tal forma que sobrevivan en la memoria organizacional.

4.2.2. ESCUELA DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA Ó ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Sus principales postulados se basan en:

Establecer el recurso humano como fundamental en la administración de las organizaciones, fomentar y mantener las relaciones entre los individuos para el bien colectivo, realizar la interacción grupal hacia la participación en las decisiones de la organización, considerar los deseos de asociación y superación personal de los individuos, motivar y respaldar en su desempeño a los trabajadores.

4.2.3. ESCUELA CONTEMPORÁNEA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En esta corriente se distinguen pensadores que para su doctrina tomaron ideas y aspectos de otras escuelas para alcanzar cierto equilibrio, obteniendo una síntesis de cada una, para lo cual recurrieron a las escuelas clásica y de las relaciones humanas, entre otras. Sus estadios se sintetizan en:

Rescatar la importancia del establecimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio del compromiso colectivo, el proceso administrativo debe poseer un sistema de valores que busque obtener resultados concretos, destacar la importancia de la medición y evaluación del desempeño organizacional y resaltar el papel que cumple la comunicación dentro de las organizaciones.

4.2.4. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.

La aplicación de la teoría general de sistemas en las organizaciones recibe el nombre de teoría sistémica de organizaciones², en la cual se concibe a la organización como un sistema abierto y además como un sistema energético de insumo - resultado, en el cual la energía proveniente del resultado reactiva el sistema. Todos los sistemas sociales, consisten en un patrón de actividades de un número de individuos, si el patrón o paradigma solo se presenta una vez o a intervalos independientes no podría hablarse de organización. El enfoque sistémico hace posible “examinar la estabilidad o recurrencia de las actividades, en relación con el insumo energético del sistema, la transformación de energía dentro del sistema y el producto resultante o resultado energético”³.

De esta manera podemos entender la organización como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio que la rodea. Y así mismo, se puede revelar los aspectos que involucra el concepto de sistema en las organizaciones⁴:

- Un sistema abierto.
- Delimitable hacia afuera.
- Orientada al rendimiento y un fin determinado.
- Una red de subsistemas.
- Orientada a la supervivencia.

De igual manera denotar las características de que apoyan las cuatro funciones claves de un sistema organizacional⁵:

Estabilidad: que permite al sistema integrar a las personas y asegure su funcionamiento por rutinas y reglas.

Adaptabilidad: para que el sistema sea capaz de evolucionar dinámicamente frente al cambio en el entorno.

Eficiencia: por lo cual el sistema atiende su objetivo con el menor esfuerzo posible en comparación con otros sistemas.

² Katz y Khan. The Social Psychology of Organizations. 1966

³ Katz y Khan. 1977

⁴ Zimmermann, A. Gestión del cambio organizacional. 1998

⁵ Ibid.

Sinergia: para que el sistema global actúe en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen.

4.2.5. SISTEMAS DE CALIDAD Y DE GESTIÓN AMBIENTAL NTC ISO 9000 & ISO 14000.

La ISO 9000 proporciona a las organizaciones proveedoras un medio para demostrar a las organizaciones cliente la consecución de requerimientos de calidad; resalta los logros de una organización proveedora al proporcionar un desempeño general en relación a los objetivos de calidad. Su estructura mezcla actividades de administración, requerimientos de proceso y requerimientos de verificación. Tanto la ISO 9000 como la ISO 14000 incluyen elementos de compromiso y responsabilidad de la dirección, documentación y administración del sistema, auditoría, control operacional y de documentos, capacitación, vigilancia, medición y acción correctiva.

La gestión ambiental es un enfoque sistemático frente al cuidado ambiental en *todos* los aspectos organizacionales. La implementación de este enfoque normalmente es un proceso voluntario. Sin embargo las organizaciones evalúan los beneficios de la adopción de un manejo ambiental no sólo en términos financieros, sino también los riesgos por no tratar adecuadamente los aspectos ambientales.

Los sistemas de gestión ambiental están enmarcados en las normas de aplicación voluntaria NTC ISO 14000, que permiten realizar una evaluación de todos los sistemas que componen la estructura de la organización, evaluar los productos y/o servicios generados y sistematizar e integrar la protección ambiental en la administración global de la organización con el fin de lograr un cumplimiento consistente en los requerimientos internos y externos.

Los elementos centrales de la norma son:

- Política ambiental, en la cual se expresan públicamente los compromisos adquiridos por la organización, y es a su vez un marco de referencia para definir los objetivos y metas ambientales.
- Planificación, en donde se identifican los aspectos ambientales como los requerimientos legales, y se establece un programa ambiental para cumplir objetivos y metas.
- Implementación y operación, donde se determina “quien hace qué”, se proporciona entrenamiento e información, se realiza control de documentación y operaciones y se define la preparación y respuesta ante emergencias.

- Verificación y acción correctiva, cubija los registros, las monitorías y mediciones así como las auditorias al sistema.
- Revisión por parte de la gerencia, que contempla realizar una supervisión formal e informal al sistema de administración.

4.2.6. GERENCIA INTEGRAL

La gerencia integral⁶ es el arte de integrar todas las facetas del manejo de una organización en procura de dirigirse hacia una mayor competitividad.

Para obtener un sistema de gerenciamiento integral es necesario, en un primer nivel, formular una estrategia, para definir a dónde debería ir la organización y cómo alcanzar sus objetivos, la cual se obtiene de responder a tres preguntas:

- ¿Dónde esta la organización ?
- ¿A dónde se quiere ir ?
- ¿Cómo vamos a alcanzar esos objetivos ?

En segundo nivel, es necesario llevar a cabo una organización, definir y delimitar su estructura y sus funciones o competencias; de tal modo que esta organización pueda apoyar o soportar la estrategia de la manera más eficiente. “Las estructuras siguen a las estrategias”⁷.

En tercer y último nivel se requiere crear y fomentar una cultura organizacional que permita animar a las personas y dinamice la organización para soportar la estrategia, esta representa un elemento que le da identidad a la organización, la hace diferente a las demás, para ello incluye los valores, las creencias y los comportamientos.

4.2.7. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. SIGO

Un sistema es concebido como el conjunto de elementos relacionados entre sí, entre los cuales existe cierta cohesión y unidad de propósito. Integrado como la operación que incluye las funciones necesarias para el cumplimiento de un objetivo general. La gestión como el grupo de acciones encaminadas a conseguir o resolver algo. Y organizacional como la reunión de personas en forma asociada.

⁶ SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. 1994

⁷ Chandler. Colección vídeo empresarial. Cesa. Incolda. Sta. Fe de Bogotá. 1995

El Sistema Integrado de Gestión Organizacional (SIGO) conceptualmente hablando es el conjunto de herramientas de la administración relacionadas y cohesionadas entre sí, con el fin de determinar las acciones encaminadas a alcanzar una meta o fin, para el cumplimiento eficaz en lo planeado y eficiente en lo realizado por la organización.

El SIGO es una construcción metodológica de un estadio en una organización como la Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR, a partir de distintos e importantes aportes de la administración para proveer de herramientas necesarias que contribuyan a el cumplimiento de los objetivos organizacionales de una manera holística en un ambiente ideal de trabajo, donde se fusione sistemáticamente la fundación para la transformación competitiva y responsable en el mercado hacia una gestión ambiental efectiva.

El SIGO define los instrumentos organizacionales agrupados en: personas, ideas, funciones y actividades que hacen parte del proceso administrativo de la Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR. El proceso se inicia con el propósito de la organización expresado colectiva y participativamente por los miembros de la fundación. Se determina el rol organizacional, además de la comprensión frente al medio en él que ésta se desenvuelve, realizando un diagnóstico estratégico para comprender la situación actual por medio de la identificación de los recursos disponibles y las necesidades reales, así como, las actividades y mecanismos de planeación para lograr un equilibrio entre ambos. Se obtienen y revisan los datos para la realización del análisis situacional de manera sistemática, identificando el impacto de actividades, productos o servicios sobre el ambiente y los diversos grupos de interés como clientes, socios, competidores, comunidad, la organización, etc.; en el presente como hacia el futuro por medio de un pronóstico de hacia dónde nos conduciría el rumbo inicialmente tomado.

En un análisis prospectivo se realiza un acercamiento a las futuras estrategias a ser implantadas, con el establecimiento de prioridades y la selección de alternativas. Predeterminando el curso a seguir ya sea a corto, mediano o a largo plazo, de una manera remediadora o preventiva por toda la organización; midiendo los posibles resultados comparándolos con los objetivos, para establecer si es realmente el camino que conduzca a la potenciación de los aspectos internos en pos de enfrentar competitivamente el mercado ambiental local.

De igual manera se valida la formulación participativa y concertada de la orientación corporativa, en donde se busca fomentar una conciencia colectiva por medio de una capacitación adecuada para obtener un personal competente, consciente de sus conocimientos, funciones, responsabilidades y de lo que cada uno representa en el esquema global de la fundación, hacia la génesis de una cultura ambiental donde todos se encaminen y direccionen de forma unificada a el desarrollo organizacional en búsqueda de la satisfacción de los objetivos tanto colectivos como individuales de mejoramiento ambiental.

La planeación de los cursos de acción se construirá a partir de las estrategias generadas, por lo cual éstas serán evaluadas y desarrolladas posteriormente en el plan de desarrollo y en el plan operativo cumpliendo los objetivos determinados para lograr que cada nivel administrativo y operativo esté comprometido con cada uno de ellos.

El SIGO reconoce la importancia de generar estructuras organizacionales, no trabajar sobre las existentes, pues las estructuras deben crearse a partir del rumbo, la orientación y el direccionamiento establecido⁸. De esta manera se pretende crear una estructura flexible y versátil, altamente eficiente donde exista la participación, el empoderamiento y se dé un excelente flujo de comunicación e información; todo esto sin desplazar las jerarquías ni permitir el abuso de la autoridad. Una estructura consciente de sus competencias, obligaciones y responsabilidades, con una clara visión de las actividades que cada equipo e individuo debe realizar.

Finalmente el SIGO para poder desarrollar un proceso de mejoramiento organizacional continuo y flexible, vela por la evaluación, acciones correctivas y retroalimentación que garanticen un seguimiento y control sobre todos los aspectos funcionales y organizacionales de la fundación, donde se destaca la importancia de crear un sistema de medición de gestión tanto operacional como ambiental que permita a la fundación y a sus miembros conocer los aspectos ambientales, sociales, económicos, culturales, políticos y tecnológicos que generen insatisfacciones, obstaculicen el cumplimiento de los objetivos y degeneren el funcionamiento; sobre los cuales se debe investigar y desarrollar acciones que permitan prevenir y corregir los mismos.

4.3. MARCO LEGAL

Cuadro No 1. Acuerdos internacionales - (La Agenda 21)

| CONCEPTO | CAPITULO | DETALLE DE LA NORMA |
|--|----------|--|
| Fortalecimiento de los negocios y la industria | 30 | Promoción de una producción más limpia y buenas prácticas de administración ambiental. Dentro de las actividades que forman parte de los programas cabe destacar la adopción e información sobre implementación de códigos de conducta para promover las mejores prácticas ambientales. |
| Transferencia de tecnologías ambientalmente sanas, cooperación y fortalecimiento institucional | 34 | Juega papel importante los códigos voluntarios de gestión ambiental: “La serie ISO 14000 tiene potencial considerable para estimular la adopción de estándares de gestión ambiental y prácticas entre una gran variedad de empresas de todo el mundo, sobre una base voluntaria. Puede servir también para motivar la adopción de procesos de producción más limpios y técnicas, así como también tecnologías ambientalmente sanas en general”. |

Cuadro No 2. Constitución Política Nacional

| CONCEPTO | ARTICULO | DETALLE DE LA NORMA |
|-------------------------------|----------|--|
| De los Derechos Fundamentales | 14 | Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica. |
| | 38 | Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. |
| De los Derechos Sociales, | 61 | El estado protegerá la propiedad intelectual por |

⁸ CHANDLER, Alfred. Estrategia y estructura. 1962.

| | | |
|--|--------------|--|
| Económicos y Culturales | | el tiempo y mediante las formalidades que establezca la ley |
| De los Derechos Colectivos y del Ambiente | 78 79 | La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo... |
| De las Formas de Participación Democrática | 103 | “... El estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan”. |

Cuadro No 3. Ley 99 de 1993

| CONCEPTO | ARTICULO | DETALLE DE LA NORMA |
|--|----------|---|
| Principios generales | 1 | El proceso de desarrollo económico y social del país se orientará según los principios universales y del desarrollo sostenible contenidos en la declaración de Río de Janeiro de junio de 1992 sobre medio ambiente y desarrollo. |
| La protección y recuperación ambientales | 10 | Es una tarea conjunta y coordinada entre el Estado, la comunidad, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado. El Estado apoyará e incentivará la conformación de organismos no gubernamentales para la |

| | | |
|----------------------------------|----|--|
| | | protección ambiental y podrá delegar en ellos algunas de sus funciones. |
| Manejo ambiental descentralizado | 12 | El manejo ambiental del país, conforme a la Constitución Nacional, será descentralizado, democrático y participativo. |
| Sistema Nacional Ambiental SINA | 13 | Para el manejo ambiental del país, se establece un Sistema Nacional Ambiental cuyos componentes y su interrelación definen los mecanismos de actuación del Estado y la sociedad civil. |

Cuadro No 4. Ley 170 de 1994

| NORMA | DETALLE |
|--------------|--|
| Ley 170 | Mediante la cual Colombia se adhirió a la OMC (Organización Mundial del Comercio) y allí particularmente en el Acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio, las normas internacionales expedidas por la ISO (International Organization Standardization) con las cuales los Sistemas de Gestión Ambiental cobran especial importancia, pues facilitan el comercio de bienes y servicios a nivel internacional. |

Cuadro No 5. Documentos CONPES

| CONCEPTO | NUMERO | DETALLE DE LA NORMA |
|--|---------------|--|
| Plan Nacional de Desarrollo Ambiental. | 2750 | “La política ambiental también estimulará la adopción (...) de códigos de conducta voluntarios para la protección ambiental...” |
| Política Nacional de Ciencia y Tecnología. | 2739 | “Desarrollo y fortalecimiento de la capacidad nacional en ciencia y tecnología y creación de condiciones de competitividad en el sector productivo nacional (...) impulso al desarrollo de tecnologías y de sistemas de producción |

| | | |
|---|------|--|
| | | sostenibles, de bajo consumo energético y de bajo impacto ambiental”. |
| Política sobre Competitividad. Por una Colombia Competitiva. | 2724 | Propiciar el desarrollo armónico y equilibrada de los diferentes eslabones de las cadenas productivas en el marco de un desarrollo sostenible. |
| Plan Estratégico Exportador. | 2748 | “Apoyará al sector productivo para que se ajuste gradualmente a los requerimientos ambientales internacionales” y “Promoverá a nivel subregional el establecimiento conjunto de medidas que permitan armonizar requisitos técnicos, de calidad y ambientales de manera concertada, con el fin de nivelar las desigualdades de competencia, originadas en la diversidad de estándares o normas nacionales”. |
| Política de Modernización y Reconversión Industrial. | 2762 | “... el Ministerio del Medio Ambiente buscará estimular la adopción de códigos de conducta voluntarios para la protección ambiental y la realización de un programa de ecoetiquetado a nivel nacional que este precedido de un programa de mejoramiento ambiental de las industrias participantes” |

4.4. MARCO HISTÓRICO

Cuadro No 6. Antecedentes Generales

| AÑO | CONCEPTO |
|------|--|
| 1972 | Las primeras discusiones internacionales alrededor de los asuntos ambientales y su relación con las actividades empresariales se iniciaron con la trascendente Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Humano en 1972 en Estocolmo. Allí se creó la Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo. Esta comisión estuvo encargada de estudiar el papel del que tendría la protección del ambiente, el crecimiento y desarrollo económico y las repercusiones de que conlleva el desarrollo |

| | |
|------|---|
| | <p>industrial, así como la relación de este con la contaminación.</p> <p>Se crea el PNUMA demostrando la importancia de la dimensión ambiental que existía para los países.</p> |
| 1991 | <p>El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, publica un documento llamado "Cambiando el Rumbo", en cual se dejan por escrito algunas recomendaciones a seguir por los estados y las organizaciones para contribuir a la aplicación del concepto desarrollo sostenible.</p> <p>La Cámara de Comercio Internacional organiza la segunda Conferencia Mundial Industrial sobre la Gestión Ambiental y como consecuencia de ello se redacta la Carta Empresarial para el Desarrollo Sostenible, la cual establece una serie de principios que guían a las compañías hacia el mejoramiento continuo de su desempeño ambiental.</p> <p>Se realiza en Dinamarca la Conferencia sobre un Desarrollo Industrial Ecológicamente Sostenible (DIES).</p> |
| 1992 | <p>Se formaliza el desarrollo sostenible mediante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Brasil . De esta conferencia surgen la Declaración de Río y la Agenda 21.</p> |

Cuadro No 7. El origen de las normas de la serie ISO 9000 e ISO 14000

| AÑO | CONCEPTO |
|------------|---|
| 1980 | La International Organization for Standarization tuvo sus comienzos poco después de la segunda guerra mundial, pero no fue sino hasta 1980 cuando se formaron los TC (Technnical Committees) 176 para elaborar la serie de norma ISO 9000 sobre administración de la calidad. |
| 1987 | El TC 176 culmina su tarea y publica la serie ISO 9000. |
| 1991 | La ISO es invitada a la cumbre de Río y además a elaborar los compromisos en materia de medio ambiente, además llama a consultores voluntarios y forma el SAGE (Strategic Advisory Group on the Enviroment). |
| 1992 | El SAGE recomienda desarrollar estándares para la gestión ambiental y lo hace público en la Conferencia de las Naciones Unidas. |
| 1993 | El TMB (Technical Management Board) forma el TC 207 para elaborar normas sobre sistema de administración ambiental. 50 países del mundo anunciaron su interés en cooperar en esta tarea. |

Cuadro No 8. Evolución histórica de los estudios organizacionales

| AÑO | CONCEPTO |
|------------|--|
| 1910 | Se realizan estudios de fenómenos parcelados, ejemplificados en estudios de tiempos y movimientos. |
| 1920 | Estudio de las funciones empresariales, demostrada con la tipología de los fenómenos estudiados. |
| 1950 | Estudio de la organización empresarial: se denota con el análisis de relación entre estructura y comportamiento empresarial. |
| 1960 | Modelación del fenómeno empresarial ⁹ , en la cual se esquematiza la dinámica empresarial. |
| 1970 | Estudio de la acción empresarial. Se habla del planteamiento estratégico y estudios sobre la estrategia. |
| 1980 | Planteamientos psicossociológico. Se realizan estudios de sociodinámica con énfasis en la cultura organizacional ¹⁰ . |
| 1990 | Globalización de la acción empresarial. Se demuestran enfoques de la calidad total y la competitividad |

Cuadro No 9. Orígenes de la Gerencia Integral¹¹

| AÑO | CONCEPTO |
|------------|---|
| 1950 | En el ámbito organizacional mundial, el paradigma dominante de los años 50, era la <i>organización</i> . Se creía que cualquier problema de las empresas se solucionaba con el estudio de la organización o simplemente con un cambio en el organigrama de la misma. Con la experiencia se demostró que las empresas bien organizadas también podían fracasar. |
| 1970 | En las décadas de 1970 y 1980 el modelo a seguir fue la <i>estrategia</i> . Con esta se llegó a pensar que mediante la formulación de estrategias superiores a las de la competencia se podría tener éxito. Pero al igual que con el paradigma de la organización, la estrategia también fracasaría: puesto que ésta no es más que un plan en un papel y para volverla realidad se necesitaba a las personas. |
| 1980 | Esta evidencia llevo al desarrollo de otro paradigma en la década de 1980: la <i>cultura</i> |

⁹ ANSOFF, I. *Estrategia Corporativa*. 1965

¹⁰ PASCALE, R. et. al. *El Arte de la Gerencia Japonesa*. 1981

¹¹ *Teoría administrativa que surge por Jean Paul Sallenave. Escritor y estudioso francés.*

| |
|---|
| <p><i>organizacional</i>, según el cual la empresa no tendrá solo éxito por una buena organización, sino porque posee un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implantar un estrategia. A estos paradigmas se adicionan el de la Calidad Total, la Administración Total del mejoramiento Continuo, la Administración Total de Unidades Estratégicas de Negocios, etc.</p> |
|---|

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto posee elementos de los tipos de investigación cuantitativa y cualitativa, entre las cuales se encuentran la investigación evaluativa, la investigación de casos y la investigación acción participación.

Las características aportadas por cada tipo de investigación son:

En primer lugar que la investigación evaluativa presenta un análisis de los efectos de una intervención dirigida a la solución de una situación problemática y las interrelaciones entre sus elementos.

La investigación de casos es considerada porque permitió aclarar conceptos, variables y la manera de medirlas que fueron fundamentales en la determinación de la dinámica de la acción y el pensamiento de la fundación para comprender su comportamiento y su desarrollo.

Y finalmente la de acción participación por cuanto condujo a la sistematización de un conocimiento generado en un proceso investigativo donde se involucró tanto el investigador como la comunidad objeto de estudio.

5.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

5.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El ciclo organizacional de la Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR, demanda un análisis de sus prácticas en el tiempo de vida de la misma. Lo cual exige estudiar los componentes, competencias, procesos y mecanismos internos que puedan facilitar u obstaculizar el desarrollo y la permanencia temporal de la fundación hacia una apropiada gestión ambiental.

Los antecedentes conducen a la necesidad de identificar y establecer la metodología apropiada para elaboración de estrategias, fortalecimiento de la organización y consolidación de una cultura ambiental al interior y exterior de la misma.

5.2.2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se realizó la supervisión y contextualización de material bibliográfico existente referente a:

- Planes de Desarrollo y Operativo GESTAR. 1999 - 2000
- Manual de funciones organizacional
- Teoría General de la Administración
- Teoría General de Sistemas
- Sistemas de Calidad NTC ISO 9000
- Sistemas de Gestión Ambiental NTC ISO 14000
- Gerencia Integral
- Desarrollo Organizacional
- Planeación y Gerencia Estratégica
- Planeación Prospectiva Estratégica
- Metodología Zopp

5.2.3. ADOPCIÓN DE MODELOS

- Se adopta la planeación estratégica para la fase diagnóstica, direccionamiento y evaluación.

- Se adopta la planeación prospectiva para la elaboración de escenarios.
- Se adopta la metodología Zopp para la construcción de los planes de desarrollo y operativos.
- Se adopta la ISO 14000 para la construcción general del sistema.

5.2.4. ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DIRECTIVOS Y OPERATIVOS

Se conforma un equipo directivo por los investigadores que harán las veces de coordinadores generales del SIGO y el presidente de la fundación.

Se estructuran dos equipos operativos así:

- **Formulación:** Conformado por 8 miembros de la fundación y direccionado por el presidente. El equipo tuvo como función el estudio y generación de documentos que soporten el sistema de gestión organizacional.
- **Concepto:** Conformado por 7 miembros de la fundación y direccionado por el vicepresidente. El equipo se encargó de revisar los documentos generados y ofrecer su concepción hacia los mismos.

5.2.5. AMBIENTACIÓN CONTINUA

Se realizó una ambientación en las diferentes instancias de la fundación, con el fin de crear una actitud positiva hacia el trabajo que se buscaba realizar con el personal directivo y todos los miembros por medio de reuniones, conversatorios, correspondencia y carteles en las sedes operativas de la organización.

5.2.6. REALIZACIÓN DE TALLERES

Se realizaron talleres, llamados SIGO en GESTAR I, II, III, IV, V y VI (dependiendo de la fase de trabajo) tanto para los equipos operativos como para el resto de la fundación en jornadas de integración y trabajo enfocados al cambio de actitud con el fin de definir el papel de cada actor en la organización, frente a su responsabilidad de desarrollar su propia guía que permitiera potenciar el talento humano corporativo (THC) de la fundación.

5.2.7. ANÁLISIS DETALLADO DE LA ORGANIZACIÓN

Esta fase tuvo por objeto analizar la situación inicial de las instancias clave en el desarrollo de la fundación, así como los procesos y actividades ejercidas al interior de la misma.

Se realizó un análisis de cada una de las siguientes instancias:

Asamblea general de socios

Junta directiva

Dirección administrativa

Departamento de gestión de proyectos

Departamento de desarrollo organizacional

Sistema de información gerencial

5.2.8. PLAN METODOLOGICO

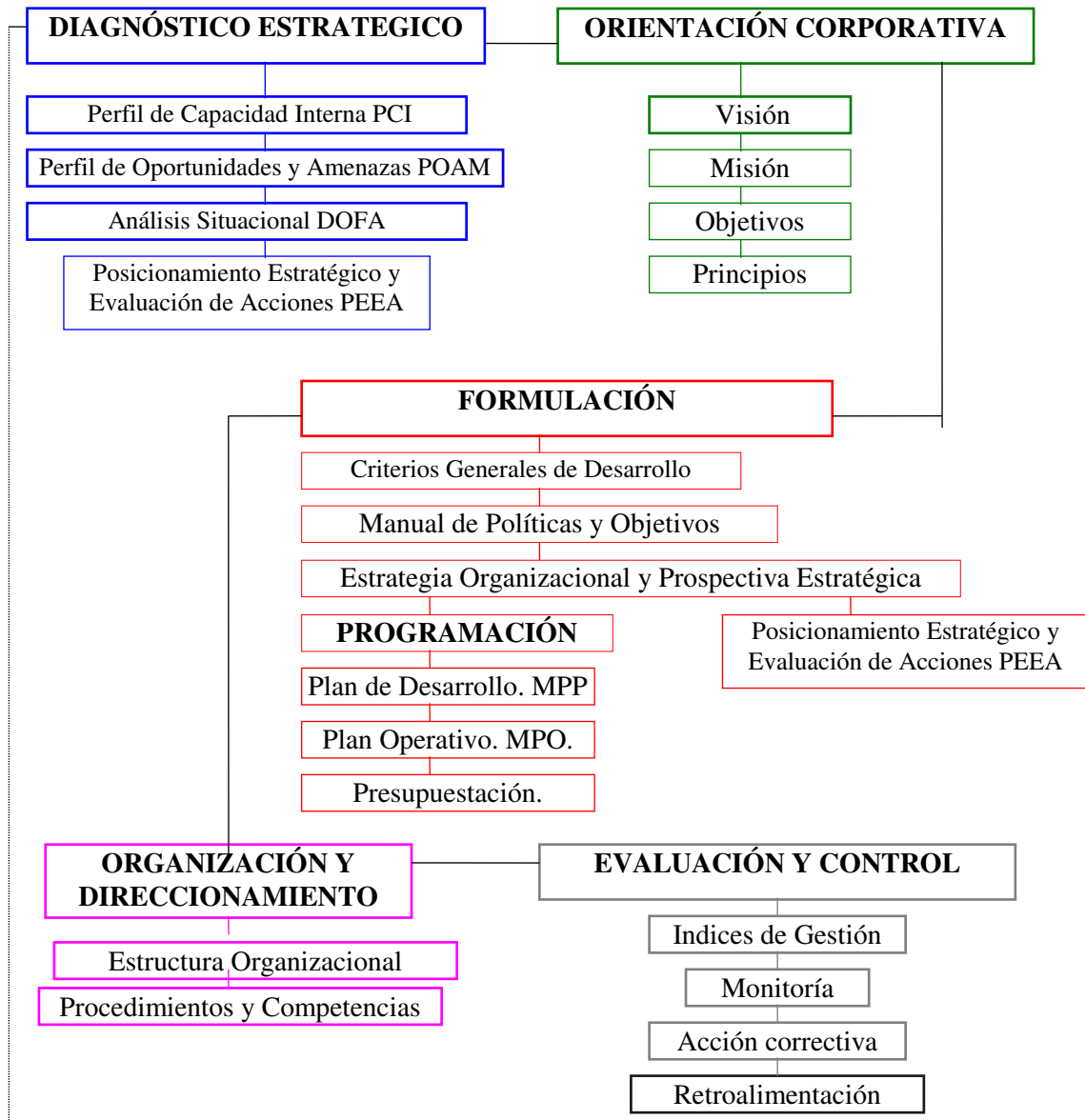
Cuadro No 10. Fases y herramientas metodológicas

| FASE | HERRAMIENTA | DESCRIPCION |
|--|--|---|
| Diagnóstico estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Perfil de capacidad interna (PCI). | Con esta se identifica y pondera las fortalezas y debilidades que presenta la organización frente al medio en el que se desenvuelve para determinar su competencia ambiental. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM). | Mediante este perfil se identifica y pondera las oportunidades y amenazas que oferta el medio ambiente a la organización y que podrían tener injerencia potencial sobre el desarrollo de la misma. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis situacional (DOFA). | Compila la información procedente del PCI y el POAM para ponderarla, analizarla y obtener unos factores claves de éxito, para que de esta manera se pueda tener un acercamiento a las estrategias a aplicar para el desarrollo de la fundación. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento estratégico y evaluación de acciones (PEEA). | La finalización del diagnóstico estratégico demanda contextualizar y espacializar la posición generada al momento del análisis, así como el estudio de alternativas de acción que le permitirán a la organización lograr su objeto social hacia el devenir ambiental que le compete. |
| Orientación Ambiental Corporativa | <ul style="list-style-type: none"> • Visión. | Establece el conjunto de ideas generales que proveerán el marco de referencia de lo que la fundación espera y desea para el futuro como organización ambiental, si tuviese éxito con las estrategias adoptadas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Misión. | Mediante la misión la organización establece los medios para que través de la acción y disposición de recursos alcance la visión generada. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. | Considerados como los resultados a lograr para ser de una realidad la visión a través de la misión. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Principios | Compilan el conjunto de creencias y valores que inspiran el pensamiento y la acción ambiental de la fundación, son también definidos como los elementos de juicio y autorregulación. |
| Formulación | <ul style="list-style-type: none"> • Criterios generales de desarrollo. | Constituye la declaración que guía el pensamiento objetivo y racional de los miembros de la fundación en los procesos de toma de decisiones para dar cumplimiento a los objetivos. Estableciéndose en este los principios coadyuvantes, el objeto de la organización, estrategias y resultados esperados. |

| | | |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Manual de políticas y objetivos. | Busca formular las pautas de direccionamiento organizacional para el desarrollo inteligente y crecimiento sostenido de la fundación. Principalmente el manual define el enfoque de la transformación, las perspectivas estratégicas, objetivos, resultados y políticas de acción y finalmente los puntos focales de verificación. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia organizacional y prospectiva estratégica. | El estudio prospectivo constituye un acercamiento a la situaciones futuras probables, deseables y posibles mediante diversos métodos y técnicas, los cuales permitan tener conocimiento para prever y anticiparse a las condiciones que oferte el medio ambiente. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento estratégico y evaluación de acciones (PEEA). | La culminación del estudio prospectivo exige contextualizar y espacializar la posición generada al momento del estudio, así como el análisis de alternativas de acción que le permitirán a la fundación lograr su objeto social hacia el devenir ambiental que le compete. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Programación. | Referida básicamente a la estructuración de planes que soporten la operación y la acción ambiental de la fundación para su desarrollo. Esta programación incluye la elaboración del plan de desarrollo, operativo y presupuestal de la organización. |
| Organización y direccionamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional. | Organización intencional de roles para que sean ocupados por los miembros de la fundación en pos de la funcionalidad de la organización. Para desarrollar esta labor se requiere identificar y clasificar las actividades, agrupar las actividades según recursos y situaciones, delegar la autoridad y coordinar horizontal y verticalmente las relaciones de autoridad e información. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos competencias. | Constituye la estandarización de los procedimientos identificados por la fundación para el mejoramiento en el desempeño organizacional, además de la normalización de los procesos de información y comunicación interna y externa. |
| Evaluación y control | <ul style="list-style-type: none"> • Índices de gestión. | Relación de metas planeadas, objetivos y resultados logrados para medir la gestión y el desempeño tanto organizacional como ambiental por medio de un sistema de indicadores. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoría. | Realización de la evaluación del desempeño por medio del seguimiento periódico de equipos, áreas, personas y proyectos en relación a los aspectos planeados contra lo realizado para la supervisión en la operación. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Acción correctiva. | La evaluación debe ser revisada para determinar e institucionalizar medidas que opten por un mejoramiento del desempeño individual y colectivo en la fundación. |

| | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Retroalimentación. | Consiste en alimentar de información, por diferentes métodos y técnicas, a las áreas funcionales o estratégicas de la fundación sobre aspectos importantes que afecten el desarrollo ambiental y organizacional. |
|--|--|--|

Figura No 1. Esquema Metodológico



Cuadro No 11. Indicadores y Variables

| ACTIVIDAD | VARIABLE | INDICADOR |
|--|--|--|
| Perfil de Capacidad Interna | <ul style="list-style-type: none"> • Directiva • Competitiva • Financiera • Tecnológica • Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de matriz PCI ponderados. |
| Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio | <ul style="list-style-type: none"> • Económica • Política • Social • Geográfica • Tecnológica • Competitiva | <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de matriz POAM ponderados. |
| Análisis Situacional DOFA | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y debilidades internas • Oportunidades y amenazas externas • Factores clave de éxito | <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de trabajo. • Matriz de grupos estratégicos. |
| Orientación Corporativa | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiental • Social • Organizacional • Cultural | <ul style="list-style-type: none"> • Documento de Presentación Corporativa: Visión, misión, objetivos y principios. |
| Definición y selección de estrategias | <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad ambiental • Fuerza organizacional • Ventaja competitiva • Fuerza financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Matriz PEEA. • Cuadrante de ubicación. |
| Planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Criterios Generales de Desarrollo. • Manual de Políticas y Objetivos. • Escenarios. • Plan de desarrollo. |
| Planificación | <ul style="list-style-type: none"> • Funcional | <ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo. |
| Presupuestación | <ul style="list-style-type: none"> • Planes • Resultados | <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto. |
| Estructura Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Actividad • Autoridad • Recursos • Situaciones • Relaciones • Información • Comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de Estructura. |
| Procedimientos y competencias | <ul style="list-style-type: none"> • Física • Humana • Técnica • Integración • Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos. |
| Índices de Gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> • Documento índices de gestión organizacional. |

| | | |
|-------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Participación en mercado • Satisfacción • Ejecución • Eficiencia • Eficacia • Equidad • Impacto | |
| Monitoría | <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de monitoría. |
| Acción correctiva | <ul style="list-style-type: none"> • Regla/norma • Estímulos y/o sanciones | <ul style="list-style-type: none"> • Documento de normalización de comportamientos. |
| Retroalimentación | <ul style="list-style-type: none"> • Información • Comunicación • Documentación | <ul style="list-style-type: none"> • Documentos y relaciones de comunicación. |

FUENTE: Elaboración propia

6. DESARROLLO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

6.1. COMPROMISO DE LA GERENCIA

Para obtener los máximos resultados en la administración ambiental de la fundación, la gerencia particularmente la Junta Directiva debe comenzar por creer que los resultados logrados del proceso justifican la inversión de sus esfuerzos personales y por tanto debe estar dispuesta a comprometerse a largo plazo con los procesos de mejoramiento continuo.

En reunión celebrada el 12 de octubre del 2000 se presenta la propuesta “SIGO en GESTAR” la cual es debatida y aprobada a plenitud por la Junta Directiva de la fundación, en la cual se expresa el compromiso e iniciativa para motivar e iniciar con el resto de los miembros el proyecto.

6.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico estratégico fue el reconocimiento de la condición inicial de la fundación, en el ámbito interno y externo frente a su entorno. Se compuso en una primer instancia de una auditoría organizacional interna y externa, de un análisis situacional o DOFA organizacional y el posicionamiento estratégico y evaluación de acciones PEEA. Todo esto como referencia de la situación de la fundación frente al ambiente, el mercado y a las expectativas de los corporados.

6.2.1. AUDITORÍA ORGANIZACIONAL.

La evaluación del desempeño organizacional, permitió realizar comparaciones con otras ONG's de carácter ambiental. Esta evaluación se realizó para el ambiente interno y externo de la fundación de forma individual entre los corporados, con el perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), respectivamente.

6.2.1.1. Perfil de Capacidad Interna¹² (PCI)

Fue la identificación de fortalezas y debilidades presentes en la fundación y la evaluación de estas en relación con las oportunidades que le presenta el medio externo. En él se realizó una medición de la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano. Para esto fue necesario preparar toda la información de cada una de las capacidades objeto de análisis y realizar un taller con el equipo de formulación para

¹² Ejercicio realizado por la organización el día 18 de Noviembre de 2000.

identificar por medio de una lluvia de ideas las fortalezas y debilidades identificables, agruparlas según la capacidad a calificar y dar prioridad en la escala Alta - Media - Baja. Luego se ponderaron los impactos e interpretó la matriz resultado.

La metodología empleada para el diligenciamiento de los formatos se hizo de manera consultiva con cada uno de los miembros de la fundación. A partir de ahí se ponderó los resultados obtenidos, según los porcentajes de respuesta, los cuales se enuncian a continuación:

Cuadro No 12. Perfil de Capacidad Directiva

| CAPACIDAD DIRECTIVA | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Imagen ambiental corporativa | | x | | | | |
| Responsabilidad socioambiental | | x | | | | |
| Comunicación y control gerencial | | | | | | x |
| Flexibilidad de la estructura | | | x | | | |
| Sistemas de control | | | | | | x |
| Evaluación de la gestión ambiental | | | x | | | |
| Sistemas de coordinación | | | x | | | |
| Evaluación y pronósticos del ambiente | | | | x | | |
| Agresividad hacia la competencia | | | | x | | |
| Habilidad para atraer y retener personal | | | | | x | |
| Habilidad para responder a la tecnología cambiante | | | | | x | |
| Velocidad de respuesta al cambio | | | x | | | |
| Delegación de funciones | | | x | | | |
| Mecanismos de participación | | | x | | | |
| Motivación hacia el personal | | | x | | | |
| Uso de planes estratégicos | | x | | | | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

Cuadro No 13. Perfil de Capacidad Financiera

| CAPACIDAD FINANCIERA | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | |
|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Acceso a capital cuando lo requiere | | | | x | | |
| Capacidad de endeudamiento | | | | x | | |
| Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento | | | | x | | |
| Habilidad para competir con precios | | | | x | | |
| Existe claridad en tarifas y costos de | | | | x | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|---|--|--|
| producción de servicios | | | | | | |
| Estabilidad de costos | | | | x | | |
| Rentabilidad | | | | x | | |
| Liquidez | | | | x | | |
| Disponibilidad de fondos internos | | | | x | | |
| Existe manual de gastos | | | | x | | |
| Priorización de los gastos | | | | x | | |
| Capacidad de inversión | | | | x | | |
| Control financiero | | | | x | | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

Cuadro No 14. Perfil de Capacidad Competitiva

| CAPACIDAD COMPETITIVA | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Portafolio productos o servicios técnico ambientales | | | x | | | |
| Tarifas del portafolio | | | | x | | |
| Participación en el mercado ambiental | | | | x | | |
| Fuerza de productos y servicios técnico ambientales | | x | | | | |
| Calidad de servicios técnico ambientales | | | x | | | |
| Acceso o afiliación a organismos ambientales de carácter público o privado | | | x | | | |
| Cobertura de servicios (geográfico) | | | x | | | |
| Agresividad | | | | x | | |
| Presentación ambiental corporativa | | x | | | | |
| Programas de post-venta (monitoreo de servicios) | | | | | x | |
| Atención a clientes | | | | | x | |
| Disponibilidad inmediata de insumos | | | | | x | |
| Investigación para el desarrollo de nuevos productos y servicios técnico ambientales | | | x | | | |
| Lealtad y satisfacción de clientes | | | | x | | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

Cuadro No 15. Perfil de Capacidad Tecnológica

| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | |
|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Habilidad técnica | | | | | x | |
| Capacidad de innovación | | x | | | | |
| Nivel de tecnología utilizada en los productos y servicios (PML) | | | x | | | |
| Valor agregado al producto o servicio (PML) | | | x | | | |
| Sistematización de información | | | | x | | |
| Aplicación de tecnologías de computadoras | | | x | | | |
| Estrategias de investigación ambiental | | | x | | | |
| Patrimonio tecnológico | | | | | x | |

| | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|---|---|---|--|
| Estandarización de tecnología | | | | x | | |
| Apropiación tecnológica | | | | x | | |
| Redes de comunicación | | | | x | | |
| Utilización de modelación | | | x | | | |
| Utilización de operaciones | | | | | x | |
| Dominio 3W | | | | x | | |
| Correos electrónicos | | | | x | | |
| Listas de distribución | | | | x | | |
| Aprovechamiento de la telemática | | | | x | | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

Cuadro No 16. Perfil de Capacidad de Talento Humano

| CAPACIDAD TALENTO HUMANO | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | |
|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Nivel académico del recurso humano | | | x | | | |
| Experiencia técnico ambiental | | | | | x | |
| Utilización de equipos de comunicaciones y audiovisual | | | | | x | |
| Manejo y utilización de software | | | x | | | |
| Compromiso | | | | x | | |
| Estabilidad | | | | | x | |
| Ausentismo en actividades programadas | | | | x | | |
| Pertenencia hacia la fundación | | | | x | | |
| Motivación | | | x | | | |
| Capacitación | | | | | x | |
| Apropiación de la organización frente a las capacidades de los miembros | | | | | x | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

En síntesis se detectaron los siguientes resultados:

Tabla No 1. Fortalezas y debilidades

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------|-------------|
| 26 | 45 |

Estas según su impacto se clasificaron así:

Tabla No 2. Impacto de fortalezas y debilidades

| | ALTA | MEDIA | BAJA |
|--|------|-------|------|
| | | | |

| | | | |
|--------------------|----|----|----|
| FORTALEZAS | 0 | 6 | 20 |
| DEBILIDADES | 30 | 13 | 2 |

6.2.1.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Fue el proceso por medio del cual se identifican las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio y que podrían impactar a la fundación, para esto se requirió obtener información sobre cada uno de los factores objeto de estudio, identificando mediante lluvia de ideas en un taller participativo, las oportunidades y amenazas que presentaba el medio ambiente frente a la fundación. Se agruparon las mismas en factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos; calificando y dando prioridad en la escala Alta - Media - Baja. Luego ponderando los impactos e interpretando la matriz resultado.

La metodología empleada para el diligenciamiento de los formatos se hizo de manera consultiva con cada uno de los miembros de la fundación. A partir de ahí se ponderó los resultados obtenidos, según los porcentajes de respuesta, los cuales se enuncian a continuación:

Cuadro No 17. Factor económico de POAM

| FACTOR ECONÓMICO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
|---|--------------------|-------|------|----------------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Ley de apertura económica | | X | | | | |
| Ley de modernización institucional | X | | | | | |
| Relación con entidades financieras | | | | | X | |
| Modelo socioeconómico del gobierno | | X | | | | |
| Proceso de integración ambiental regional | X | | | | | |
| Estabilidad de política monetaria | | | | | X | |
| Tendencia a reducir la inflación | | | X | | | |
| Política laboral | | | | | X | |
| Creación de nuevos impuestos | | | | X | | |
| Política fiscal | | X | | | | |
| Expectativas de crecimiento de PIB | | X | | | | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

Cuadro No 18. Factor Político de POAM

| FACTOR POLÍTICO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
|----------------------------|--------------------|-------|------|----------------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |

| | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|
| Ley 99 de 1993 del medio ambiente | | X | | | | |
| Debilitamiento de partidos políticos tradicionales | X | | | | | |
| Responsabilidad pública y ambiental de políticos | | X | | | | |
| Participación activa de una nueva gerencia (administración ambiental) | X | | | | | |
| Renovación de la clase dirigente | X | | | | | |
| Incremento de la participación socioambiental | X | | | | | |
| Descoordinación de los frentes sociales | X | | | | | |
| Credibilidad de las instituciones | | X | | | | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

Cuadro No 19. Factor Social de POAM

| FACTOR SOCIAL | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
|---|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Paz social y orden público | | | | X | | |
| Racismo | | | | | | X |
| Seguridad social | | | | X | | |
| Estructura socioeconómica del país | | | | | X | |
| Proyectos de impacto socioambiental | X | | | | | |
| Empleo - desempleo | | X | | | | |
| Delincuencia | | | | X | | |
| Crisis de valores | | | | X | | |
| Incoherencia de medios de comunicación (conocimiento ambiental) | | | | | | X |
| Sistema educativo (educación ambiental) | | X | | | | |
| Política salarial | | | | | X | |
| Migración - desplazo | | | | | X | |
| Conformismo de la sociedad | | | | X | | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

Cuadro No 20. Factor Tecnológico de POAM

| FACTOR TECNOLÓGICO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
|--|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Telecomunicaciones | X | | | | | |
| Aceptabilidad de productos tecnológicos (PML) | X | | | | | |
| Automatización de procesos para optimizar tiempo | | X | | | | |
| Facilidad de acceso a la tecnología | X | | | | | |
| Globalización de la información | X | | | | | |
| Comunicaciones | X | | | | | |
| Síndrome de la tecnología | | X | | | | |
| Velocidad del desarrollo tecnológico | | X | | | | |
| Resistencia a cambios tecnológicos | | | | X | | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

Cuadro No 21. Factor Competitivo de POAM

| FACTOR COMPETITIVO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
|--|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Regulación del sector medioambiental | | | X | | | |
| Alianzas estratégicas | X | | | | | |
| Formación de conglomerados | | | X | | | |
| Desarrollo de la banca de inversión | | X | | | | |
| Capitales de riesgo | | | X | | | |
| Internacionalización del sector medioambiental | | X | | | | |
| Inversión extranjera en el sector medioambiental | X | | | | | |
| Rotación del talento humano | X | | | | | |
| Otros competidores (ONG's ambientales) | | X | | | | |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

Cuadro No 22. Factor Geográfico de POAM

| FACTOR GEOGRAFICO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | |
|--|-------------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Definición del campo de acción (administración ambiental) | X | | | | | |
| Localización de GESTAR | X | | | | | |
| Reconocimiento de la región a nivel nacional e internacional | X | | | | | |
| Dificultades de transporte | | | | | | X |

FUENTE: Adaptado de Serna H. Gerencia Estratégica. 1999

En síntesis se detectaron los siguientes resultados:

Tabla No 3. Oportunidades y amenazas

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---------------|----------|
| 38 | 16 |

Estas según su impacto se clasificaron así:

Tabla No 4. Impacto de oportunidades y amenazas

| | ALTA | MEDIA | BAJA |
|---------------|------|-------|------|
| OPORTUNIDADES | 19 | 15 | 4 |

| | | | |
|-----------------|---|---|---|
| AMENAZAS | 7 | 6 | 3 |
|-----------------|---|---|---|

6.2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL: DOFA

El análisis DOFA permitió lograr el desarrollo de una estrategia corporativa, en tanto que identificó una ventaja distintiva y un nicho en el mercado. Este análisis situacional se realizó por los miembros del equipo de formulación con base en los datos colectados, enumerando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se consideraron claves para el desarrollo de la fundación, expuestos en una hoja de trabajo.

El DOFA esta diseñado para encontrar las tendencias del medio ambiente, las oportunidades y amenazas con las capacidades internas de la fundación.

Para ello se identificó la ventaja comparativa de la fundación frente a otras, posteriormente se encontró su nicho en el medio organizacional regional y finalmente se hace el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que estén a nuestro alcance.

6.2.2.1. Hoja de Trabajo DOFA

Para desarrollar estos términos de referencia se construyó la hoja de trabajo DOFA. Ésta se cimentó principalmente en el PCI y el POAM, en donde se hizo una agrupación de factores de cada uno de los análisis. La hoja de trabajo contempla los factores identificados sin jerarquización alguna, en ella todos los aspectos se encuentran simplemente enunciados.

Cuadro No 23. Hoja de trabajo DOFA.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| Presentación e imagen ambiental corporativa | Redes de comunicación |
| Responsabilidad socioambiental | Sistematización de la información |
| Capacidad de innovación | Dominio 3W, correos y lista de distribución |
| Fuerza, cobertura y calidad de los servicios técnico ambientales | Aprovechamiento de la telemática |
| Uso de planes estratégicos | Tarifas del portafolio |
| Aplicación de tecnología de computo y manejo de software | Agresividad hacia la competencia |
| Estrategias de investigación ambiental en desarrollo de productos y servicios | Sistemas de control |
| Utilización de la modelación | Habilidad para responder al cambio |
| Portafolio y cobertura de servicios técnico ambientales | Ausentismo, compromiso y pertenencia de los miembros para con la fundación |
| | Programas de post venta (monitoreo de servicios) |
| | Atención a los clientes |

| | |
|--|---|
| <p>Flexibilidad de la estructura organizacional Evaluación de la gestión ambiental Sistemas de coordinación Nivel tecnológico utilizado en productos y servicios (PML) Velocidad de respuesta al cambio Delegación de funciones Mecanismos de participación Motivación hacia y de los miembros Nivel académico del recurso humano Valor agregado a productos y servicios técnico ambientales Acceso o afiliación a organismos ambientales de carácter público o privado</p> | <p>Lealtad y satisfacción de clientes Disponibilidad de insumos Habilidad para atraer y retener personal Habilidad y experiencia técnico ambiental Patrimonio tecnológico Utilización de operaciones Estabilidad de personal Capacitación de los miembros Apropiación de habilidad de los miembros Comunicación y control gerencial Evaluación y pronósticos del entorno Estandarización y apropiación de la tecnología Participación en el mercado ambiental Acceso a capital cuando se requiere Capacidad de endeudamiento Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento Habilidad para competir con precios Claridad en tarifas y costos de producción Estabilidad de costos Rentabilidad Liquidez Disponibilidad de fondos internos Manual de gastos Priorización del gasto Capacidad de inversión Control financiero</p> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>Ley de apertura económica Ley de modernización institucional Modelo socioeconómico del gobierno Proceso de integración ambiental regional Tendencia a reducir la inflación Política económica y fiscal Ley 99 de 1993 del medio ambiente Expectativas de crecimiento de PIB Debilitamiento de los partidos políticos tradicionales Incremento de la responsabilidad pública y ambiental de funcionarios Participación más activa de una nueva gerencia (administración ambiental) Renovación de la clase dirigente Incremento de la participación ciudadana Descoordinación de frentes sociales Credibilidad de las instituciones Proyectos de impacto socioambiental Expectativas de empleo Sistema educativo (educación ambiental) Telecomunicaciones</p> | <p>Relación con entidades financieras Estabilidad de la política monetaria Política laboral y salarial Creación de nuevos impuestos Paz social Racismo Seguridad social Estructura socioeconómica del país Delincuencia Crisis de valores de la sociedad Incoherencia de los medios de comunicación (conocimiento ambiental) Migraciones Conformismo de la sociedad Resistencia a cambios tecnológicos Dificultades de transporte</p> |

| | |
|---|--|
| Aceptabilidad de productos tecnológicos (PML) Automatización de procesos para optimizar el tiempo Síndrome y facilidad de acceso a la tecnología Globalización de la información Velocidad en el desarrollo tecnológico Regulación e internacionalización del sector medioambiental Alianzas estratégicas Formación de conglomerados Desarrollo de la banca de inversión Inversión extranjera y capitales de riesgo en el sector medioambiental Rotación del talento humano Otros competidores (ONG's ambientales) Definición del campo de acción (administración ambiental) Localización geográfica de GESTAR Reconocimiento nacional e internacional de la región | |
|---|--|

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.2.2.2. Matriz de Impactos DOFA

En segunda instancia se construyó la matriz de impactos DOFA con la selección de factores claves de éxito (FCE). Ésta matriz ponderada definió claramente si cada factor constituyó un impacto alto, medio o bajo de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza para la fundación, y de esta manera poder convertirlo en un factor clave de éxito. Posteriormente se seleccionaron los factores claves de éxito con la información extractada del PCI, del POAM y del análisis DOFA; enumerando dentro de cada factor interno y externo los aspectos de mayor impacto para la fundación.

Cuadro No 24. Matriz de impactos. DOFA - Ponderado

| ASPECTO D- O - F - A | IMPACTO | | |
|-------------------------|---|--|--|
| | ALTO | MEDIO | BAJO |
| DEBILIDAD | <p>Redes de comunicación Sistematización de la información Dominio 3W, correos y lista de distribución Aprovechamiento de la telemática Tarifas del portafolio Estandarización y apropiación tecnológica Lealtad y satisfacción de clientes Agresividad hacia la competencia Evaluación y pronósticos del ambiente Habilidad para responder al cambio Ausentismo, compromiso y pertenencia de los miembros para con la fundación Participación en el mercado ambiental Capacidad financiera (todas las variables)</p> | <p>Programas de post venta (monitoreo de servicios) Atención a los clientes Disponibilidad de insumos Habilidad para atraer y retener personal Habilidad y experiencia técnico ambiental Habilidad para responder a la tecnología cambiante Patrimonio tecnológico Utilización de operaciones Estabilidad Capacitación de los miembros Apropiación de habilidad de los miembros Utilización de equipos de comunicación y audiovisual</p> | <p>Comunicación y control gerencial</p> |
| OPORTUNIDAD | <p>Ley de modernización institucional Modelo socioeconómico del gobierno Ley 99 de 1993 del medio ambiente Proceso de integración ambiental regional Debilitamiento de los partidos políticos Incremento de la responsabilidad pública y ambiental de funcionarios Participación más activa de una nueva gerencia (administración ambiental) Renovación de la clase dirigente Incremento de la participación ciudadana Proyectos de impacto socioambiental Telecomunicaciones Aceptabilidad de productos tecnológicos</p> | <p>Expectativas de empleo Política económica y fiscal Definición del campo de acción (administración ambiental) Credibilidad de las instituciones Sistema educativo (educación ambiental) Automatización de procesos para optimizar el tiempo Descoordinación de frentes sociales Velocidad en el desarrollo tecnológico</p> | <p>Regulación del sector medioambiental Otros competidores (ONG's ambientales)</p> |

| ASPECTO D- O - F - A | IMPACTO | | |
|-------------------------|---|---|--|
| | ALTO | MEDIO | BAJO |
| | (PML) Síndrome y facilidad de acceso a la tecnología Globalización de la información Alianzas estratégicas Inversión extranjera y capitales de riesgo en el sector medioambiental Rotación del talento humano Localización geográfica de GESTAR Reconocimiento nacional e internacional de la región | | |
| FORTALEZA | | Presentación e imagen ambiental corporativa Responsabilidad socioambiental Capacidad de innovación Fuerza de los servicios técnico ambientales Uso de planes estratégicos | Aplicación de tecnología de computo y manejo de software Estrategias de investigación ambiental en desarrollo de productos Utilización de la modelación Portafolio y cobertura de servicios técnico ambientales Flexibilidad de la estructura organizacional Evaluación de la gestión ambiental Sistemas de coordinación Velocidad de respuesta al cambio Delegación de funciones Mecanismos de participación Motivación hacia y de los miembros Nivel académico del recurso humano |
| AMENAZA | Creación de nuevos impuestos Delincuencia | Relación con entidades financieras Estabilidad de la política monetaria | Incoherencia de los medios de comunicación (conocimiento |

| ASPECTO D - O - F - A | IMPACTO | | |
|--------------------------|--|---|--|
| | ALTO | MEDIO | BAJO |
| | Crisis de valores de la sociedad Conformismo de la sociedad Resistencia a cambios tecnológicos Seguridad social Paz social | Política laboral y salarial Estructura socioeconómica del país | ambiental) Migraciones Dificultades de transporte Racismo |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.2.2.3. Identificación Factores Clave de Éxito (FCE)

Para la obtención de los factores clave de éxito se estableció con los miembros del equipo de formulación grupos de trabajo que determinaron a su juicio y con expresa ayuda del DOFA, aquellos factores los cuales podrían potenciar o limitar el futuro de la fundación en el campo de la gestión ambiental.

Cuadro No 25. Factores clave de Éxito

| FORTALEZA | DEBILIDAD | OPORTUNIDAD | AMENAZA |
|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| Uso de planes estratégicos | Capacidad financiera | Alianzas estratégicas | Estabilidad política |
| Nivel académico de los miembros | Capacitación de los miembros | Proyectos de impacto socioambiental | Crisis de valores |
| Motivación hacia y de los miembros | | | |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.2.2.4. Análisis DOFA

Finalmente por medio del análisis efectuado a los aspectos evaluados se procedió al acercamiento y a la generación de las estrategias, mediante la creación de la selección de grupos estratégicos (DO - DA - FO - FA).

Cuadro No 26. Análisis DOFA.

| ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la gestión ambiental de planes de desarrollo regional • Investigar oportunidades de desarrollo ambiental, económico, organizacional y comercial a nivel regional. • Generar vínculos en el sector público y privado. • Desarrollar productos (proyectos) relacionados con asesoría en planificación ambiental territorial. • Fortalecer procesos de investigación y desarrollo ambiental a través de alianzas estratégicas y convenios inter administrativos. • Penetrar en el mercado regional con servicios que contribuyan a la integración y concertación de los actores del desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación interna en ética y liderazgo. • Generar una identidad política al interior de GESTAR • Capitalizar la fundación. • Implantar y mantener un estilo de dirección fundamentado en la prospección y la prevención como medida proactiva ante la inestabilidad política • Aprovechar la fuerza de los servicios para favorecer procesos tecnoculturales y sociales. • Integrar la administración económica y financiera a los procesos de planificación estratégica de la fundación. • Participar en la gestión de proyectos de desarrollo sostenible. • Vincular a la fundación en programas de |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proyectos de impacto socioambiental mediante el establecimiento de alianzas estratégicas. • Conformar a nivel regional una red de proyectos liderado por la fundación. | <p>participación ciudadana y prestación de asistencia en procesos de interés público y ambiental.</p> |
| ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Generar vínculos con instituciones que permitan el desarrollo integral del personal. • Gestionar inversión extranjera. • Desarrollar y delegar proyectos que generen compromiso y responsabilidades al interior de la fundación. • Crecimiento integrador vertical hacia adelante y aprovechamiento de alianzas regionales. • Desarrollo de un plan agresivo de capacitación concertado con la academia para acceder a un alivio en los costos de formación y entrenamiento. • Capturar socios estratégicos para la cofinanciación de acciones organizacionales. • Participar en proyectos de cooperación multilateral mejorando el nivel profesional de los miembros. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar financiera y económicamente a la fundación para afrontar el medio competitivo. • Desarrollar una cultura organizacional en la fundación. • Crear una estructura de control en la fundación. • Implementar un programa de capitalización a corto y mediano plazo que permita asegurar la auto sostenibilidad y suficiencia financiera. • Promover la cultura de la tecnología y la ciencia a nivel político institucional, social e intra organizacional para asimilar la globalización. • Mantener y mejorar procedimientos de comunicación motivación, coordinación y control. • Participar en la red y desarrollar un sistema de información interna para la comunicación e información acerca de la realidad ambiental del país. |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.2.2.4.1. Identificación y selección de estrategias

Una vez establecido el análisis DOFA en el cual se obtuvieron estrategias de tipo Fortaleza - Oportunidad (FO), Fortaleza - Amenaza (FA), Debilidad - Oportunidad (DO) y Debilidad - Amenaza (DA); se generaron varias alternativas para la obtención de una ventaja competitiva por parte de la fundación. Son descriptivas, mas no prescriptivas.

Conociendo los resultados arrojados por el PCI y el POAM, el equipo de formulación por consenso decide adoptar las siguientes estrategias que se denominaron “*ESTRATEGIAS NODRIZA*”¹³.

Estrategia 1: **Desarrollo Organizacional**

¹³ Término generado por la fundación en la realización de los talleres SIGO en GESTAR

Objetivo: Consolidar una cultura organizacional al interior de la fundación.

Acciones:

- Desarrollar una doctrina organizacional.
- Implantar y desarrollar el sistema de comunicación e información.
- Diseñar y ejecutar el plan de capacitación interno.
- Definir y operar el sistema administrativo de la organización.

Estrategia 2: **Capitalización**

Objetivo: Propiciar el crecimiento financiero y rendimiento sostenido de las inversiones de la fundación.

Acciones:

- Construir y operar el plan de negocios.
- Definir y operar el manual de gastos e inversiones.
- Establecer vínculos para la captación de recursos.
- Desarrollar y aplicar planes trimestrales de capitalización continua e inmediata.

Estrategia 3: **Penetración en el mercado**

Objetivo: Posicionar competitivamente a GESTAR en el mercado regional de servicios de gestión ambiental.

Acciones:

- Evaluar y definir la imagen ambiental corporativa.
- Complementar y finalizar la investigación de mercados en el radio de acción.
- Diseñar y mantener el sistema de gestión de proyectos ambientales.
- Generar y divulgar el pensamiento y la acción ambiental de la organización a todo nivel.

6.2.3. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES ACTUAL (PEEA)

Se usó para determinar la situación estratégica apropiada para la fundación y cada una de sus potenciales actividades a realizar.

Definición de Variables a medir:

- Estabilidad Ambiental (EA)
- Fuerza Organizacional (FO)
- Fuerza Financiera (FF)

- Ventaja Competitiva (VC)

Calificación de indicadores de análisis (0 - 6); siendo cero (0) una gran debilidad o amenaza, seis (6) una gran fortaleza u oportunidad.

Cuadro No 27. Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones

| ESTABILIDAD AMBIENTAL | Calificación | | | | | | | Promedio |
|--|--------------|---|---|---|---|----|---|----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Innovación tecnología | | | | | | X | | |
| Estabilidad sociopolítica | | X | | | | | | |
| Devaluación | | X | | | | | | |
| Inflación | | X | | | | | | |
| Expectativas crecimiento P.I.B. | | | | | | X | | |
| Políticas estatales en materia ambiental | | | | X | X | | | |
| Agresividad de la competencia | | | | | | | | |
| CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR | | 3 | | 3 | 4 | 10 | | 2.85 |
| | | | | | | | | |
| FUERZA DE LA ORGANIZACION | Calificación | | | | | | | Promedio |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Tasa de crecimiento del sector ambiental | | | | | X | | | |
| Barreras de entrada | | | X | | | | | |
| Barreras de salida | | | X | | | | | |
| Innovación de productos técnico ambientales | | | X | | | | | |
| Know How (saber cómo) | | | | | | X | | |
| Indices de productividad | | | X | | | | | |
| CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR | | | 8 | | 4 | 5 | | 2.83 |
| | | | | | | | | |
| VENTAJA COMPETITIVA | Calificación | | | | | | | Promedio |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Participación en el mercado ambiental | | X | | | | | | |
| Portafolio de servicios técnico ambientales | | | X | | | | | |
| Calidad de productos y servicios técnico ambientales | | | | X | | | | |
| Calidad de servicio al cliente | | | | X | | | | |
| Imagen ambiental corporativa | | | | | X | | | |
| Capacidad de respuesta al cliente | | X | | | | | | |
| CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR | | 2 | 2 | 6 | 4 | | | 2.33 |
| | | | | | | | | |
| FUERZA FINANCIERA | Calificación | | | | | | | Promedio |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Apalancamiento financiero | | | X | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----------------------------------|--|---|---|---|--|--|--|-----|
| Apalancamiento operacional | | | | X | | | | |
| Liquidez | | X | | | | | | |
| Capitalización | | X | | | | | | |
| Acceso a crédito | | X | | | | | | |
| Tasa de retorno | | X | | | | | | |
| CALIFICACION PROMEDIO DEL FACTOR | | 4 | 2 | 3 | | | | 1.5 |

FUENTE: Elaboración propia

Tabla No 5. Resultados PEEA

| EA | FO | VC | FF |
|------|------|------|-----|
| 2.85 | 2.83 | 2.33 | 1.5 |

Eje vertical = $FF - EA$

Eje horizontal = $FO - VC$

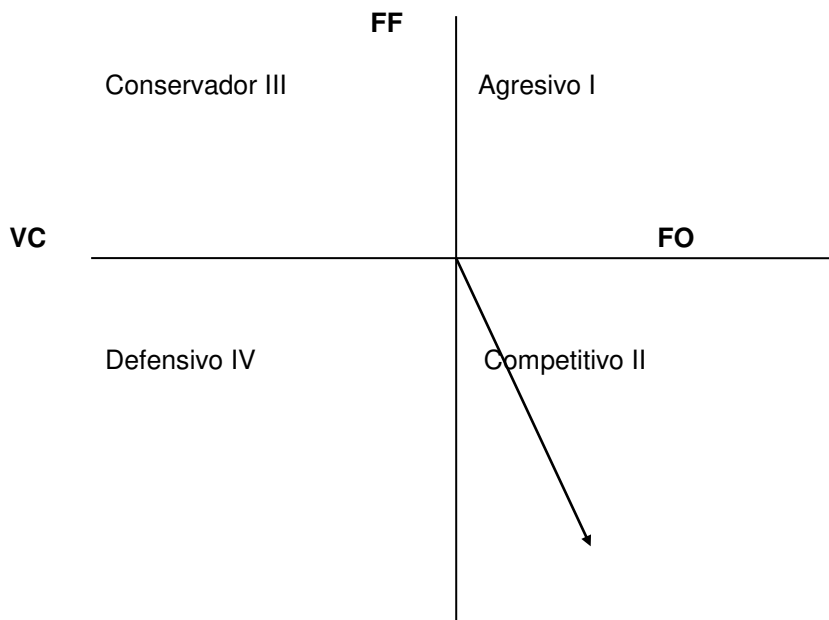
Eje vertical = $1.5 - 2.85$

Eje vertical = **-1.37**

Eje horizontal = $2.83 - 2.33$

Eje horizontal = **0.5**

Figura No 2. Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones



EA

FUENTE: Elaboración Propia

Posición Estratégica : Competitiva (Cuadrante II)

Este análisis realizado indica que la posición que presenta la fundación sea la de una organización atractiva. La fundación disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.

6.3. ORIENTACION CORPORATIVA

6.3.1. IDENTIFICACIÓN DE VALORES Y PRINCIPIOS

En un trabajo conjunto y participativo se levantó un listado construido por el equipo directivo y el resto de miembros de la fundación en dos etapas:

La primera permitió definir los valores y principios; y en la segunda se trabajó en la construcción conjunta de la visión, la misión y los objetivos globales.

Como ejercicio inicial se determinaron cuales podrían formar parte de los valores y principios que poseía la fundación , identificando por medio de una lluvia de ideas los valores, antivalores y principios prevalecientes como colectividad y como individuos.

Cuadro No 28. Valores, antivalores y principios corporativos

| VALORES | ANTIVALORES | PRINCIPIOS |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Calidad• Solidaridad• Interdisciplinariedad• Tolerancia• Autonomía• Liderazgo• Democracia | <ul style="list-style-type: none">• Pasividad• Indisciplina• Informalidad Excesiva• Hedonismo• Desmotivación | <ul style="list-style-type: none">• Cogestión• Espíritu crítico• Aplicabilidad• Equidad• Eficiencia• Sostenibilidad |

| | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad • Proacción | | |
|---|--|--|

FUENTE: Elaboración propia

Luego en una posterior evaluación a los valores y principios inicialmente formulados, se realizó una redefinición y se apropió el siguiente marco de elementos de juicio y autorregulación que hacen parte de la actual presentación corporativa de la fundación:

Principios

COGESTIÓN para la resolución de problemas reales.

Espíritu crítico e investigativo.

Desarrollo de ideas y **APLICABILIDAD** de conceptos y métodos.

Gestión integrada de tiempo, recursos y resultados: **EFICIENCIA Y EFICACIA**.

Mejoramiento continuo de la calidad. El camino más corto hacia la capacidad y aptitud de desarrollo: **SUFICIENCIA**.

Permanencia espacio temporal de la vida corporativa en concomitancia con la dinámica ambiental: **SOSTENIBILIDAD**.

... Y justicia para todos: **EQUIDAD**.

Valores

GENIALIDAD: Búsqueda del más alto grado de excelencia como carácter y distintivo de la organización.

EFFECTIVIDAD: Capacidad para lograr máximos resultados sobre los esfuerzos y recursos invertidos.

SENTIDO DE PERTENENCIA: Conocer, valorar y aprovechar inteligentemente lo nuestro.

TRANSPARENCIA: La legitimación, rectitud y comportamiento ético en toda acción.

TALENTO HUMANO: Promover y apalancar la formación integral y específica, la creatividad, experiencia y crecimiento de este valioso capital.

TOLERANCIA: Respeto por las diferencias, valoración objetiva de juicios y la discusión constructiva.

AUTOGESTIÓN: Gestión de la organización por los que en ella funcionan.

AUTONOMÍA: Capacidad máxima de un corporado para efectuar un proceso sin añadir gastos ni delegar responsabilidades.

RESPONSABILIDAD: Obrar con certeza, atendiendo a los resultados esperados.

6.3.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

En base a una construcción inicial de visión por parte de un equipo de trabajo de la fundación, la cual permitió una adecuación, mejoramiento y esclarecimiento de ideas para la mayoría de personas afiliadas a ésta. La visión constituye el marco de referencia acerca de lo que la fundación quiere y desea ser hacia el futuro.

Visión Inicial

La Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR será para el año 2010 una organización no gubernamental líder en la gestión ambiental de las regiones que gozará de un prestigio a nivel nacional por la calidad de sus servicios y la eficiencia de su funcionamiento.

La reconstrucción de visión se basó en la autoformulación de preguntas clave como las siguientes:

- ¿Si todo tuviera éxito, cómo sería nuestra organización dentro de n años?
- ¿Qué logros de la organización le gustaría recordar dentro de n+1 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la organización?
- ¿Qué necesidades y expectativas podrían satisfacerse?
- ¿Qué talentos necesitaría la organización?

De esta manera, se obtuvo como resultado de la reestructuración de la visión inicial la siguiente visión:

Visión Actual

La Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR será para el año 2006 una organización no gubernamental líder en la gestión ambiental que gozará de un prestigio a nivel regional por la calidad de sus servicios y la eficiencia de su funcionamiento.

Para ejercer un control sobre la visión se hizo la declaración de logros que deberá cumplir la organización para el año 2006, fecha en la cual se fija el horizonte de trabajo.

Para el año 2006 hemos ...

1. Integrado un equipo humano con altas cualidades profesionales, personales y éticas.
2. Consolidado una imagen corporativa sustentada en la cultura organizacional.
3. Liderado la gestión de al menos 10 proyectos de impacto en la región.

4. Alcanzado un superávit que garantiza la sostenibilidad de la organización y su capacidad de contratación.
5. Sido reconocidos por la calidad de nuestras prácticas administrativas y desempeño ambiental.
6. Posicionado a la organización ante la opinión pública y científica por nuestra acción y pensamiento ambiental.

6.3.3. DEFINICIÓN DE MISIÓN

Al igual que la visión un equipo de trabajo tuvo la oportunidad de concretar una misión inicial planteada al comienzo de la conformación legal de la fundación como organización formal para luego ser modificada por un quorum más amplio de asociados, la cual fue la siguiente:

Misión Inicial

La Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR está conformada multidisciplinariamente para la búsqueda del desarrollo sostenible a través de la planeación, ejecución, evaluación y gestión de proyectos y la realización de asociaciones bajo la filosofía de la excelencia para atender a socios, instituciones y comunidad en general con una perspectiva integral, innovadora y de trabajo interdisciplinario sustentado en la solidaridad, la tolerancia, la autonomía y la responsabilidad.

El replanteamiento de misión se logró con base en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Qué nos hace únicos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es nuestro marco de principios y valores?

Misión Actual

La Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR está comprometida con la búsqueda del desarrollo sostenible a través de la planeación, ejecución, gestión de proyectos y la realización de asociaciones para atender a socios, instituciones, empresas y comunidades en general de la región centro occidente con una perspectiva integral, innovadora y de trabajo interdisciplinario sustentado en su marco de valores corporativos.

6.3.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

Elaborados como parámetros para el cumplimiento y logro conjunto de la visión y la misión organizacionales. El equipo de formulación y la Junta Directiva, después de realizar la evaluación y el análisis situacional 1999-2000, conjuntamente definen los siguientes objetivos:

- Fomentar la integración de la dinámica ambiental en el desarrollo regional.
- Asesorar procesos de desarrollo ambiental.
- Aplicar eficientemente los diferentes instrumentos de la gestión ambiental.
- Dinamizar la formación para la gestión ambiental.
- Fomentar en todos los sectores de la sociedad una cultura del desarrollo sostenible.

6.4. FORMULACIÓN

6.4.1. CRITERIOS GENERALES DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Establecidos como las estrategias para el logro de la orientación corporativa planteada, de forma conjunta en taller participativo por los miembros de la fundación. Los cuales expresan lo siguiente:

La Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR hace la presente declaración que guiará el pensamiento objetivo y racional de la organización y sus corporados durante los procesos de toma de decisiones¹⁴ en procura de consolidar el cumplimiento de los objetivos corporativos¹⁵.

6.4.1.1. Visión operativa

Mercado: Personas naturales y jurídicas pequeñas y medianas. Sectores empresariales institucionales y comunitarios.

Productos: Orientados a los nichos de mercado y al tipo de clientes deseados. Portafolios de productos adaptados a las necesidades de los grupos de referencia (clientes).

¹⁴ Declaración expresada como parte de la Estrategia Corporativa de los socios Fundadores. Término acuñado de ANSOFF, Igor. Corporate Strategy.

¹⁵ OHMAE, Kenichi. La Mente del Estratega. 1982.

Cubrimiento: Cubrimiento local y regional como apoyo al negocio regional.

Socio: Que aporte experiencia, capital suficiente. De altas cualidades personales, profesionales y éticas. Mutuo valor agregado.

Talento Humano: El personal más calificado, con un perfil más integral, orientado al servicio y los negocios.

Tamaño: Líder en el mercado de la gestión ambiental regional.

Tecnología: Sistemas eficientes que faciliten un organización por procesos, bases efectivas. Estructura de software orientada al servicio: medido en costos contra outsourcing. Hardware adecuado.

Canales: Red maximizada en número clientes a ser servidos adecuadamente. Fuerte desarrollo de canales electrónicos de distribución.

Operaciones: Orientación a procesos considerando circuitos operativos.

Control: Sistemas de medición de desempeño, altos índices de cumplimiento. Mínimo riesgo. Evaluación de la gestión interna y externa.

Rentabilidad: Distribuida lo mejor posible entre socios, clientes y accionistas.

Aptitud distintiva: Calidad del servicio y lealtad de la clientela.

6.4.1.2. Misión operativa

Nuestra tarea para distinguirnos de la competencia y diferenciarnos en el mercado, será asegurar la lealtad y permanencia de nuestros clientes por la responsabilidad socioambiental que caracteriza a la organización.

6.4.1.3. Principios coadyuvantes de la política¹⁶

Se deben complementar los principios que procuren fortalecer y promover el medio ambiente, el crecimiento organizacional, las finanzas, el personal, las relaciones públicas, los productos y los servicios, la comercialización y el mejoramiento continuo de la fundación.

El respeto por las personas

Las actividades diarias de la Fundación GESTAR se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencias de las responsabilidades mutuas.

Los valores éticos

El comportamiento de los corporados deberá basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida de la organización: Solidaridad, Tolerancia, Autonomía y Responsabilidad.

El talento humano

El talento humano es nuestro patrimonio fundamental. Respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento dentro de estándares de eficiencia y eficacia, donde se fomente el desarrollo de capacidades y talentos de los individuos para que encuentren la realización personal en los retos que ofrece la organización. Retribuirlo justamente por las labores desempeñadas es el compromiso de la organización para con sus colaboradores.

La calidad

La calidad en la Fundación GESTAR es una forma de vida, una norma de conducta, un valor, un comportamiento es el reto diario y permanente.

Lograr la calidad en la administración, productos, tecnología, servicios y otros aspectos de la operación de la fundación es un factor clave hacia el desarrollo exitoso de la organización.

La productividad

Se constituye en la condición de permanencia y crecimiento de la organización para generar estándares de eficiencia, eficacia y rentabilidad que aseguren el desarrollo y el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades para con los grupos de referencia.

Rentabilidad

La organización buscare altos índices de productividad que aseguren su rentabilidad, la eficiencia económica y la suficiencia financiera.

La rentabilidad será el condicionante del crecimiento, la garantía de permanencia en el mercado y la manera de retribuir adecuadamente a los socios, accionistas, colaboradores y a la sociedad en general. Es un compromiso de todos conducir el comportamiento a acciones productivas y rentables.

¹⁶ Los resultados expresan el deseo gerencial de la organización por ver lograda su visión a través del cumplimiento efectivo de la misión: DRUCKER, Peter. La practica de la Gerencia. 1954

Competitividad

El éxito de la organización la medirá el mercado. La competitividad exige control en los gastos, altos estándares de calidad, y el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, lo que implica finalmente, un compromiso de excelencia en precios, calidad y servicio.

Conocimiento del entorno

La dinámica de la sociedad y el compromiso de GESTAR con la innovación y el cambio exigen un conocimiento permanente del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y de la competencia con el fin de anticiparse a los cambios en el contexto.

Responsabilidad socioambiental

Los corporados y la organización se comportan como ciudadanos y por tanto contribuyen en la medida de sus posibilidades al desarrollo sustentable del país y de la sociedad en general.

Compromiso total

Alcanzar los objetivos de la Fundación GESTAR será el resultado del compromiso total de sus miembros. Por ello, los diferentes niveles de la organización asumirán sus propias responsabilidades, pero las integraran alrededor de los objetivos comunes. El liderazgo en el logro de estas metas será el factor que unirá a todos alrededor de las estrategias corporativas.

Con **nuestros clientes:** NOS COMPROMETEMOS a anticiparnos a las necesidades del cliente, ofreciendo productos y servicios de máxima calidad. Estamos comprometidos a invertir en el desarrollo de productos valiosos que mejoren la calidad de vida de las personas y del medio ambiente.

Con **nuestros colegas:** NOS COMPROMETEMOS a atraer y retener gente excelente proporcionándoles un ambiente abierto y participativo, caracterizado por igualdad de oportunidades en el desarrollo personal. El desempeño será evaluado honestamente, basado en normas justas y objetivas. La creatividad, la rapidez de acción y apertura hacia el cambio serán reconocidas y recompensadas. Los colegas serán tratados con dignidad y

respeto. Ellos compartirán las responsabilidades del continuo mejoramiento de la fundación y la calidad de vida del trabajo.

Con **nuestros accionistas y socios comerciales** NOS COMPROMETEMOS a proveer a los primeros con dividendos justos y atractivos. Estamos preparados para tomar riesgos prudentes para alcanzar un crecimiento corporativo sostenido y a largo plazo. Para con los segundos a negociar con nuestros proveedores y otros socios comerciales en forma justa y equitativa, reconociendo nuestros mutuos intereses.

Con **la sociedad** NOS COMPROMETEMOS a ser ciudadanos responsables, iniciando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad, el crecimiento y desarrollo económico, la productividad, rentabilidad y sostenibilidad ambiental, respetando los marcos normativos del desarrollo ambiental, social, cultural, político, económico y ecológico del orden nacional e internacional con nuestros grupos de referencia: comunidades, empresas e instituciones.

6.4.1.4. Objeto de la política

Asegurar el desarrollo y crecimiento sostenido del medio ambiente, las personas, la organización, las relaciones, los productos y servicios, las finanzas, la tecnología y las operaciones en un entorno ideal de trabajo donde se fomente la participación, la interdisciplina, el liderazgo, la sostenibilidad y la proacción conjugados en un proceso de mejoramiento continuo¹⁷.

6.4.1.5. Resultados esperados

Los criterios generales de desarrollo pretenden establecer una directriz hacia la administración del ambiente con calidad en costos, tecnología, recursos y en los negocios que permitan cumplir los objetivos organizacionales con un clima ideal de trabajo.

Se pretende entonces lograr al termino de la visión establecida los siguientes parámetros:

- Consolidar el liderazgo de la alta gerencia.

¹⁷ Los criterios generales se expresan como política en la medida que se constituyan en elementos direccionantes generales del desarrollo de cualquier actividad.

En todas las facetas de la organización, que este se vea permeado en la estructura y los procesos administrativos. La alta gerencia esta motivada por el proceso y totalmente dedicada a este. Esta reconocida interna y externamente como líder de las actividades de mejoramiento dentro de la organización.

- Realizar procesos de planificación de negocios.

Alinear pertinentemente a la organización con su capacidad de personal, en donde se busque un enfoque común que permita maximizar la utilización de recurso y desempeño con una concertación clara y proyectada del mercado.

- Establecer planes de cambio ambiental.

Propender por mejores prácticas para la planeación e implantación del mejoramiento ambiental donde se prevenga el pobre desempeño.

- Establecer el enfoque del cliente externo.

Implantar prácticas estratégicas adecuadas y pertinentes que permitan establecer excelentes relaciones con el cliente y los grupos de referencia, en donde se comprendan las necesidades reales de estos y permitan proporcionar a tiempo y precios racionales las mejores soluciones.

- Implantar sistemas de calidad.

Que permitan la prevención de errores, la seguridad de procesos y operaciones, la consistencia de la calidad que repercute en la satisfacción y confianza del cliente hacia el mejoramiento ambiental y la participación en el mercado.

- Generar sinergia en la organización.

Conformación de equipos que proporcionen eficiencia y eficacia en el desempeño colectivo. Aceptación, seguridad y sentido de pertenencia en el desempeño individual. Aunados a procesos de capacitación y entrenamiento.

- Lograr la excelencia individual.

Proporcionar tiempo, herramientas y entrenamiento a los corporados para que estos se desempeñen de forma efectiva, al tiempo que se desarrollan planes de desempeño individual y personalizado.

- Desarrollar sistemas de administración de suministros.

Establecer relaciones con proveedores, investigar requerimientos adecuados para el desarrollo de los productos y servicios a los costes permitidos por la organización para el adecuado posicionamiento en el mercado.

- Mejoramiento de procesos.

Identificación de procesos claves dentro de la organización para comprenderles, simplificarles y permitiendo desarrollar e implementar medidas y controles a los mismos.

- Excelencia de productos y servicios técnico ambientales.

Desarrollar los aspectos claves de la producción (diseño, evaluación y control) en la organización bajo el concepto de la sostenibilidad financiera y técnica que permita mercadear adecuadamente la prestación de los productos y servicios técnico ambientales ante los clientes y grupos de referencia.

- Implantar sistemas de medición.

Que permitan tener una mejor organización y un mejor ambiente, lo que no se mide no se administra y lo que no se administra no se mejora. Establecer mediciones de desempeño, de mejoramiento de procesos y pronosticación que permitan armonizar las actuaciones individuales con las colectivas.

- Estructura organizacional

Cimentar una estructura versátil, flexible y funcional que procure establecer relaciones de trabajo eficientes y eficaces basadas en el empoderamiento, la comunicación, la responsabilidad y la calidad del desempeño tanto ambiental como corporativo.

- Remuneración de comportamientos.

Establecer una jerarquía del proceso de remuneración que estimule y sancione comportamientos y desempeños observados dentro y fuera de la organización.

6.4.1.6. Estrategias

Las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro del objeto social y los objetivos corporativos se dará en la medida en que se construyan estrategias basadas en los principios corporativos, la cultura organizacional; el análisis de la competencia y el diagnóstico interno y externo, del cual surgen las estrategias nodriza. Estas estrategias son congruentes al direccionamiento y áreas estratégicas que permiten a través de la misión alcanzar la visión global de la fundación.

La Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR debe procurar el establecimiento de estrategias de:

- Crecimiento y desarrollo económico.
- Sostenibilidad financiera
- Desarrollo organizacional
- Investigación y desarrollo de productos y servicios técnico ambientales
- Administración de procesos y recursos
- Relaciones públicas

6.4.1.7. Instrumentos

1. Constitución Política Nacional
2. Código del Comercio
3. Código Civil
4. Estatuto General
5. Reglamento Interno
6. Planes:
 - Estratégicos.
 - Desarrollo.
 - Operativos.
 - Mercadeo.
 - Negocios.
 - Contingencia.
7. Programas:
 - Sectoriales
 - Seguimiento y evaluación
 - Investigación y desarrollo
 - Inversión

8. Acuerdos de socios
9. Resoluciones de Junta Directiva
10. Decretos presidenciales
11. Políticas organizacionales sectoriales
12. Proyectos
13. Extractos de actas
14. Certificaciones
15. Manuales:
 - Políticas y objetivos
 - Funciones
 - Procedimientos
 - Operaciones
 - Gastos e inversiones
 - Tarifas de servicio
 - Multas y sanciones.

6.4.2. MANUAL DE POLITICAS Y OBJETIVOS

6.4.2.1. Introducción¹⁸

La Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR a través del crecimiento interno busca el mejoramiento continuo de su eficiencia operacional, la calidad de sus servicios y la responsabilidad socioambiental, para responder efectivamente a los paradigmas tecnoeconómicos del nuevo siglo y convertirnos en un actor clave del desarrollo ambiental regional.

Para cumplir tal compromiso la fundación por medio de un proceso de planificación integral busca definir las políticas y objetivos que direccionen acertadamente su funcionamiento.

¹⁸ El manual de Políticas y Objetivos Gestar se constituye en una estrategia que permea todos los niveles corporativos de la organización porque busca dar claridad a los procesos y flujos organizacionales.

El presente manual es un documento técnico administrativo que sirve de guía para el desarrollo inteligente y crecimiento sostenido de la organización.

6.4.2.2. Objetivos

- Consolidar una filosofía de dirección que permita encauzar la organización dentro de un proceso de mejoramiento continuo.
- Definir los lineamientos generales para el óptimo desempeño de las operaciones internas.
- Sistematizar y difundir las políticas generales como guías orientadoras para la acción de las unidades estratégicas.
- Definir los valores y principios que sustentan la identidad corporativa y la búsqueda de una cultura organizacional basada en la excelencia.
- Generar herramientas de control que garanticen la verificación permanente y la adaptación al cambio.
- Proveer directrices clave para la intervención efectiva de la organización en los procesos de gestión ambiental de la ecorregión.

6.4.2.3. Justificación

La fundación para el desarrollo sostenible GESTAR se encuentra inmersa en un proceso de transformación que orientará la gestión medioambiental a través de un manual cuyos elementos sistematizados permitan:

- La eficiencia operacional.
- La autorregulación y autogestión.
- La satisfacción total de clientes y corporados.
- El aumento en la participación del mercado ambiental.
- La calidad e innovación en la investigación de productos y servicios técnico ambientales.
- El fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- El crecimiento sostenido del patrimonio.
- Dinamizar el desarrollo sostenible de la ecorregión.
- Consolidar un equipo humano altamente calificado.

6.4.2.4. Análisis situacional

Se realizó una revisión y evaluación a las metas propuestas y las actividades planteadas para determinar la operatividad y funcionalidad tanto individual como colectiva de la fundación.

6.4.2.4.1. Revisión del Diagnóstico Participativo.

En la revisión de metas y actividades (Plan de Desarrollo 2000 - 2001) se concluyó que no se cumplió con:

- Estudio de mercados.
- Realización de convenios.
- Portafolio de servicios.
- Delegación efectiva y responsable.

6.4.2.4.2. Evaluación Interna

Se realizó una revisión por áreas funcionales según el marco para efectuar auditoría interna dentro de los lineamientos de la planeación estratégica de mercadeo. (VER ANEXO C).

6.4.2.5. Resultados

Productos y Servicios:

- Prerensa de portafolio de servicios.
 - Jornada de reforestación sector del Jordán.
 - Participación en el Consejo Municipal de Planeación.
 - Contactos establecidos para la ejecución de proyectos
- 1) Cámara de Comercio Armenia: Modelo de Autogestión Urbana.
 - 2) Cámara de Comercio Pereira: SIMEG y Red de Cooperación.
 - 3) Comité Intergremial: Red de Cooperación Sectorial.
 - 4) Personería Municipal: Modelo de Autogestión Urbana.
 - 5) Aeropuerto Matecaña: SIGAM.
 - 6) Santuario Turístico Jordán: Plan Administrativo Ambiental.
 - 7) Asamblea Departamental: SIMEG.
 - 8) Municipio de Mistrató: SIGAM.
 - 9) Municipio de La Virginia: Estrategia Ambiental del Plan.

Corporados y colaboradores:

- Receptividad al cambio.
- Profesionalización de los corporados.
- Insuficiente capacitación específica.

- Relativa fortaleza en el intercambio de ideas.
- Avance en la construcción del pool de asesores externos.

Clientes y sociedad:

- Comunicación insuficiente.
- Participación efectiva en instancias de planificación del desarrollo en los municipios de Pereira y Mistrató.
- Escaso análisis y conocimiento de la competencia y el mercado ambiental.

Estilos de dirección:

- Funciones incompletas.
- Delegación no efectiva.
- Desorden administrativo.
- Aproximación a un trabajo en equipo.
- Búsqueda del liderazgo corporativo.

Procesos internos:

- Lentos y sin claridad de competencias.
- Programa de recuperación de cartera.
- Pro capitalización SIGO.
- Producción intelectual.
- Planeación estratégica.
 - Seminario de Planeación Gerencial.
 - SIGO: Diagnóstico y Estrategia Organizacional.
- Acompañamiento a comunidades: Quebrada Negra - Altagracia.
- Mutuo valor agregado con corporados.

Tecnológico:

- Perfeccionamiento parcial a nivel técnico.
- Capacidad tecnológica insuficiente.
- Ausencia de manejo de medios masivos.
- Distorsión en los flujos de comunicación.

Económico y Financiero:

- Análisis financiero exhaustivo y permanente.

- Deficiencia en la obtención de recursos.
- Baja empatía financiera.
- Baja liquidez relativa.

6.4.2.6. Enfoque de la transformación organizacional

Enfoque holístico, visión sistemática y responsabilidad social¹⁹.

La práctica proactiva de la gestión involucra un proceso dinámico de reinversión y mejoramiento, que en nuestra organización se verá reflejado en:

1. *El Rediseño Organizacional*: Una reestructuración activa orientada hacia:

- **La realidad ambiental** pues el direccionamiento debe responder y adaptarse al desarrollo ecorregional y global, teniendo en cuenta la relación sociedad - entorno; las políticas de desarrollo sostenible y la permanencia competitiva en el mercado ambiental.
- Los **socios fundadores** quienes con su conocimiento y mediante la capacitación e innovación continua como elementos claves para el aprendizaje organizacional, consolidan una ventaja competitiva sustentable.
- El **mercado**²⁰ respondiendo con flexibilidad, anticipación y efectividad ante las oportunidades, creando un nuevo espacio competitivo alrededor del pensamiento y la acción ambiental y adaptándose al carácter dinámico del mercado. Siempre bajo la premisa de la responsabilidad socioambiental.
- Los **procesos** como elemento operacionalizador que aseguren una clara definición de las acciones, la coordinación de funciones y la optimización de procedimientos, tareas y responsabilidades.
- Logro de una **visión y misión** por medio de equipos de trabajo autodirigidos cuyo fin corporativo se traduce en aumentar la capacidad de respuesta, mejorar la calidad del trabajo y aumentar los niveles de eficiencia en el uso de los recursos.
- El **autocontrol** como mecanismo objetivo, flexible, preventivo y con corrección anticipante; que garantice el éxito de los planes reflejando claramente el propósito, naturaleza, estructura y procesos de seguimiento y evaluación de la gestión a nivel estratégico, táctico y operacional.

¹⁹ Se habla de este enfoque en virtud de que se busca la consolidación de una organización inteligente que impacte menos su ambiente inmediato: SENGE, Peter. La quinta Disciplina. 1990

²⁰ El mercado como espectro específico donde circula un producto o se presta un servicio. Diferenciarlo de "Nicho de Mercado": PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 1980

2. *De Gerencia a Liderazgo*: Como mecanismo estructurante del desarrollo corporativo; donde se optimice el desempeño individual y colectivo con unas premisas claras de comportamiento organizacional. Que garanticen la supervivencia en el futuro a través de la armonizar la visión, misión, criterios, políticas y comunicaciones abiertas.

3. *Empoderamiento*: Ofrecer autonomía con responsabilidad a corporados para el pleno ejercicio de su función, el uso de la inteligencia y el desarrollo de su conocimiento y capacidad.

4. *Pensamiento Estratégico*: Movilización eficiente del intelecto corporativo en todos los procesos de la fundación, con lecturas permanentes del clima organizacional y las fluctuaciones del entorno.

5. *Sinergia Corporativa*: Generación de procesos efectivos a través del desarrollo de una cultura del desempeño colectivo con facilidad de adaptación a nuevas estructuras operativas según los requerimientos.

6. *Operacionalización del Modelo de Cambio*: Dinamizar un modelo basado en:

- Revisión del plan estratégico.
- Generación de indicadores y proyecciones de crecimiento y desarrollo.
- Identificación de flujos.
- Consolidación y/o adecuación de procesos.
- Identificación, selección, y desarrollo de U.E.N.'s
- Medición de la gestión operacional y ambiental.
- Adaptación al riesgo de desviación estratégica.
- Dinamización de actividades y servicios de capitalización continua e inmediata.

6.4.2.7. Áreas estratégicas

Áreas clave para la operacionalización de la fundación proyectadas hacia una meta propuesta.

6.4.2.7.1. Perspectiva Económica

El buen manejo de los recursos monetarios, asegura el crecimiento sostenido de la organización en términos de eficiencia económica, suficiencia financiera, control fiscal y mejoramiento de inversiones.

Cuadro No 29. Perspectiva Económica

| Objetivos | Resultados |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Obtener una rentabilidad acorde con los niveles de crecimiento y desarrollo. • Optimizar la inversión en el corto, mediano y largo plazo. • Mantener un superávit de capital. • Garantizar la redistribución equitativa de las cargas y beneficios. • Fortalecer continuamente la planificación y gestión financiera. • Consolidar la unidad estratégica de negocios. | <ul style="list-style-type: none"> • Óptimo flujo de caja. • Incremento del nivel de activos fijos. • Revisoria fiscal y niveles sanos de endeudamiento. • Estructura de gastos e inversiones. • Instrumentos de análisis financiero aplicados |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.2.7.2. Perspectiva Técnica

Contar con los métodos adecuados y el soporte tecnocientífico es factor clave para la consecución de los propósitos organizacionales.

Cuadro No 30. Perspectiva Técnica

| Objetivos | Resultados |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, implementar y mantener sistemas de calidad ambiental para el desarrollo y aplicación de productos y servicios con los más exigentes estándares de calidad. • Gestionar, adaptar y transferir tecnologías más limpias para la optimización de procesos. • Aprender, analizar, producir y mejorar métodos de investigación holística y gestión integral. • Aumentar los niveles de productividad intelectual interna. • Ofrecer estudios, diseños e investigaciones que mejoren el conocimiento y manejo integrado del medio ambiente regional. • Proveer información, conciencia y entrenamiento a grupos de interés. | <ul style="list-style-type: none"> • Procesos normalizados. • Operan instancias de control y de evaluación para la calidad de los proyectos. • Flujos identificados, y operaciones investigadas. • Patrimonio tecnológico consolidado. • Instrumentos tecnoadministrativos operando. • Teorías y prácticas del desarrollo sostenible adaptadas y enriquecidas. • Métodos ancestrales sostenibles rescatados y validados. |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.2.7.3. Perspectiva Humana

El buen funcionamiento de los elementos de un sistema representa la dinámica óptima de su accionar y sinergia participativa y creativa en busca de los mejores resultados con el mejor equipo. La gestión inteligente del capital humano redundará en el bienestar de la organización y el medio ambiente.

Cuadro No 31. Perspectiva Humana

| Objetivos | Resultados |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar espacios de crecimiento intelectual. • Proveer herramientas de entrenamiento total al corporado. • Fortalecer la cultura organizacional y el desempeño colectivo. • Garantizar la efectiva administración y desarrollo del talento humano. • Formular y establecer el sistema GESTAR de coordinación. • Diseñar programas de calidad y bienestar integral para el socio. • Definir e implementar el estilo gerencial por resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano altamente calificado, efectivo y ético. • Programa de aprendizaje, motivación y entrenamiento operando. • Sistema de coordinación GESTAR en funcionamiento. • Organigrama flexible y facultativo. • Planes de carrera disponibles a los socios. • Cultura de la gestión ambiental integral orientada hacia resultados como identidad activa. |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.2.7.4. Perspectiva Ambiental.

La razón fundamental de la organización es la sostenibilidad del desarrollo humano, pues ello significa la prosperidad de los sistemas de vida locales y regionales. Del aporte permanente de soluciones efectivas a los problemas dependerá en gran medida el reconocimiento por un liderazgo ambiental corporativo.

Cuadro No 32. Perspectiva Ambiental

| Objetivos | Resultados |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Incursionar efectivamente en instancias clave de toma de decisiones ambientales. • Ofrecer estudios, diseños e investigaciones que mejoren el conocimiento y manejo integrado del medio ambiente regional. • Consolidar la imagen ambiental corporativa en el contexto social y académico. • Promover el rescate del patrimonio genético, la valoración de la diversidad | <ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación externa establecidos. • Se contribuye al funcionamiento del sistema regional ambiental. • Banco de estudios e investigaciones conformado y operando. • Grupos meta informados, conscientes y ambientalmente entrenados. • Técnicas y métodos de recuperación y difusión de prácticas ancestrales en desarrollo y aplicación. |

| | |
|--|---|
| <p>biológica y cultural y el aprovechamiento inteligente de los recursos naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantear y aplicar modelos de producción más limpia, a nivel industrial, comercial y agrícola. • Dinamizar la interrelación estado - academia - sociedad hacia una gestión ambiental concertada. • Promover la aplicación de instrumentos y mecanismos coadyuvantes al desarrollo social sostenido. • Diseñar y coordinar un sistema de costeo e inversión ambiental piloto. • Contribuir a la consolidación de una región modelo en sostenibilidad ambiental y desarrollo holístico. • Ofertar a la región centro occidente, capital humano profesionalmente capacitado para la investigación y gestión ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> • Biodiversidad local y regional caracterizada y valorada. • Modelos de producción más limpia implementados. • Uso sostenible de los recursos naturales promocionado. • Situación del sistema ambiental regional. Identificados y analizados. • Métodos de contabilidad ambiental difundidos y aplicados. • Dinámica histórica de la gestión ambiental regional recopilada, estudiada y difundida. • Posicionada la profesión y el arte de la administración ambiental en Colombia. |
|--|---|

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.2.8. Políticas corporativas y estrategias de acción

Cuadro No 33. Políticas y estrategias de la perspectiva económica

| Objetivo | Política Corporativa | Estrategia de Acción |
|--|--|--|
| Obtener una rentabilidad acorde con los niveles de crecimiento y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la competitividad organizacional. • Maximizar el valor de la fundación. • Establecer la capacidad gerencial de negociación. • Más ahorro menos gasto. • Generar valor agregado a todas las operaciones. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de programas de capitalización continua e inmediata. 2. Captación de mercados. 3. Diseño de proyecciones de crecimiento y desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. |
| Optimizar la inversión en el corto, mediano y largo plazo. | <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar gastos e inversiones. • Mantener únicamente actividades que generen valor agregado para la organización. • Establecer un porcentaje de utilidad equivalente al 10% en todos los proyectos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de análisis de riesgo por proyecto y/o actividad. 2. Definición de criterios de negociación y aspectos legales con las partes. 3. Creación del sistema de información financiero SIF. 4. Asistencia financiera especializada en las actividades de la fundación. 5. Establecimiento de programas de capitalización contingente. |
| Mantener un superávit de capital. | <ul style="list-style-type: none"> • Disponer de activos circulantes. • Proteger la reserva legal (5%) de activos. • Regular el grado de endeudamiento. • Prevenir el déficit fiscal interno. | <ol style="list-style-type: none"> 6. Aplicación de mecanismos e instrumentos de control financiero. 7. Establecimiento de relaciones financieras y fiscales. 8. Ejecución de medidas de reposición de activos. 9. Venta de servicios, actividades y proyectos de corta vida. 10. Definición de la capacidad de endeudamiento. 11. Distribución de dividendos a través de acciones. 12. Financiamiento de activos, capitales de riesgo y otras líneas de financiamiento |
| Garantizar la redistribución equitativa de cargas y beneficios. | <ul style="list-style-type: none"> • Destinar la mayor parte de los beneficios al aseguramiento de la capacidad de autofinanciación. (70%) • Constituir reservas patrimoniales. • Transparencia en el manejo financiero. | <ol style="list-style-type: none"> 13. Protección al dividendo. 14. Acumulación de fondos. 15. Creación y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño. 16. Normalización interna de tasas impositivas. |

| | | |
|---|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las exigencias de la normatividad laboral y fiscal. Ofrecer continuidad en la distribución de los dividendos. (30%). | <p>17. Acompañamiento socio económico a corporados. 18. Estructuración del código anticorrupción GESTAR. 19. Correcta administración del crédito.</p> |
| Fortalecer continuamente la planificación y gestión financiera. | <ul style="list-style-type: none"> Garantizar la idoneidad de las personas que desempeñan funciones de administración financiera. Rastrear costos pasados, actuales y futuros. Asegurar la aplicación del protocolo financiero. | <p>20. Conformación de un equipo calificado para el manejo de las finanzas. 21. Diseño y establecimiento de un sistema de costeo. 22. Implantación y mantenimiento de herramientas de presupuestación y de evaluación financiera de proyectos. 23. Consolidación de la unidad de dirección financiera.</p> |
| Consolidar la unidad estratégica de negocios. | <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la realización de alianzas estratégicas. Anticiparse a las demandas del mercado. Fortalecer continuamente la función de mercadeo. Dinamizar las ideas productivas y rentables de todos y cada uno de los corporados. | <p>24. Identificación, contacto y captura de socios estratégicos. 25. Conocimiento y manejo de necesidades y expectativas del cliente. 26. Desarrollo y análisis de incertidumbres y prospectiva estratégica. 27. Aplicación de las 4 P's (Precio, Promoción, Plaza y Producto) en el procesos comercial. 28. Operacionalización de un plan de negocios por servicio y producto. 29. Realización de rondas internas de negocios.</p> |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Cuadro No 34. Políticas y estrategias de la perspectiva técnica.

| Objetivos | Política Corporativa | Estrategia de Acción |
|--|---|--|
| Diseñar, implementar y mantener sistemas de calidad ambiental para el desarrollo y aplicación de productos y servicios con los más exigentes estándares de calidad | <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las líneas de investigación. Monitorear los proyectos desde la cuna hasta la tumba. Imponer estándares de actuación en el sector de las ONG's ambientales. Integrar el justo a tiempo con la satisfacción total del cliente | <ol style="list-style-type: none"> Mejoramiento de la capacidad de respuesta de cada línea de investigación. Cooperación técnica y científica. Consolidación del sistema de gestión de proyectos. Mantenimiento actualizado y constante de las bases de datos organizacionales. Obtención del registro ante el Minambiente. Iniciación del proceso de benchmarking paralelo al proceso |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>de auditaje organizacional.</p> <p>7. Difusión y validación los procesos administrativos implantados.</p> <p>8. Fortalecimiento de las funciones de mercadeo.</p> <p>9. Excelentes relaciones públicas</p> |
| <p>Gestionar, adaptar y transferir tecnologías más limpias para la optimización de procesos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los niveles de apropiación y estandarización tecnológica. • Disponer de equipos y herramientas informáticas. • Mantener los procesos que generen valor agregado a los grupos de interés. | <p>10. Identificación de procesos vitales.</p> <p>11. Establecimiento de memorias técnicas de apoyo.</p> <p>12. Atracción y retención de socios benefactores.</p> <p>13. Vinculación a redes de cooperación interadministrativa.</p> <p>14. Movilización de esfuerzos y recursos para la adquisición de equipos.</p> |
| <p>Aprender, analizar, producir y mejorar métodos de investigación holística y gestión integral.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Abordar el manejo investigativo de la problemática ambiental bajo el enfoque sistémico. • Fortalecer las prácticas gerenciales. | <p>15. Construcción y difusión del metalenguaje GESTAR.</p> <p>16. Unificación de criterios metodológicos.</p> <p>17. Aprovechamiento y generación de instancias y modalidades de gestión acordes a la complejidad de lo ambiental.</p> <p>18. Profesionalización y actualización de los miembros.</p> <p>19. Establecimiento y mantenimiento del SIGO.</p> |
| <p>Aumentar los niveles de productividad intelectual interna.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la creatividad e innovación entre corporados. • Apalancar la realización de publicaciones, diseños, estudios e investigaciones y actividades de promoción y extensión ambiental. • No lo piense más. Escríbalo. | <p>20. Generación y aplicación de estímulos, recompensas y contrapartidas de tipo técnico, económico y administrativo.</p> <p>21. Establecimiento de mecanismos de comunicación con las partes interesadas.</p> <p>22. Mantenimiento de espacios de discusión constructiva del pensamiento ambiental corporativo.</p> <p>23. Promoción de una cultura de apropiación del lenguaje.</p> |
| <p>Ofrecer estudios, diseños e investigaciones que mejoren el conocimiento y manejo integrado del medio ambiente regional.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la legitimidad de la información. • Apoyar la realización de proyectos educativos ambientales. • Generar espacios de pensamiento y capacitación ambiental. | <p>24. Establecimiento de una administración de documentos.</p> <p>25. Diseño y ejecución de mecanismos de comunicación.</p> <p>26. Fortalecimiento de la gestión de la información.</p> <p>27. Determinación de los grupos de referencia y sus expectativas.</p> |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Cuadro No 35. Políticas y estrategias de la perspectiva humana

| Objetivo | Política corporativa | Estrategia de Acción |
|--|--|--|
| Propiciar espacios de crecimiento intelectual | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la discusión constructiva y la retroalimentación pertinente de los procesos cognitivos. • Establecer instrumentos de difusión corporativa y expresión individual. • Vincular a la organización en la dinámica académica y científica. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Auspiciando la producción de documentos técnico-científicos. 2. Aprovechamiento de los medios masivos. 3. Realización de talleres de capacitación (ex - in). 4. Mantenimiento de relaciones efectivas con instituciones académicas y centros de investigación. 5. Identificación y potenciación de las habilidades de los miembros asociados. |
| Proveer herramientas de entrenamiento total al corporado. | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar procesos de formación general por áreas específicas. • Multiplicar el conocimiento a través de mecanismos comunicativos. • Reconocer la experiencia como factor de aprendizaje y competencia del individuo. | <ol style="list-style-type: none"> 6. Identificación de necesidades de capacitación. 7. Mantenimiento de planes de comunicación interna y externa. 8. Acreditación interna de habilidades adquiridas. 9. Activación del programa integral de formación GESTAR. 10. Realización de censos tecnológicos. |
| Fortalecer la cultura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la individualidad de los corporados. • Reconocer el desempeño individual y colectivo. • Asegurar el compromiso total de los corporados. • Promover el sentido de pertenencia e identidad colectiva. | <ol style="list-style-type: none"> 11. Consolidación el sistema de valores corporativos. 12. Propiciando las relaciones interpersonales y de trabajo en la organización. 13. Documentación de la historia colectiva de la organización. 14. Generación del manual de convivencia GESTAR. 15. Motivación constante al corporado. |
| Garantizar la efectiva administración y desarrollo del talento humano. | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el compromiso total de los corporados. • Acompañar el desarrollo profesional del corporado. • Validar el liderazgo y las aptitudes que lo generan. • Desarrollar mecanismos para el óptimo desempeño organizacional. | <ol style="list-style-type: none"> 16. Mejoramiento de la capacidad de uso y manejo de software, equipos e instrumentación técnica. 17. Desarrollo y aplicación de programas de motivación y liderazgo interno. 18. Implantación del modelo operativo CMI como superestructura de la organización. 19. Normalización de la gestión humana. 20. Rediseño y aplicación del manual de funciones. |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la Unidad de Gestión Humana. | 21. Asesoramiento externo en desarrollo organizacional. |
| Formular y establecer el sistema GESTAR de Coordinación. | <ul style="list-style-type: none"> • Definir practicas de comunicación. • Asignar tareas y funciones de acuerdo a las habilidades e interés individuales y colectivos. • Conformación de equipos de trabajo bajo los criterios de autonomía, responsabilidad y optimo desempeño. • Desarrollar el sistema de planeación. | 22. Establecimiento de sistemas de información y comunicación. 23. Definición de mecanismos básicos de coordinación. 24. Asignación de responsabilidades según procesos e instancias. 25. Verificación y acción correctiva del sistema de coordinación. |
| Diseñar programas de calidad y bienestar integral para el socio. | <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el apoyo técnico, económico, administrativo personal y profesional al socio. • Promover los planes de carrera de corporados. • Asegurar una mejor gestión del tiempo. • Establecer ambientes y condiciones ideales para el funcionamiento de la organización. • Aplicar en lo posible la normatividad referida al código sustantivo del trabajo. • Sentar bases de cooperación corporativa más allá del ámbito profesional. | 26. Asistencia logística a la realización de actividades. 27. Adquisición de instalaciones y equipo básico de trabajo. 28. Formulación de autoplanes de desarrollo. 29. Aplicación y mejoramiento de las técnicas de trabajo en equipo. 30. Gestión de espacios de interacción integración y desarrollo. |
| Definir e implementar el estilo gerencial por resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Orientar la gestión según las expectativas y necesidades del cliente. • Practicar una gestión integral de recursos. • Evolucionar el SG control. • Consolidar una organización por procesos y cimentada en los valores GESTAR. • Mantener un sistema de calidad, competitividad e innovación en el desarrollo de productos y servicios. • Desarrollar la gestión del riesgo. • Mantener un sistema de costeo basado en actividades ABC. | 31. Indagación y conocimiento actualizado del mercado. 32. Definición de estándares de cumplimiento. 33. Construcción del sistema de indicadores corporativos. 34. Investigación y control de operaciones. 35. Aprovechamiento inteligente de métodos y modalidades de gestión. 36. Estructuración y funcionamiento del pool de asesores externos GESTAR. 37. Operacionalización de mecanismos e instrumentos de preparación y respuesta ante eventualidades de X tipo. 38. Diseño, validación e implantación del Sistema ABC GESTAR. |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Cuadro No 36. Políticas y estrategias de la perspectiva ambiental

| Objetivo | Política Corporativa | Estrategia de Acción |
|---|--|---|
| <p>IncurSIONAR efectivamente en instancias claves de toma de decisiones ambientales</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Generar y difundir pautas de actuación en la gestión ambiental regional. • Aplicar mecanismos de participación y concertación ex -in. • Asegurar el fortalecimiento institucional en la gestión ambiental y el ejercicio constitucional. • Contribuir a la dinamización del SINA. • Asesorar la gestión ambiental de las entidades territoriales. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Validación del protocolo de gestión ambiental concertado. 2. Diseño, promoción y venta de agendas ambientales (SIGAM; EGAM; SIMEG; PGA). 3. Vinculación a organismos, redes e instituciones de gestión interadministrativa. 4. Aplicación y difusión de instrumentos de gestión ambiental y cultura ciudadana. 5. Acompañamiento a procesos de formulación, seguimiento y evaluación de normas, políticas y procedimientos ambientales. |
| <p>Consolidar la imagen ambiental corporativa en el contexto social y académico.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sustentar el desarrollo corporativo con la responsabilidad socioambiental. • Generar y apropiar los símbolos y creencias corporativas. • Apoyar y promover procesos de desarrollo socioacadémicos sostenidos. • Fomentar la investigación académica con fin social. • Obtener el reconocimiento por la capacidad técnica y científica de la fundación. • proveer servicios de asistencia técnica a comunas y corregimientos. • Asegurar la satisfacción total del cliente ex - in. | <ol style="list-style-type: none"> 6. Mejoramiento de las prácticas culturales de la organización. 7. Incubación de semilleros GESTAR. 8. Acompañamiento técnico y administrativo a tesis e investigadores de la fundación. 9. Penetración en el ámbito académico regional. 10. Intervención en el proceso de dinamización del sistema municipal participativo. 11. Liderazgo ambiental en la gestión de planes parciales de ordenamiento de las comunas Jardín y Boston. 12. Ejecución de planes y procedimientos de comunicación ambiental. 13. Consolidación del sistema de mercadeo inteligente GESTAR. |
| <p>Promover el rescate del</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las disposiciones y difundir la | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematización y promoción del patrimonio |

| | | |
|---|--|---|
| <p>patrimonio genético, la valoración de la diversidad biológica y cultural y el aprovechamiento inteligente de los recursos naturales.</p> | <p>normatividad aplicable a los asuntos de bioética.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en procesos de recuperación y posicionamiento de especies de interés regional. • Fomentar la investigación etnográfica y la documentación etnobotánica. • propiciar el dialogo intercultural en el rescate y validación del saber en la ecorregión. | <p>genético local, sectorial y regional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Acreditación en el manejo integrado de especies biológicas, sanitarias o productivas. 3. Promoción de la cadena productiva de la guadua en Risaralda. 4. Investigación en problemática ambiental del bosque seco tropical. 5. Realización de eventos de vía inversa. 6. Conexión a la red de reservas de la sociedad civil RRSC y la industria farmacéutica y química. |
| <p>Contribuir a la consolidación de una región modelo en sostenibilidad ambiental y desarrollo holístico.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Difundir principios, prioridades e intenciones de sostenibilidad ambiental en la región. • Aportar sustancialmente a la construcción de planes ambientales regionales. • Construir y aportar conocimientos teórico prácticos para la gestión ambiental del desarrollo. • Garantizar la racionalidad ambiental en el diseño y aplicación de proyectos corporativos. • Coactivar el SIRA. | <ol style="list-style-type: none"> 7. Identificación y difusión de criterios de desarrollo sostenible. 8. Manejo 3E de sistemas blandos y administración científica. 9. Oficialización de la pertenencia al SIRA. 10. Reconocimiento de las necesidades e intereses de la sociedad civil. |
| <p>Diseño y coordinación de un sistema de costeo e inversiones ambientales como piloto local y regional.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la priorización del gasto e inversión ambiental en la ecorregión. • Integrar los principios de competitividad y sostenibilidad en la formulación, ejecución y control de proyectos. • Evaluar costos y beneficios ambientales de los planes de desarrollo. • Contribuir a la consolidación del sistema de cuentas ambientales. • Aprovechar fondos y mecanismos de inversión ambiental. | <ol style="list-style-type: none"> 11. Acreditación y reconocimiento por el manejo de conceptos y herramientas de economía ambiental. 12. Diseño y negociación del subsistema de costeo del SIGAM Pereira. 13. Diseño y validación de indicadores de condición ambiental regional. 14. Aplicación de técnicas de valuación económica de la calidad ambiental. 15. Coordinación y cooperación con organismos de control en asuntos de fiscalización de la gestión ambiental regional. 16. Gestión de recursos de cooperación nacional e internacional y multilateral |
| <p>Ofrecer estudios, diseños e investigaciones que</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la legitimidad de la información. • Apoyar la realización de proyectos educativos | <ol style="list-style-type: none"> 17. Establecimiento de una administración de documentos. |

| | | |
|--|--|--|
| mejoren el conocimiento y manejo integrado del medio ambiente regional. | <p>ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios de pensamiento y capacitación ambiental. | <p>18. Diseño y ejecución de mecanismos de comunicación.</p> <p>19. Fortalecimiento de la gestión de la información.</p> <p>20. Determinación de los grupos de referencia y sus expectativas.</p> |
| Plantear y aplicar modelos de producción más limpia a nivel industrial, comercial y agrícola. | <ul style="list-style-type: none"> • Apropiar y aplicar la política nacional de producción más limpia en la región. • Capacitar y asesorar a empresas, instituciones y comunidades en producción más limpia. • Incentivar la investigación en tecnologías limpias y prácticas sostenibles. • Introducir la producción más limpia en los sectores productivos de la región (cadenas productivas). | <p>21. Recopilación y documentación de experiencias locales y regionales en producción más limpia.</p> <p>22. Diseño y ejecución de proyectos de producción más limpia en la región.</p> <p>23. Identificación de empresas interesadas o con necesidades de desarrollar la producción más limpia.</p> <p>24. Establecimiento de contactos con el nodo regional y el centro nacional de producción más limpia.</p> |
| Dinamizar la interrelación sociedad - academia - estado hacia una gestión ambiental concertada. | <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la participación de comunidades e instituciones académicas en los procesos de gestión ambiental departamental y municipal. • Generar espacios de concertación académica-política - social - económica a los conflictos ambientales regionales. • Establecer vínculos con la sociedad civil para el desarrollo y ejecución de proyectos. | <p>25. Integración de las instituciones académicas en pro de la unificación de criterios para desarrollo ambiental en la región.</p> <p>26. Realización de foros, asambleas, audiencias y otros, donde se discuta sobre el estado ambiental de la región.</p> <p>27. Creación de la red de información ambiental de la ecorregión.</p> <p>28. Instalación de un observatorio de conflictos ambientales regionales.</p> |
| Ofertar a la región Centro-Occidente capital humano profesionalmente capacitado para la investigación y gestión ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener relaciones con entidades gubernamentales y académicas para el aumento del conocimiento de los miembros. • Promocionar a nivel regional el quehacer del administrador ambiental. • Proporcionar capacitación constante al talento humano en el área ambiental. | <p>29. Promoción de la administración ambiental por medio de la facultad de ciencias ambientales UTP.</p> <p>30. Interrelación constante con nuestra Alma Mater para la investigación ambiental.</p> <p>31. Identificación de las potencialidades de cada uno de los miembros.</p> <p>32. Formulación del plan de capacitación interna.</p> |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.2.9. Puntos focales de verificación

La verificación y acción correctiva de la gestión organizacional exige la definición de elementos estratégicos que permitan seguir y evaluar los resultados alcanzados en un proceso de mejoramiento continuo.

Cuadro No 37. Puntos Focales de Verificación

| Perspectiva | Puntos Focales para la Verificación de Resultados |
|---------------------------------|---|
| Económica Financiera | Asignación de recursos Nivel de cartera Contratación Distribución de beneficios Capitalización |
| Técnica | Optimización de sistemas Desarrollo integral de proyectos Estandarización de procesos (dirección de operaciones) Dirección científica y académica (investigación por líneas) Nivel de aplicación de métodos |
| Humana | Administración del cambio Evaluación del desempeño Coordinación y comunicación Pensamiento estratégico Interdisciplina Prognosis y Profesionalización |
| Ambiental | Información, capacitación y cultura ambiental Mejores practicas administrativas Investigación ambiental Gestión ambiental territorial Beneficio socio ambiental |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.2.10. Elementos direccionantes de la estructura

6.4.2.10.1. Identificación de procesos

- Planeación
- Dirección financiera
- Comunicación
- Evaluación
- Medición y monitoreo
- Mercadeo y relaciones públicas
- Investigación y desarrollo
- Gestión de proyectos

- Gestión humana
- Manejo de información
- Dirección jurídica
- Proyección social
- Participación política

6.4.2.10.2. Unidades Estratégicas

De Dirección y Control: Proveer guías y criterios organizacionales de desarrollo integral.

Junta Directiva

- Dirección Científica
- Dirección Administrativa y Comercial
- Dirección Financiera
- Dirección Operativa
- Dirección Cuántica
- Dirección Social

Consejo de Administración

- Evaluación Externa (certificadores)
- Dirección Ambiental
- Participación Política

Dirección Jurídica Fiscal (Externa)

De gestión: Producir bienes y servicios en función de objetivos y atribuciones de cada área.

Equipos de Trabajo Autodirigidos (ETA)

- Comunicaciones
- Gestión de proyectos
- Relaciones públicas y Marketing
- Gestión Humana

De apoyo: proporcionar recursos a los requerimientos de la organización

6.4.3. ESTRATEGIA Y PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL

6.4.3.1. Análisis situacional

Resultados: Ramas y hojas (líneas, productos, servicios)

Procesos: Tronco (conjunto de fases de operación)

Competencias: Raíces (tecnología, finanzas, organización)

Cuadro No 38. Arbol del Presente.

| Resultados | Procesos | Competencias |
|---|--|--|
| <p><u>Productos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y política organizacional. • Criterios de desarrollo organizacional • Plan corporativo (objeto y estrategia de desarrollo) • Análisis financiero • Programa de recuperación de cartera y saneamiento fiscal • Estructuración administrativa • Participación (CMP - Federación de Organizaciones Ambientales de Risaralda) • Primer jornada de reforestación • Proyecto SGA Aeropuerto Internacional Matecaña. • Proyecto Cámara de Comercio Armenia. • Proyecto MGA personería. • Cartelera organizacional. • Informe actividades año 2000 <p><u>Líneas</u></p> <p>Gestión ambiental urbana Gestión ambiental local Gestión ambiental empresarial Plan estratégico Plan financiero Gestión social Comunicación Proyectos Administración de documentos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Integración • Ajuste fiscal • Contabilidad administrativa • programación • Relaciones públicas • Dirección técnica y científica • Participación socio política • Evaluación | <ul style="list-style-type: none"> • Organización tipo neurona • Estructura inadecuada en procesos de cambio • Estilo de dirección concéntrico • Tecnologías blandas (métodos, modelos, mecanismos) • Venta de bonos • Ahorro fiscal |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Cuadro No 39. Arbol del Futuro.

| Resultados | Procesos | Competencias |
|---|---|--|
| <u>Líneas</u> <ul style="list-style-type: none"> • I+D • Gestión ambiental territorial • Gestión ambiental empresarial • Cultura ambiental • Gestión de recursos naturales | <ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Control • Mercadeo • Desarrollo organizacional • Investigación holística • Calidad de vida laboral • Sistematización y análisis • Costeo y tarificación • Coordinación • Cooperación estratégica • Capitalización • Capacitación y entrenamiento • Producción intelectual • Proyección social • Participación política | <ul style="list-style-type: none"> • Organización por procesos (autorregulación y empoderamiento). • Organización tipo Cerebro • Tecnología de información • Soportes telemáticos • Ahorro • Perfeccionamiento e innovación en sistemas blandos • Inversión estratégica • Capitalización por negocios: • Venta de servicios • UEN • Títulos valor |
| <u>Productos / servicios</u> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Asistencia técnica • Estudios ambientales • Información | | |
| <u>Gestión</u> <ul style="list-style-type: none"> • Financiera • Comercial • Científica • Social • Ambiental • Operativa • Administrativa • Cuántica | | |
| <u>Productos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Plan desarrollo 2000 - 2004 • Manuales de vuelo • Programas y proyectos de gestión • Contratación de servicios • Publicaciones • Proyectos de I+D | | |
| <u>Estudios:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos ambientales • Tecno ambientales • Economía ambiental | | |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.3.2. Situación futura probable

6.4.3.2.1. Selección Variable Estratégica (Técnica IGO)

6.4.3.2.1.1. Factores de Cambio

Los factores de cambio son los que pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo general de la fundación²¹. Corresponden al listado de Factores Claves de Éxito²², los cuales fueron identificados con anterioridad por la fundación en la realización del taller correspondiente al análisis DOFA, más la identificación de Factores de Cambio y sus variables.

Factores Clave de Éxito

- Alianzas Estratégicas
- Capacidad financiera
- Uso de planes estratégicos
- Nivel académico de los miembros
- Capacitación y motivación de los miembros
- Proyectos de impacto socioambiental
- Estabilidad política
- Crisis de valores (valores culturales)

Por sugerencia de los miembros de la fundación se consideran otros F.C.E. detectados:

- Mercado laboral
- Información / comunicación
- Relaciones públicas

Cuadro No 40. Definición de Factores Clave de Éxito

| Factor Clave de Éxito | Definición |
|---------------------------------|---|
| Capacitación | El fortalecimiento y mejoramiento del recurso humano esta basado en la formación integral del mismo que permita la evolución a través del aprendizaje, consolidación y proyección de la organización. |
| Motivación | La integración del recurso humano esta basada en una disciplina bidireccional manifestada en una cultura de trabajo cimentada en los aportes, la responsabilidad, el compromiso y el cumplimiento de metas personales y organizacionales. |
| Capacidad financiera | La suficiencia y auto control del recurso financiero debe sostener la estrategia y la organización. |
| Uso de planes estratégicos | Toda actuación esta planeada bajo el principio de la prevención y la anticipación para el cumplimiento óptimo de objetivos en un proceso de mejoramiento continuo que asegure el seguimiento, la evaluación y la acción correctiva. |
| Nivel académico de los miembros | El mejoramiento del conocimiento individual y colectivo fortalece la calidad de los resultados, productos y procesos organizacionales. |

²¹ TOFFLER, Alvin. Postula en su libro “La Tercer Ola” (1980). Que las organizaciones en el futuro serán impulsadas o impedidas por cinco fuerzas: Cambios en el entorno físico, Cambios en el papel de la información, Cambios en la organización del gobierno y cambios en la moralidad.

²² Identificados en el Taller correspondiente a DOFA Organizacional.

| | |
|--|--|
| Valores culturales | Conjunto de principios que rigen el accionar de la organización y genera el reconocimiento social. Cualidades por las cuales las personas merecen ser apreciadas. |
| Alianzas estratégicas | La consolidación de asociaciones favorecen el desarrollo regional, fortalecen la organización y retroalimentan el entorno. |
| Proyectos de impacto socioambiental | Iniciativas y acciones que corresponden a las necesidades y expectativas de la sociedad y que se caracterizan por su aplicabilidad, coherencia y relevancia respecto a las políticas de desarrollo socioambiental. |
| Estabilidad política | Los cambios en la estructura política regional y nacional son oportunidades y/o amenazas a los intereses corporativos. |
| Sistemas de información y comunicación | Personas, procesos, instrumentos, mecanismos y recursos dispuestos para la óptima gestión de la información y comunicación ambiental. |
| Relaciones públicas | La apropiación de la organización permite el fomento y promoción de la misma con un enfoque asociativo y de cliente externo mediante el fortalecimiento de las relaciones internas. |
| Mercado laboral | Poder de atracción que ejerce la oferta y la demanda de empleo en el fortalecimiento, estabilidad y continuidad de la gestión ambiental de la organización. |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Factores de Cambio identificados

- Necesidad de apropiar y articular procesos de coordinación ambiental y cooperación interadministrativa.
- Exigencia de consolidarse como organización inteligente.
- Necesidad de desarrollar y aplicar procesos de mercadeo.
- Búsqueda del ejercicio permanente de la participación social y política en la gestión ambiental.
- Urgencia de aplicar mejoras en los sistemas de administración de las finanzas.
- Necesidad de potenciar el talento humano corporativo (T.H.C).
- La importancia de mejorar las prácticas de dirección (motivación) y coordinación (principio transversal).
- La aparición de la sociedad del conocimiento que demanda la solución real de las problemáticas ambientales.
- Surgimiento de nuevas políticas y estrategias de seguridad mundial.
- La urgencia de un centro de operación y pensamiento corporativo.

Cuadro No 41. Factores de Cambio & Variable estratégica

| Factor de Cambio | Variable / Descripción | Indicador |
|--|--|---|
| Necesidad de apropiar y articular procesos de coordinación ambiental | <u>Coordinación externa:</u> Inserción y vinculación a la dinámica de los sistemas de gestión | # de miembros participando en procesos de toma de decisiones ambientales. |

| | | |
|--|---|--|
| y cooperación interadministrativa | ambiental de diferentes niveles territoriales | % de procesos de gestión externa en participación ambiental. |
| Exigencia de consolidarse como organización inteligente | <u>Organización inteligente:</u> Entendida como una ONG innovadora, autorregulada, adaptativa, sinérgica, analítica, de visión holística y aprendizaje constante | # métodos validados/ # métodos generados. % de participación de corporados en los ETA. Cobertura de medición de gestión total. # de corporados capacitados/# total de corporados. |
| Necesidad de desarrollar y aplicar procesos de mercadeo | <u>Mercadeo:</u> El conocimiento permanente del entorno estratégico y competitivo que anticipe y satisfaga las necesidades y expectativas del cliente externo | % áreas de servicio con plan de negocios. # de productos por área de servicio. |
| Búsqueda del ejercicio permanente de la participación social y política en la gestión ambiental | <u>Participación ambiental:</u> Aplicación y aprovechamiento efectivo de normas, mecanismos, instrumentos, instancias, políticas y procedimientos de concertación y control ciudadano para la toma de decisiones ambientales | # de procesos que cuentan con un equipo asignado. % de corporados vinculados a instancias clave de toma de decisiones ambientales. |
| Urgencia de aplicar mejoras en los sistemas de administración de las finanzas | <u>Dirección financiera:</u> Investigación, desarrollo e implantación de métodos, prácticas y procesos de gestión fiscal y financiera | # de auditorías financieras/año. # de programas de gestión financiera. |
| Necesidad de potenciar el T.H.C. | <u>T.H.C.:</u> Talento humano corporativo. Patrimonio fundamental de la organización para su crecimiento integral respondiendo a las características de un talento corporativo, altamente calificado, eficiente, motivado, comprometido, proactivo, dinámico e innovador | # de programas de motivación y liderazgo interno. # de corporados identificados con el perfil humano organizacional. |
| La importancia de mejorar las prácticas de dirección y coordinación | <u>Navegabilidad organizacional:</u> Prevención y corrección anticipante de la desviación estratégica | # de intervenciones al plan de desarrollo/ año # de ETA / # T+ I de procesos en ejecución |
| La aparición de la sociedad del conocimiento que demanda la solución real de las problemáticas ambientales | <u>Gerencia ambiental (I+D, gestión de proyectos y cultura ambiental):</u> Prácticas, procesos, procedimiento que movilizan voluntades, recursos e instrumentos de manejo 3E para obtener resultados concertados | #proyectos ejecutados / # de proyectos formulados. # de convenios de cooperación académica y científica. # de publicaciones ambientales. |
| Surgimiento de nuevas | <u>Seguridad global:</u> | Intervención externa en la |

| | | |
|---|--|--|
| políticas y estrategias de seguridad mundial | La evolución del orden natural y social del sistema de vida planetario | situación de orden público nacional. % de ocupación al proceso de pensamiento estratégico. |
| La urgencia de un centro de operación y pensamiento corporativo | <u>Logística GESTAR:</u> Disponibilidad de recursos y de equipamiento que configuran la plataforma operativa y armonizan el ambiente de trabajo | # de sedes tácticas. # de recursos físicos y tecnológicos. m□ disponibles / masa corporativa |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Calificación de Factores de Cambio:

Tabla No 6. Datos de Expertos

| Nombre | Experto | Campo |
|------------------|---------|---------------|
| Samuel Guzmán | 1 | Académico |
| Manuel Becerra | 2 | Académico |
| Nora Rodas | 3 | Empresarial |
| Dagoberto Páramo | 4 | Académico |
| Fundación GESTAR | 5 | Investigativo |

FUENTE: Elaboración propia

Tabla No 7. Valoración de la importancia

| Escala | Calificación |
|--------|-----------------|
| 5 | Muy Importante |
| 4 | Importante |
| 3 | NS / NR (duda) |
| 2 | Poco Importante |
| 1 | Sin Importancia |

FUENTE: Adaptado Diplomado de Prospectiva Organizacional. UTP.

Estimación de la importancia

Promedio: 3.8 (μ)

n = 10

Estimación de la desviación estándar (S): 0.436

Z = ($\mu - S$); ($\mu + S$)

Z = (3.8 - 0.436) ; (3.8 + 0.436)

Z = (3.3 ; 4.2)

Priorización de Importancia:

Alta: $x \geq 3.8$

Media: $3.3 \leq x < 3.8$

Baja: $x < 3.3$

Tabla No 8. Valoración de la Gobernabilidad

| Escala | Calificación |
|---------------|---------------------|
| 4 | Fuerte |
| 3 | Moderado |
| 2 | Débil |
| 1 | Nulo |

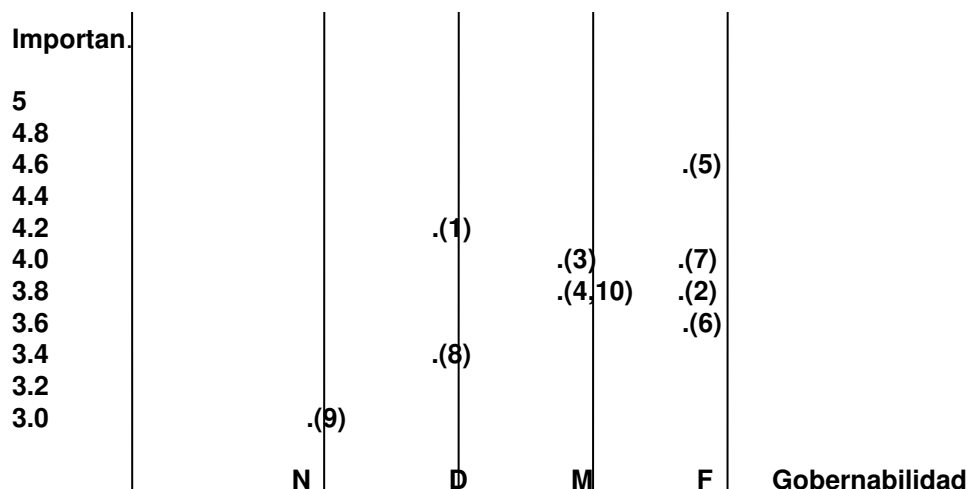
FUENTE: Adaptado GODET, M. Manual de Prospectiva.

Cuadro No 42. Importancia & Gobernabilidad. Factores de Cambio

| Factor de Cambio | Expertos | | | | | Importancia | Expertos | | | | | Gobernabilidad | | | | | | | |
|--|----------|---|---|---|---|-------------|----------|---|---|---|---|----------------|---|---|-----|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | A | M | B | 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 | F | M | D | N |
| Necesidad de apropiar y articular procesos de coordinación ambiental y cooperación interadministrativa (1) | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4.2 | X | | | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2.6 | | | X | |
| Exigencia de consolidarse como organización inteligente (2) | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3.8 | X | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | X | | | |
| Necesidad de desarrollar y aplicar procesos de mercadeo (3) | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | X | | | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3.6 | | X | | |
| Búsqueda del ejercicio permanente de la participación social y política en la gestión ambiental (4) | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3.8 | X | | | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3.6 | | X | | |
| Urgencia de aplicar mejoras en los sistemas de administración de las finanzas (5) | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4.6 | X | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | X | | | |
| Necesidad de potenciar el T.H.C. (6) | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.6 | | X | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | X | | | |
| La importancia de mejorar las prácticas de dirección y coordinación (7) | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | X | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | X | | | |
| La aparición de la sociedad del conocimiento que demanda la solución real de las problemáticas ambientales (8) | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3.4 | | X | | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2.6 | | | X | |
| Surgimiento de nuevas políticas y estrategias de seguridad mundial (9) | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | | | X | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1.2 | | | | X |
| La urgencia de un centro de operación y pensamiento corporativo (10) | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3.8 | X | | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3.4 | | X | | |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Figura No 3. Plano Cartesiano de Importancia y Gobernabilidad



FUENTE: Elaboración propia

Clasificación de Variables Estratégicas según familias y categorías que las cubran

Cuadro No 43. Clasificación de Variables Estratégicas

| Variable Estratégica | Familia | Categoría | Importancia | |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------|------|
| | | | Alta | Baja |
| Coordinación externa | Gestión ambiental | Calidad ambiental | X | |
| Organización inteligente | Desarrollo de la Organización | Calidad ambiental | X | |
| Mercadeo | Desarrollo comercial | Competitividad | X | |
| Participación ambiental | Gestión ambiental | Calidad ambiental | X | |
| Dirección financiera | Desarrollo comercial | Competitividad | X | |
| T.H.C. | Desarrollo de la Organización | Calidad ambiental | | X |
| Navegabilidad Organizacional | Transformación | Competitividad | X | |
| Gerencia ambiental | Gestión ambiental | Calidad ambiental | | X |
| Seguridad global | Transformación | Competitividad | | X |
| Logística GESTAR | Desarrollo de la Organización | Competitividad | X | |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.3.2.2. Identificación de Escenarios Tendenciales Probables (Técnica Delphi).

Para los cual se seleccionaron las variables con calificación de importancia alta y comparando la situación presente con la visión a futuro que se construyó para el 2006.

Cuadro No 44. Escenarios Tendenciales.

| VARIABLES ESTRATEGICAS | EVENTOS |
|-----------------------------------|---|
| COORDINACIÓN EXTERNA | <p>e1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual: No se ha desarrollado procesos de coordinación externa. Participación en procesos CMP -SIGAM-. Participación política. • Hipótesis de futuro: Se realiza la coordinación en la formulación de planes de desarrollo departamental, municipal, SIGAM y procesos académicos, científicos y de investigación en Gestión Ambiental. |
| ORGANIZACIÓN INTELIGENTE | <p>e2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual: Incipiente proceso de desarrollo organizacional. Existe direccionamiento y aprendizaje. • Hipótesis de futuro: La Fundación se consolidará como una organización autoregulada, adaptativa, sinérgica, innovadora, analítica, de visión holística y de aprendizaje constante. |
| MERCADEO | <p>e3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual: Desconocimiento del mercado específico, potencial y de competencia. No hay definidas estrategias de captación de mercados y consolidación de U.E.N. • Hipótesis de futuro: Se han desarrollado y ejecutado estrategias comerciales, además de contar con la infraestructura y el personal idóneo para la penetración y consolidación en el mercado ambiental regional. |
| PARTICIPACIÓN AMBIENTAL | <p>e4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual: participaciones individuales en procesos como formulación Plan de Desarrollo Municipal (Pereira, Mistrató). Agenda, perfil y modelo administrativo ambiental, SIGAM, Federación risaraldense de ONG's ambientales (inserción). Aprovechamiento de espacios de participación política (Comunas Jardín - Boston). • Hipótesis de futuro: Se ha logrado el reconocimiento de la fundación por su efectiva participación en los procesos de decisión ambiental. |
| DIRECCIÓN FINANCIERA | e5 |

| | |
|------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual: eficiente gestión financiera. información de comités de evaluación y ajuste fiscal. información del equipo de planificación de área financiera. • Hipótesis de futuro: Existe una gerencia estructurada, planificada y eficiente que permite la realización de inversiones para el crecimiento económico de la fundación |
| NAVEGABILIDAD ORGANIZACIONAL | <p>e6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual: Se ha desarrollado un proceso de direccionamiento organizacional Se han formulado planes de contingencias y actividades puntuales Se ha registrado el desempeño individual y colectivo de los corporados La retroalimentación de procesos y resultados no ha sido efectiva • Hipótesis de futuro: Se cuenta con una estructura dinámica y con los instrumentos efectivos que permiten la innovación, anticipación y la acción correctiva a los procesos de desarrollo organizacional |
| LOGÍSTICA GESTAR | <p>e7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación actual: se cuenta con sede operativa eficiente gestión de equipos y materiales han apropiado algunos espacios de trabajo • Hipótesis de futuro: Existen sedes operativas y tácticas con los recursos necesarios para el desempeño eficaz de la fundación. |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Tabla No 9. Calificación de la Probabilidad de los Eventos

| Probabilidad % | Explicación |
|----------------|----------------|
| 80 - 99 | Muy probable |
| 51 - 79 | Probable |
| 50 | Duda |
| 30 - 49 | Improbable |
| 1 - 29 | Muy improbable |

FUENTE: Elaboración propia

ANÁLISIS DE EVENTOS

Evento 1

Que tan probable es que para el año 2006 se realice la coordinación en la formulación de planes de desarrollo departamental, municipal, SIGAM y procesos académicos, científicos y de investigación en gestión ambiental, si actualmente se ha participado en la formulación, conceptualización y evaluación de los planes municipales de desarrollo de Mistrató y Pereira (CMP), además del diagnóstico y formulación del SIGAM Pereira.

Tabla No 10. Calificación de la Probabilidad de Ocurrencia E1

| Calificación de expertos | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promedio |
| 60% | 45% | 50% | 50% | 63% | 53.6% Probable |

FUENTE: Elaboración propia

Evento 2

Que tan probable es que para el año 2006 la fundación se consolide como una organización autorregulada, adaptativa, sinérgica, innovadora, analítica, de visión holística y de aprendizaje constante, si actualmente existe un incipiente proceso de desarrollo organizacional.

Tabla No 11. Calificación de la Probabilidad de Ocurrencia E2

| Calificación de expertos | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promedio |
| 79% | 85% | 89% | 80% | 74% | 81.4% Muy probable |

FUENTE: Elaboración propia

Evento 3

Que tan probable es que para el año 2006 se haya desarrollado y ejecutado la estrategia comercial para la penetración y consolidación en el mercado ambiental regional, si actualmente existe desconocimiento del mercado específico, potencial y de competencia; además no tener definidas estrategias de captación de mercados y de consolidación de U.E.N.

Tabla No 12. Calificación de la Probabilidad de Ocurrencia E3

| Calificación de expertos | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promedio |
| 75% | 61% | 69% | 75% | 78% | 71.6% Probable |

FUENTE: Elaboración propia

Evento 4

Que tan probable es que para el año 2006 se haya logrado el reconocimiento de la fundación por su efectiva participación en los procesos de decisión ambiental, si actualmente se ha procedido con participaciones individuales en procesos como formulación Plan de Desarrollo Municipal (Pereira, Mistrató), diagnóstico y agenda ambiental, SIGAM, federación risaraldense de ONG's ambientales (inserción), direccionamiento del Departamento de Ciencias Administrativas de la F.C.A y aprovechamiento de espacios de participación política (Comunas Jardín - Boston).

Tabla No 13. Calificación de la Probabilidad de Ocurrencia E4

| Calificación de expertos | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promedio |
| 78% | 80% | 85% | 90% | 68% | 80.2% Muy probable |

FUENTE: Elaboración propia

Evento 5

Que tan probable es que para el año 2006 exista una gerencia estructurada, planificada y eficiente que permita la realización de inversiones para el crecimiento económico de la fundación, si actualmente existe una deficiente gestión financiera.

Tabla No 14. Calificación de la Probabilidad de Ocurrencia E5

| Calificación de expertos | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promedio |
| 85% | 80% | 91% | 75% | 80% | 82.2% Muy probable |

FUENTE: Elaboración propia

Evento 6

Que tan probable es que para el año 2006 se cuente con una estructura dinámica y con los instrumentos efectivos que permitan la innovación, la anticipación y la acción correctiva de los procesos de desarrollo organizacional, si actualmente se ha desarrollado un proceso de direccionamiento estratégico, se han formulado planes de contingencia y de actividades, se ha registrado el desempeño individual y colectivo de los corporados y ha existido una deficiente retroalimentación de algunos procesos y resultados.

Tabla No 15. Calificación de la Probabilidad de Ocurrencia E6

| Calificación de expertos | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promedio |
| 70% | 85% | 76% | 80% | 71% | 76.3% Probable |

FUENTE: Elaboración propia

Evento 7

Que tan probable es que para el año 2006 exista sede operativa con los recursos necesarios para el desempeño eficaz de la fundación, si actualmente no se cuenta con sede operativa y existe deficiente gestión de equipos y materiales.

Tabla No 16. Calificación de la Probabilidad de Ocurrencia E7

| Calificación de expertos | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Promedio |
| 95% | 95% | 88% | 90% | 79% | 89.4% Muy probable |

Elaboración propia

Consenso entre Calificadores

- **Promedio X de todas las calificaciones:**

$$\Sigma \text{ de las observaciones} / 35 \text{ calificaciones} \rightarrow 2674 / 35 = 76.38 \%$$

Este promedio según la escala de probabilidad expuesto anteriormente, cataloga los eventos como PROBABLES.

- **Varianza: σ^2**

$$E(X^2) = 5836.96$$

$$X^2 = 5829.32 = \mu^2$$

$$\sigma^2 = E(X^2) - X^2$$

$$\sigma^2 = 7.64$$

- **Desviación Estándar δ**

$$\delta = 11.43\%$$

- **Covarianza**

$$Cv = \delta / X * 100$$

$$Cv = 14.97\%$$

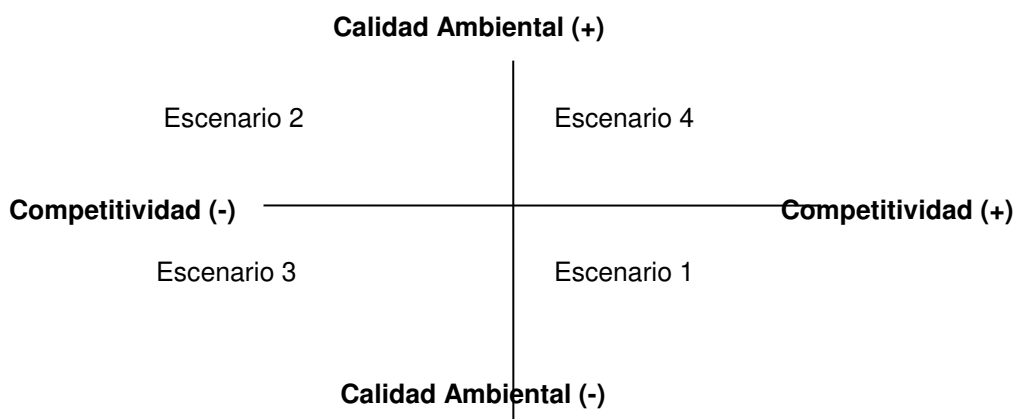
| |
|----------------------|
| δ y $Cv < 30$ |
|----------------------|

Conclusión:

Se puede decir que se obtuvo un consenso por parte de los expertos, debido a que la Covarianza es menor a 30 y la desviación de las observaciones con respecto al promedio muestral escasamente se acerca al 12%.

6.4.3.2.3. Evolución de las Variables Estratégicas al Futuro (Técnica de los Ejes de SCHWARTZ)

Figura No 4. Ejes de PETER SCHWARTZ



6.4.3.2.3.1. Análisis de Escenarios

Cuadro No 45. Escenario 1 “Monty Burns”

| Escenario 1 | Consecuencias | | | |
|--|---|---|--|--|
| Nombre: BURNS | Social | Económico Financiero | Administrativo | Científico Técnico |
| (+) Competitividad (-) Calidad Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Baja cobertura de necesidades y expectativas socio ambientales • Detrimiento en la calidad de vida organizacional. • Bajos niveles de participación | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la rentabilidad de la organización • Generación de costos ambientales y de manejo ambiental • Inequitativa | <ul style="list-style-type: none"> • Baja coordinación organizacional para la gestión ambiental • Deterioro de la imagen corporativa • Sanciones de | <ul style="list-style-type: none"> • Apropiación de paradigmas tecnoeconómicos incoherentes con el modelo de desarrollo • Inapropiada utilización, apropiación y |

| | | | | |
|--|---|---------------------------------------|---|--------------------------------|
| | ambiental de la organización • Estilo gerencial sin responsabilidad social | redistribución de cargas y beneficios | ley por prácticas ambientales inadecuadas • Productos y servicios no acreditados | estandarización de tecnologías |
|--|---|---------------------------------------|---|--------------------------------|

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Si ocurriese este escenario ¿que pudo haber pasado?

La fundación actuó de manera indiscriminada sin respeto a su objeto social, dándole poca importancia al ambiente en su accionar y priorizando en sus resultados financieros.

Cuadro No 46. Escenario 2 “Lenny”

| Escenario 2 | Consecuencias | | | |
|---|---|--|---|---|
| Nombre: LENNY | Social | Económico Financiero | Administrativo | Científico Técnico |
| (-) Competitividad (+) Calidad Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes externos • Baja capacidad de contratación • Baja contaminación e impacto sobre el ambiente • Generación de pertenencia en algunos grupos sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de producción • Inadecuada utilización de los recursos financieros • Distanciamiento del mercado de capitales • Bajos niveles de solvencia | <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de las metas corporativas • Deficiente integración y distribución del trabajo • Acreditación de productos y servicios • Disminución en la participación del mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de respuesta al cambio tecnológico • Deficiente disposición y endogenización de recursos tecnológicos |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Si ocurriese este escenario ¿que pudo haber pasado?

La capacidad de contratación fue débil. La fundación centro su actividad y direccionó sus esfuerzos y recursos en el aspecto ambiental, descuidando la dirección financiera y la captación efectiva del mercado regional.

Cuadro No 47. Escenario 3 “Homer”

| Escenario 3 | Consecuencias | | | |
|---|---|--|--|---|
| Nombre: HOMER | Social | Económico Financiero | Administrativo | Científico Técnico |
| (-) Competitividad (-) Calidad Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento total del objeto social de la organización • Baja | <ul style="list-style-type: none"> • Baja captación de ingresos externos • Mínimas | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión ambiental deficiente • Inconsistencia de la | <ul style="list-style-type: none"> • Baja innovación y poca generación de conocimiento • Atraso |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | profesionalización y capacitación de los corporados <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente entrenamiento ambiental de los grupos de interés • Inconformidad y desmotivación de los corporados | fuentes de financiación <ul style="list-style-type: none"> • Reducida capacidad de endeudamiento • Desempeño financiero deficiente • Inviabilidad | organización frente a la estrategia <ul style="list-style-type: none"> • ineficiencia operativa y de gestión • Aparición de otras ONG's de mayor competencia • Rezago organizacional • problemas legales | generalizado en el uso de tecnologías <ul style="list-style-type: none"> • Inaplicabilidad del conocimiento técnico y científico a la problemática ambiental |
|--|--|--|--|---|

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Si ocurriese este escenario ¿que pudo haber pasado?

La fundación realizo una paupérrima gestión ambiental a nivel interno y externo, lo que ocasiono una perdida de funcionalidad, competitividad y calidad en el entorno regional.

Cuadro No 48. Escenario 4 “Ned”

| Escenario 4 | Consecuencias | | | |
|---|--|---|--|---|
| Nombre: NED | Social | Económico Financiero | Administrativo | Científico Técnico |
| (+) Competitividad (+) Calidad Ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción total de clientes internos y externos • Perfilación idónea de los corporados de la organización • Talento humano corporativo del más alto nivel operativo • Reconocimiento y apropiación de la comunidad, las instituciones y la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad operativa • Eficiente aplicación de instrumentos para la gestión financiera • Viabilidad económica y financiera de la organización • Ampliación y diversificación de la inversiones organizacionales • Excelente redistribución de cargas y beneficios | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento organizacional • Cumplimiento efectivos de metas y objetivos corporativos • Excelencia ambiental corporativa • Posicionamiento estratégico en el mercado ambiental regional | <ul style="list-style-type: none"> • Apropiación y generación de técnicas de diseño de calidad ambiental • Desarrollo tecnocientífico • Alta productividad de conceptos, técnicas y herramientas para la gestión ambiental • Gran promoción y divulgación de la productividad intelectual |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

Si ocurriese este escenario ¿que pudo haber pasado?

La fundación actuó de acuerdo a sus criterios generales de desarrollo, alcanzando un verdadero posicionamiento en la gestión ambiental y reconocida positivamente por los distintos grupos de referencia en la región.

6.4.3.3. Situación futura deseable

6.4.3.3.1. Conversión de Variables Clave en Objetivos de Desarrollo

Variable 1: Coordinación Externa

Objetivo: Desarrollar los instrumentos necesarios que permitan a la fundación la plena inserción en los procesos de coordinación y cooperación administrativa, científica y académica relacionados con la gestión ambiental regional.

Variable 2: Organización inteligente

Objetivo: Direccional estratégicamente a la organización bajo una visión holística en procura de su autorregulación, adaptabilidad, análisis y aprendizaje continuo.

Variable 3: Mercadeo

Objetivo: Apropiar las estrategias que convaliden un conocimiento, plataforma y personal idóneos para penetración y consolidación en el mercado regional.

Variable 4: Participación Ambiental

Objetivo: Integrar los recursos, técnicas e instrumentos que garanticen un reconocimiento y satisfacción plena hacia la fundación por su participación en los procesos de toma de decisiones ambientales.

Variable 5: Dirección Financiera

Objetivo: Garantizar una efectiva gestión de los recursos financieros y los instrumentos fiscales que promuevan la sostenibilidad, suficiencia y autocontrol organizacional.

Variable 6: Navegabilidad Organizacional

Objetivo: Diseñar una estructura dinámica con los instrumentos suficientes que permitan la innovación, anticipación y acción correctiva a los procesos de desarrollo organizacional.

Variable 7: Logística GESTAR

Objetivo: Gestionar el espacio, la información y los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento del objeto social de la organización.

6.4.3.4. Situación futura posible

6.4.3.4.1. Viabilidad según la técnica “Abanico de Regnier”

Tabla No 17. Calificación de la viabilidad de objetivos

| Calificación de Viabilidad | Color |
|----------------------------|------------------|
| No opina | Blanco (B) |
| No viable | Rojo (R) |
| Poco viable | Rosa (r) |
| Duda | Amarillo (A) |
| Viable | Verde Claro (v) |
| Muy viable | Verde Oscuro (V) |

FUENTE: Adaptado GODET, M. Manual de Prospectiva

Viabilidad examinada dependiendo del criterio:

- Capacidad de la organización de llevar a cabo el objetivo

Cuadro No 49. Viabilidad de Objetivos

| VARIABLE/OBJETIVO | Expertos | | | | | Promedio | Viabilidad | |
|---|----------|---|---|---|---|----------|------------|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Si | No |
| Coordinación Externa | | | | | | | | |
| Desarrollar los instrumentos necesarios que permitan a la organización la plena inserción en los procesos de coordinación y cooperación administrativa, científica y académica relacionados con la gestión ambiental regional | v | v | v | v | v | v | x | |
| Organización Inteligente | | | | | | | | |
| Direccionar estratégicamente a la organización bajo una visión holística en procura de su autorregulación, adaptabilidad, análisis y aprendizaje continuo | V | v | V | v | V | V | x | |
| Mercadeo | | | | | | | | |
| Apropiarse de las estrategias que convaliden un conocimiento, plataforma y personal idóneos para penetración y | V | V | v | V | V | V | x | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| consolidación en el mercado regional | | | | | | | | |
| Participación Ambiental | | | | | | | | |
| Integrar los recursos, técnicas e instrumentos que garanticen un reconocimiento y satisfacción plena hacia la organización por su participación en los procesos de toma de decisiones ambientales | v | v | v | v | V | v | x | |
| Dirección Financiera | | | | | | | | |
| Garantizar una efectiva gestión de los recursos financieros y los instrumentos fiscales que promuevan la sostenibilidad, suficiencia y autocontrol organizacional | V | v | V | V | V | V | x | |
| Navegabilidad Organizacional | | | | | | | | |
| Diseñar una estructura dinámica con los instrumentos suficientes que permitan la innovación, anticipación y acción correctiva a los procesos de desarrollo organizacional | V | v | v | v | V | v | x | |
| Logística GESTAR | | | | | | | | |
| Gestionar el espacio, la información y los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento del objeto social de la organización | v | v | V | v | V | v | x | |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.3.5. Posicionamiento estratégico y evaluación de acciones (PEEA)

Estabilidad Ambiental

| | |
|-------------------------------|-------------------|
| Innovación tecnológica | 5 |
| Cambios políticos | 3 |
| Devaluación | 1 |
| Inflación | 1 |
| Crecimiento PIB | 5 |
| Políticas Gubernamentales | 3 |
| Agresividad de la competencia | 5 |
| Total | 3.2 (23/7) |

Fuerza de la Organización

| | |
|-----------------------------------|---|
| Tasa crecimiento Org. ambientales | 5 |
| Barreras de entrada | 4 |

| | | |
|--------------------------|--|-------------------|
| Barreras de salida | | 4 |
| Sustitución de productos | | 3 |
| Know How | | 6 |
| Indices de productividad | | 5 |
| Total | | 4.5 (27/6) |

Ventaja Competitiva

| | | |
|-----------------------------|---|-----------------|
| Participación en el mercado | | 4 |
| Portafolio de productos | 3 | |
| Calidad de productos | | 4 |
| Calidad de servicio | | 4 |
| Imagen corporativa | | 5 |
| Capacidad de respuesta | | 4 |
| Total | | 4 (24/6) |

Fuerza Financiera

| | | |
|-----------------------------|--|-------------------|
| Apalancamiento financiero | | 4 |
| Apalancamiento operacional | | 4 |
| Liquidez | | 5 |
| Capacidad de capitalización | | 5 |
| Acceso a crédito | | 5 |
| Tasas de retorno | | 5 |
| Total | | 4.6 (28/6) |

Calificaciones de 0 - 6 (0 lo peor), (6 lo mejor)

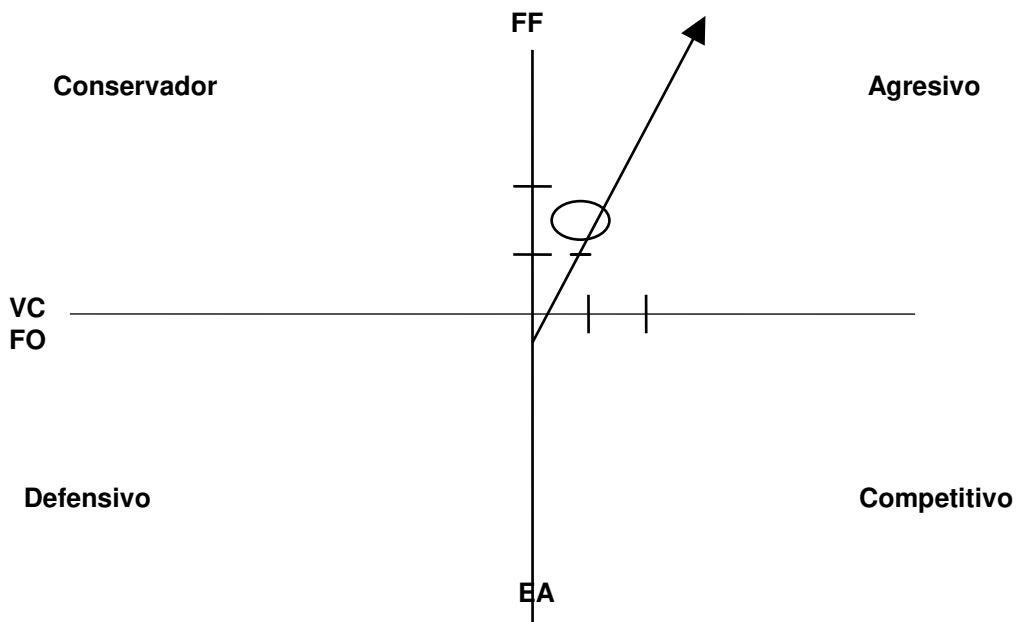
Eje Vertical

FF - EA: $4.6 - 3.2 = 1.4$

Eje Horizontal

FO - VC: $4.5 - 4.0 = 0.5$

Figura No 5. Posicionamiento Estratégico y Evaluación de Acciones



FUENTE: Elaboración propia

Las coordenadas $Y = 1.4$, $X = 0.5$. nos muestran que el traslado de los resultados del Posicionamiento y Evaluación de Acciones PEEA a una plano cartesiano, señala un vector positivo que tiende hacia el cuadrante superior derecho que alberga estrategias de tipo “Agresivo”.

6.4.3.6. Construcción de la estrategia organizacional²³

²³ Los esquemas estratégicos que se generaron y que se muestran en le anexo D referidas a las estrategias nodriza de: Desarrollo Organizacional, Penetración en el Mercado y Capitalización, corresponden a las técnicas y métodos adaptados de MINTZBERG, Henry. La Naturaleza de la Gerencia & CHANDLER, Alfred. Estrategia y Estructura.

Agrupación de estrategias generadas en el diagnóstico denominadas Estrategias Nodrizas.
(Ver anexo D).

6.4.4. PROGRAMACION

Cuadro No 50. Matriz de Planificación Estratégica del Programa

| Área Estratégica / Resultados | Línea de Acción Estratégica | Bloque Programático | Articulación Estrategia Nodriz |
|---|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">HUMANA</p> <p>Equipo humana altamente calificado, efectivo y ético Programa de aprendizaje, motivación y entrenamiento organizacional Sistema de coordinación Organización flexible y facultativa Planes de carrera Cultura organizacional</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Promoción y desarrollo del talento humano • Estructuración administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y entrenamiento • Motivación y liderazgo • Gerencia por resultados • Comunicación / coordinación • Fortalecimiento logístico | <p>Desarrollo Organizacional</p> <p>Organización inteligente (Variable Estratégica)</p> |
| <p style="text-align: center;">ECONÓMICA</p> <p>Optimo flujo de caja Incremento del nivel de activos fijos Revisión fiscal y niveles sanos de endeudamiento Estructura de gastos e inversiones Instrumentos de análisis financieros aplicados</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del procesos de Dirección Financiera • Configuración y posicionamiento de la UEN GESTAR | <ul style="list-style-type: none"> • Administración de gastos e inversiones • Sistema de costeo y presupuestación • Análisis y auditoria financiera • Gestión de negocios • Relaciones financiera y cooperación internacional • Promoción y mercadeo de servicios | <p>Capitalización</p> <p>Dirección Financiera (Variable Estratégica)</p> |
| <p style="text-align: center;">AMBIENTAL / TÉCNICA</p> <p>Canales de comunicación externa Banco de estudios e investigaciones Grupos meta informados y ambientalmente entrenados Técnicas y métodos de recuperación y difusión de prácticas ancestrales Modelos de PML Poseionado la profesión y el arte de la administración ambiental en Colombia Caracterización y valoración de la biodiversidad</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y consolidación de la unidad estratégica de gestión de proyectos • Estructuración del pool de asesores externos • Fortalecimiento de las relaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestión de proyectos • Mercadeo inteligente • Asistencia externa (procesos - proyectos) • Relaciones y contactos estratégicos | <p>Penetración en el mercado</p> <p>Mercadeo (Variable Estratégica)</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| Recopilación, estudio y difusión de la dinámica histórica de la gestión ambiental Operan instancias de control para la evaluación de los proyectos | públicas | | |
| TÉCNICO / ADMINISTRATIVA Diseñar, implantar y mantener sistemas de calidad para el desarrollo y promoción de proyectos con los más exigentes estándares | <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del mejoramiento continuo • Estructura administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • SIGO • SG Control (Simeg - CMI) • Programa de Administración del Cambio | <p>Desarrollo Organizacional</p> <p>Variables Estratégicas: Organización Inteligente Navegabilidad Organizacional</p> |
| TECNOCIENTIFICA Objetivos Tácticos: Gestión, adaptación, transferencia de tecnología más limpia para la optimización de procesos Aumento de los niveles de productividad intelectual Resultados: Técnicas y métodos de recuperación y difusión de prácticas ancestrales en desarrollo y aplicación Biodiversidad local estudiada Modelos de PML Administración ambiental posicionada como profesión y arte en Colombia Esquema Estratégico: Investigación en Desarrollo organizacional Investigación Proyectiva Investigación en Mercadeo Estudios financieros | <ul style="list-style-type: none"> • I + D para la competitividad organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Normalización de procesos y procedimientos • Estudios administrativos • Investigación ambiental • Estudios económico financieros • Conocimiento y manejo del mercado • Gestión de Servicios <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación 2. Asistencia técnica 3. Estudios ambientales 4. Información ambiental | <p>Desarrollo Organizacional</p> <p>Penetración de Mercados</p> <p>Capitalización</p> |

6.4.4.1. Matriz de Planificación del Proyecto MPP GESTAR

Objetivo Superior: La Fundación contribuye con el proceso de pensamiento y acción ambiental en la región Centro - Occidente.

Objetivo de Desarrollo: GESTAR se posiciona en su ámbito de trabajo por su capacidad operativa y de gestión

Cuadro No 51. MPP GESTAR

| Línea Estratégica: Promoción y Desarrollo del Talento Humano | | | |
|--|--|---|---|
| Resultado | IVO | Fuente de Verificación | Supuesto |
| A. La fundación GESTAR dispone de un Talento Humano Capacitado y entrenado en aspectos clave para el logro de los objetivos globales | A diciembre de 2004 la totalidad de los miembros de la fundación se ven beneficiados por acciones para el aprendizaje continuo | Documento técnico programa de capacitación Registros individuales y colectivos de participación en eventos Actas de jornadas internas de multiplicación | Las restricciones financieras no afectan el desarrollo del programa de manera negativa |
| B. La fundación opera mediante ETA's que lideran sus procesos estratégicos | A enero de 2003 el 100% de los procesos de la organización son manejados a lo menos por 5 ETA's | Informe de actividades anual Informe de desempeño Organigrama y esquema operativo | La apatía de los corporados no interfiere con la consolidación de los ETA's |
| C. La F.D.S. GESTAR cuenta con un manual de estímulos y sanciones | A junio de 2002 los miembros están cobijados por un manual de estímulos y sanciones | Documento de manual de estímulos y sanciones El acuerdo o instrumento de adopción del manual Certificación de los estímulos y sanciones | Las responsabilidades y obligaciones académicas y laborales no afectan severamente la construcción del manual |
| Línea Estratégica: Estructura Administrativa | | | |
| Resultado | IVO | Fuente de Verificación | Supuesto |
| D. LA F.D.S GESTAR configura y opera un diseño organizativo y un manual de funciones y responsabilidades | A enero de 2003 la fundación opera en un 80% la estructura administrativa desarrollada | Organigrama Documento manual de funciones y responsabilidades Informe de actividades 2002 Actas III Convención GESTAR "Organización" | El bajo compromiso de los corporados no interfiere en la adecuada operacionalización de la estructura |

| | | | |
|---|--|--|---|
| E. La fundación Dispone del espacio, la tecnología y equipamiento básico para su funcionamiento | Al año 2004 la fundación hace uso de una sede operativa y con un adecuado soporte logístico y telemático | Hardware y Software Batadases Elementos de contacto Archivo físico Muebles Contratos | La insuficiencia financiera no obstaculiza el cumplimiento del programa de gestión |
| Línea Estratégica: Fortalecimiento del Proceso de Dirección Financiera | | | |
| Resultado | IVO | Fuente de Verificación | Supuesto |
| F. La fundación diseña y ejecuta un plan de financiación y e inversiones | A enero de 2003 la fundación inicia la ejecución del plan de inversiones y financiación A diciembre de 2004 se ha auditado la gestión financiera de la organización | Documento técnico del plan Manual de gastos e inversiones Informe ejecutivo auditoria financiera 2001 - 2004 Documento de análisis financiero anual | La capacidad actual de contratación no obstaculiza el desarrollo del plan La baja empatía financiera no afecta la evolución del plan |
| G. La organización establece relaciones de cooperación con socios estratégicos, entidades financiadores y clientes externos | A diciembre de 2004 la fundación obtiene los recursos de a lo menos 3 fuentes de financiación externa | Fichas contractuales Auditoria de gestión financiera 2002 - 2004 | La desactivación de la economía no impacta la capitalización de la organización |
| H. La fundación mide y proyecta los costos de su accionar y las tarifas de sus productos y servicios | A agosto de 2002 se tiene en funcionamiento el sistema ABC A marzo de 2002 se tarifa el 100% de los servicios y productos esperados por la Organización | Documento interno ABC Portafolio de servicios | La disponibilidad de recursos humanos, técnicos y de conocimiento no detiene la ejecución del programa |
| Línea Estratégica: Configuración y Posicionamiento de la UEN | | | |
| Resultado | IVO | Fuente de Verificación | Supuesto |
| I. La organización identifica y apalanca oportunidades de negocio | A enero de 2003 GESTAR fomenta el desarrollo de a lo menos una propuesta interna de gestión de negocios | Actas RING Informe de gestion de resultados del negocio apalancado Documentos contractuales | El ,anejo inefectivo de la incertidumbre y el riesgo en la inversión no se involucra de manera negativa en la operación del programa |

| Línea Estratégica: Desarrollo y Consolidación de la Unidad Estratégica de Gestión de Proyectos | | | |
|--|---|---|--|
| Resultado | IVO | Fuente de Verificación | Supuesto |
| J. La fundación coordina un sistema de gestión de proyectos | A agosto 30 del 2002 la fundación opera sus proyectos a través del sistema de gestión | Documento de constitución del sistema de gestión Informe anual de actividades | El bajo numero de proyectos formulados no impide el desarrollo del sistema de gestión |
| K. La organización dispone de un plan de mercadeo y un portafolio de servicios para atender la demanda potencial | A agosto 30 del 2001 la organización atiende el mercado con base en el plan de mercadeo y el portafolio de servicios | Documento Plan de Mercadeo Documento portafolio de servicios Documento de monitoreo post venta | La polarización del mercado no afecta la configuración del plan de mercadeo y el portafolio de servicios |
| Línea Estratégica: Estructuración del Pool de Asesores Externos | | | |
| Resultado | IVO | Fuente de Verificación | Supuesto |
| L. La fundación cuenta con un pool de asesores externos | A junio de 2004 la fundación ha estructurado, constituido y certificado un pool de asesores externos | Memoria técnica de asistencia Acta de conformación oficial del pool | Los altos costos de operación del pool no impiden la ejecución de los proyectos |
| Línea Estratégica: Fortalecimiento de las Relaciones Publicas | | | |
| Resultado | IVO | Fuente de Verificación | Supuesto |
| M. La organización establece un protocolo para el manejo de los contactos estratégicos y las relaciones públicas | A enero del 2003 la fundación dispone de un protocolo para manejar los contactos estratégicos y las relaciones públicas | Documento de protocolo de relaciones externas Informe de gestión de relaciones públicas | Los antivaleores corporativos no degeneran la imagen corporativa base de las relaciones públicas |
| Línea Estratégica: Gestion del Mejoramiento Continuo | | | |
| Resultado | IVO | Fuente de Verificación | Supuesto |
| N. la fundación GESTAR mantiene en funcionamiento un sistema integrado de gestión de proyectos | A junio de 2003 operacionaliza el subsistema de planeación y control integral A diciembre de 2003 la organización tiene un 80% de capacidad de respuesta frente al cambio A diciembre del 2002 la | Documento guía técnico para la gestión organizacional Informe ejecutivo auditoria SIGO Manual de indicadores Documento técnico "evaluación de la capacidad de respuesta frente al cambio Documento identificación de escenarios de riesgo total | Distorsiones tradicionales en el cumplimiento de metas no afecta el desarrollo del resultado La carencia de un instrumento administrativo de preparación y respuesta ante el riesgo total no dificulta la navegabilidad organizacional Los factores de ruido en el |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | organización maneja un plan de comunicación con las partes interesadas | | proceso de comunicación no alteran el normal funcionamiento del sistema |
| Línea Estratégica: I + D para la Competitividad Organizacional | | | |
| Resultado | IVO | Fuente de Verificación | Supuesto |
| Ñ. La organización realiza y aplica los estudios administrativos pertinentes para la optimización de practicas, procesos y procedimientos | A diciembre del 2004 la organización ha aplicado el 100% de sus estudios en actuación administrativa | Manual de procedimientos Documento técnico SIGO 2004 Informe anual de actividades Informe gestión resultados 2002 - 2004 | Una mala gestión del tiempo no frena la operación del PGO |
| O. La organización construye un pensamiento estratégico propio y un estilo de dirección particular | Al año 2004 la organización publica conceptos, métodos y herramientas apropiadas para la gestión integral de su desarrollo | Publicaciones GESTAR Informe de gestión ETA I+D Informe Dirección Científica Informe gestión Mercadeo | La escasez de recursos humanos, técnicos y de conocimiento no perturban el funcionamiento de del PGO |
| P. La organización gerencia investigaciones ambientales proyectivas que contribuyen al proceso de gestión ambiental del desarrollo | A diciembre del 2004 la organización formula, ejecuta y evalúa a lo menos 2 investigaciones ambientales | Ficha contractual Informe final del proyecto Auditoria al PGO 2002 - 2004 | La baja dinámica en la gestión de proyectos no inhibe el desarrollo del PGO |
| Q. La fundación estructura y aprovecha un plan de negocios organizacional | <ul style="list-style-type: none"> Al año 2004 la fundación se posiciona competitivamente en el ámbito regional a través de la satisfacción del 100% de sus clientes atendidos Al año 2003 se disponen de los estudios, análisis y proyecciones financieras para el cubrimiento del 100% | Fichas contractuales Informe de monitoreo post venta Informe estudio Good Will Informe de auditoria de gestión financiera anual Informe de actividades anual | La baja capacidad de contratación no desestimula el plan de negocios organizacional La poca experiencia financiera no interrumpe la ejecución del programa Las irregularidades comerciales no posponen la ejecución |

| | | | |
|--|---|---|-----------------------|
| | de sus actividades <ul style="list-style-type: none"> Al año 2004 se han activado las 4 áreas de servicio con al menos 1 proyecto por área | Informe de mercadeo Informe de gestión 2002 - 2004 | efectiva del programa |
|--|---|---|-----------------------|

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.4.2. Matriz de Planificación Operativa MPO GESTAR

Cuadro No 52. MPO GESTAR

| Resultado | Actividad | Subactividad | Situación Esperada | Responsable | Fecha Inicia - Termina |
|-----------|--|--|--|--|--------------------------------|
| A | Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento | <ul style="list-style-type: none"> Construcción censo tecnológico Realización y aplicación censo Análisis de necesidades Priorización de necesidades | Se conocen las necesidades de capacitación y entrenamiento del 100% de los corporados | ETA gestión humana | Aprobación del plan - 01/06/02 |
| | Establecer, contactar y mantener las oportunidades de capacitación y entrenamiento | <ul style="list-style-type: none"> Verificación 3w telefónico Contacto personal Mantenimiento de contacto | Se cuenta con un directorio actualizado de oportunidades de capacitación y entrenamiento Se contactan fuentes clave | ETA gestión humana - ETA relaciones públicas marketing | Aprobación del plan - 01/06/02 |
| | Se diseña y pone en marcha el cronograma de capacitación y entrenamiento | <ul style="list-style-type: none"> Estructuración Cronograma plan de capacitación y entrenamiento Aplicar capacitaciones | Se capacita la totalidad de los corporados de la Fundación | ETA gestión humana | 01/06/02 - 31/12/04 |
| B | Precisar los procesos vitales de la organización | <ul style="list-style-type: none"> Definir los procesos vitales | Se tiene definidos y priorizados los procesos | Junta Directiva - ETA PROFE | Aprobación del plan - III |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---------------------------|--------------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> de la organización • Priorizar los procesos vitales detectados | vitales de la organización | | Convención |
| | Perfilar las capacidades de los corporados frente a los procesos vitales | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar información preliminar relacionada • Generar y desarrollar términos de referencia para la perfilación | Se tienen perfiladas y sistematizadas las capacidades de la totalidad de los corporados | ETA gestión humana | Aprobación del plan - III Convención |
| | Conformar y operar los ETA de acuerdo con los procesos y perfiles | <ul style="list-style-type: none"> • Conformar y operar los ETA | A lo menos cinco procesos de la organización se encuentran liderados por los ETA específicos | Junta Directiva | III Convención - 31/12/04 |
| | Definir agendas de coordinación y mecanismos de evaluación | <ul style="list-style-type: none"> • Construir el balance del recurso tiempo global e individual • Socializar cronograma de actividades • Elaborar los mecanismos y condiciones de evaluación <p>Mantener un itinerario de navegación inteligente</p> | Los ETA operan coordinadamente al tiempo que se evalúa su desempeño | Junta Directiva | 01/03/02 - 31/12/04 |
| C | Estructurar el Manual de estímulos y sanciones | <ul style="list-style-type: none"> • Formular el manual de estímulos y sanciones • Adoptar el manual | La organización cuenta con un manual de estímulos y sanciones | ETA gestión humana | Aprobación del plan - 30/06/02 |
| | Operar el Manual de estímulos y sanciones | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la aplicación de manual • Controlar la ejecución del manual | El 100% de los corporados actúan según el manual de estímulos y sanciones | Consejo de Administración | 30/06/02 - 31/12/04 |
| D | Definir la estructura organizativa (procesos - flujos) | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la III Convención GESTAR | Se cuenta con el diseño organizativo, sus flujos y procesos | ETA PROFE | III Convención |
| | Construir el manual de funciones y responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la III Convención GESTAR | La organización posee un manual de funciones y responsabilidades | ETA PROFE | III Convención |

| | | | | | |
|---|--|--|---|-----------------------------------|-------------------------------------|
| | Institucionalizar la organización | <ul style="list-style-type: none"> Realizar las primeras reuniones del consejo de administración Realizar la retroalimentación del direccionamiento estratégico de los ETA's | Se da inicio con la totalidad de los socios a la operacionalización de la estructura organizativa | Consejo de Administración | Posterior III Convención - 01/12/02 |
| | Evaluar el desempeño global de la organización | <ul style="list-style-type: none"> Medir la operatividad y funcionalidad trimestral y anual Realizar evaluaciones comparativas trimestrales y anuales | Se conoce la gestión funcional y operativa de la organización | Vicepresidencia | 31/12/04 anual |
| E | Identificar y priorizar las necesidades logísticas de la organización | <ul style="list-style-type: none"> Establecer las necesidades básicas para la operación según proceso y proyecto | Se conocen las necesidades logísticas de la Fundación | Junta Directiva - ETA's | III Convención - 01/06/02 |
| | Aplicar los recursos para la adquisición y dotación de la sede | <ul style="list-style-type: none"> Analizar y valorar opciones para la dotación Desembolsar recursos | Se cuenta con una sede dotada y en operación | Junta Directiva | Aprobación del plan - 30/12/04 |
| | Identificar y contactar los socios estratégicos para la realización de convenios y contratos | <ul style="list-style-type: none"> Realizar verificación exploratoria de socios estratégicos | Se han realizado alianzas estratégicas para el fortalecimiento logístico de la organización | ETA relaciones públicas marketing | Aprobación del plan - 30/12/04 |
| | Generar criterios para la identificación y captura de nuevos socios | <ul style="list-style-type: none"> Ajustar propuesta de ingreso de nuevos socios Socializar u promocionar los criterios de captura e ingreso de nuevos socios | Se fortalece el T.H.C. con el ingreso de nuevos socios | Junta Directiva | Aprobación del plan - 01/03/02 |
| F | Conducir una auditoria financiera | <ul style="list-style-type: none"> Análisis financiero aplicado | Se conoce la situación actual y proyecciones de la organización en términos económico - financieros | Tesorería | 05/02/02 - 20/02/02 |
| | Formular el plan de inversiones y | <ul style="list-style-type: none"> Determinar y verificar, | Se tiene el plan de | ETA dirección | 20/02/02 - |

| | | | | | |
|---|---|--|---|-------------------------------------|--------------------------------|
| | de financiación | inversiones y entes financiadores respectivamente • Estructurar plan de inversiones y financiero | inversión y financiación | financiera | 01/06/02 |
| | Implantar y poner en marcha el plan | • Implantar y poner en marcha el plan | La organización acciona su plan de inversión y financiación | Consejo de Administración | Aprobación del plan - 31/12/04 |
| G | Reconocer el terreno estratégico | • Levantar información por diferentes medios • Realizar contactos personales | Se tiene identificadas las principales fuentes de cooperación, inversión y mercado | ETA relaciones públicas y marketing | 01/03/02 - 30/03/02 |
| | Seleccionar y establecer espacios de relaciones interorganizaciones | • Inventariar espacios conocidos y apropiados • Prospeccionar y explotar espacios potenciales de relación • Diseñar una estrategia de acción para la apropiación efectiva del espacio clave • Retroalimentación y socialización | La fundación conoce y establece relaciones interadministrativas con actores comerciales clave | ETA relaciones públicas y marketing | 01/02/02 - 01/04/02 |
| | Concertar acuerdos | • Mejorar y acondicionar la capacidad de contratación • Celebración de contratos • Contacto personal | Se han concertado alianzas con los Stakeholder | Presidente | Aprobación del plan - 31/12/04 |
| H | Diseñar el sistema ABC organizacional | • Analizar las actividades en su demanda de recursos • Estandarizar los costos • Estado del arte de los sistemas ABC en la organización | Se cuenta con un sistema contable de medición y control de actividades | ETA dirección financiera | 04/02/02 - 01/06/02 |
| | Ejecutar y mantener el sistema ABC Gestar | • Definir los gastos • Coordinar y evaluar el | Se administran los procesos de gasto | ETA dirección financiera | 01/08/02 - 30/12/04 |

| | | | | | |
|---|--|--|--|-----------------------------|--------------------------------|
| | | manejo del sistema ABC | | | |
| | Establecer el modelo de tarificación de Productos & Servicios | <ul style="list-style-type: none"> Validar las técnicas de tarificación estándar Establecer modelo de tarificación Validar y ajustar el modelo | La organización posee una estructura tarifaria de productos & servicios | ETA dirección financiera | Aprobación del plan - 30/03/02 |
| I | Capturar y gestionar las oportunidades de negocio | <ul style="list-style-type: none"> Realizar la primer ronda interna de negocios Diseñar el proyecto | Se conoce la cantidad y calidad de las propuestas generadas por las RING | ETA gestión de proyectos | Aprobación del plan - 31/12/04 |
| | Aplicar los primeros proyectos RING | <ul style="list-style-type: none"> Promoción de proyectos de inversión | Se ejecutan y/o accionan los RING | ETA gestión de proyectos | 01/06/02 - 31/12/04 |
| | Evaluar el desempeño de cada RING | <ul style="list-style-type: none"> Evaluar el desarrollo de cada ronda de negocios Monitorear y supervisar la gestión y resultados de los proyectos de inversión Revisar el proceso RING anualmente | Se conoce la gestión financiera y de operación de cada RING | Presidencia Vicepresidencia | Ibid (anual) |
| J | Conformar la Unidad Estratégica de gestión de proyectos | <ul style="list-style-type: none"> Identificar proyectos Pensar la unidad estratégica de gestión de proyectos Estructurar procesos de la unidad estratégica de gestión de proyectos | La organización consolida la Unidad Estratégica de Gestión de Proyectos | Junta Directiva | III Convención - 01/06/02 |
| | Administrar los recursos y procesos de la UEGP | <ul style="list-style-type: none"> Definir mecanismos y dinámica de gestión de proyectos Gerenciar proyectos de inversión, investigación y gestión | La UEGP opera eficientemente | Junta Directiva | 30/06/02 - 31/12/04 |
| | Evaluar los índices de gestión corporativos y la financiación de los proyectos | <ul style="list-style-type: none"> Construir los índices para medir la gestión corporativa y la financiación de proyectos | Se conoce el desempeño global y particular de cada | Consejo de administración | 30/06/02 - 31/12/04 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|-----------------------------------|--------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar índices de gestión global de la unidad • Monitorear y supervisar resultados de proyectos | proyecto | | |
| K | Conducir una investigación de mercado organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar mercados y nichos • Segmentar y evaluar mercados • Proyectar el posicionamiento estratégico del mercadeo organización | Se conoce el situado por proyecciones de I+D y mercadeo organizacional | ETA relaciones públicas marketing | Aprobación del plan - 30/04/02 |
| | Diseñar un plan de mercadeo | <ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos y estrategia comercial • Definir mecanismos y procesos de mercadeo | La fundación cuenta con un plan de mercadeo | ETA relaciones públicas marketing | Aprobación del plan - 30/07/02 |
| | Estructurar el portafolio de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de portafolio • Socialización | La organización posee un portafolio general de productos y servicios | Junta Directiva | III Convención - 30/03/02 |
| L | Identificar y contactar asesores en áreas clave | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión personal del pool potencial • Verificación en red • Contacto personal | Se conocen y establecen relaciones con los asesores externos mas idóneos | Dirección General | Aprobación del plan - 01/01/03 |
| | Vinculas formalmente a los asesores a la estructura organizacional en procesos claves | <ul style="list-style-type: none"> • Inscribir legalmente • Trámite notarial | Se coordina la operación organizacional contando con asesoría externa constante | Secretaria General | 01/04/02 - 31/12/03 |
| | Evaluar el desempeño operativo y financiero de cada asesoría técnica externa | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de gestión y resultados para cada asesoría • Evaluar índices de gestión comparativos a cada asistencia anualmente | La organización es consciente de sus gastos en desarrollo técnico externo | Vicepresidencia | Aprobación del plan - 31/12/04 |
| M | Diseñar los mecanismos de contacto directo y negociación | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los procesos y practicas organizacionales | Se han establecido los procesos y practicas de | ETA relaciones públicas | 30/03/02 - 30/05/02 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|-----------------------------------|---|
| | externa | <p>que requieran protocolo de relaciones públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructuración de los mecanismos para el contacto y las relaciones públicas | negociación externa | marketing | |
| | Activar el cronograma de Full contact organización | <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el plan de relaciones públicas • Aplicar las practicas de negociación externa | Se ejercita el cronograma y practicas de negociación externa | ETA relaciones públicas marketing | 30/05/02 - 01/04/03 |
| | Definir las 3E de las Relaciones públicas y el mercadeo | <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el desempeño del ETA de relaciones públicas • Evaluar las actividades desarrolladas por el ETA de relaciones públicas | Se supervisa e identifica el rendimiento total del ETA de relaciones públicas y marketing | Junta Directiva | 31/12/02 - 31/12/03 |
| N | Formular el SIGO | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del diagnóstico y auditaje • Convocar a la formulación participativa de la orientación corporativa y formulación de planes • Diseño de la estructura, manual de funciones y responsabilidades • Configurar plan de dirección organizacional • Construir estrategia de seguimiento y evaluación a el SIGO • Sistematizar, editar y socializar el SIGO | La organización posee un documento técnico del SIGO | ETA PROFE | 15/06/02 |
| | Ejecutar y evaluar el SIGO | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el SIGO | La fundación activa un proceso de mejoramiento continuo | Junta Directiva | Aprobación del plan 01/12/02 - 31/12/04 |
| | Formular el plan de | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y estructurar el plan | La organización posee | ETA | Aprobación |

| | | | | | |
|---|---|--|--|---------------------------|---------------------------------------|
| | comunicaciones ex -in | de comunicaciones • Socializar y retroalimentar el plan | un plan de comunicaciones con las partes interesadas | comunicación | del plan - 01/10/02 |
| | Ejecutar el plan de comunicación ex - in | • Aprobar y apropiar plan de comunicaciones • Estandarizar los canales y medios de comunicación | La fundación agiliza las relaciones intraorganizacionales | ETA comunicación | A partir de la formulacion - 01/12/02 |
| Ñ | Desarrollar un sistema de administración total de la calidad | • Modelar y estructurar modelos y procesos • Implantar el sistema • Gerenciar y operativizar el sistema | La organización aplica y aprovecha un sistema de calidad | Consejo de Administración | Aprobación del plan - 30/12/04 |
| | Estructurar y operar la I+D organizacional | • Configurar áreas de I+D • Diseñar y coordinar áreas de servicio y de producto | La fundación consolida la unidad de I+D organizacional | ETA gestión de proyectos | Aprobación del plan - 30/12/04 |
| | Contratar y realizar una auditoria externa | • Identificar auditor idóneo • Contactar auditor • Contratar auditor | La fundación cuenta con una opinión externa certificada acerca de su desempeño organizacional | Presidente | 30/09/02 - 30/09/04 |
| O | Realizar jornadas de producción, retroalimentación, participación y apropiación Gestar | • Construir la agenda anual de actividades y reuniones • Reproducir documentos generados en el proceso de desarrollo organizacional | La organización cuenta con el programa de producción y reproducción del conocimiento e historia organizacional | ETA comunicación | 01/02/02 mensual |
| | Generar y publicar herramientas, conceptos y metodología para el crecimiento de la organización | • Recopilar la producción intelectual interna • Editar y divulgar el Know How (saber cómo) GESTAR • Gestionar la generación de publicaciones | La fundación publica sus experiencias y conceptos de desarrollo y crecimiento organizacional | ETA comunicación | 01/01/03 - 31/12/04 |
| P | Formular propuestas de investigación en áreas de gestión ambiental territorial y empresarial | • Estructurar y diseñar proyectos | La fundación posee un banco de proyectos de investigación | ETA gestión de proyectos | Aprobación plan - 30/12/04 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|--------------------------|--------------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar y coordinar el banco de proyectos y las rondas de negocios | | | |
| | Ejecutar proyectos de I+D | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar y promover investigaciones ambientales | La organización a realizado investigaciones ambientales proyectivas para el desarrollo local | ETA gestión de proyectos | Aprobación plan - 30/12/04 |
| | Evaluar las acciones de proyectos de investigación ambiental | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de proyectos de investigación y gestión ambiental • Evaluación de proyectos | La fundación a auditado la formulacion y ejecución de proyectos de investigación ambiental | ETA gestión de proyectos | Aprobación plan - 30/12/04 |
| Q | Identificar las oportunidades de negocio para la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Exploración de mercado e ideas de negocio • Reconocimiento de oportunidades de negocio en el mercado | La organización conoce las ventajas comparativas que le permiten proyectarse como líder en el mercado | Junta Directiva RING | Aprobación del plan - 01/12/02 |
| | Formular un plan de negocios organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el plan de negocios | La fundación cuenta con un plan de mercados, técnico, legal y financiero. | Junta Directiva | 01/06/02 - 01/06/03 |
| | Ejecutar y evaluar el plan de negocios GESTAR | <ul style="list-style-type: none"> • Activar el plan de negocios | La organización conoce su desempeño en el mercado regional de servicios ambientales | Junta Directiva | 01/07/03 - 31/12/04 |

FUENTE: Elaboración equipo de formulación

6.4.4.3. Presupuesto

El presupuesto de la Fundación para el Desarrollo Sostenible GESTAR aquí presentado es la síntesis de la presupuestación realizada a las subactividades derivadas del plan operativo. (Ver anexo E)

Cuadro No 53. Presupuesto

| RECURSOS | VALOR |
|------------------------|-------------------|
| Personal | 62'580.000 |
| Papelería | 702.500 |
| Capacitación | 6'171.800 |
| Equipos | 8'124.500 |
| Asistencia Técnica | 2'715.500 |
| Gastos administrativos | 15'445.320 |
| TOTAL | 95'735.620 |

FUENTE: Elaboración propia

6.5. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO

6.5.1. ESTANDARIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS²⁴

Procedimiento: Método habitual en el manejo de actividades. Los procedimientos son guías para la acción, detallan paso a paso la manera exacta en ciertas actividades deben de ser cumplidas.

A. Identificación de procesos organizacionales clave

Sondeo de opinión corporativa acerca de los procesos más relevantes

Tabla No 18. Procedimientos

| Procedimiento |
|---|
| Presentación de proyectos |
| Acceso a la información |
| Contratación de servicios |
| Convocatorias |
| Expedición de certificados |
| Reposición de efectivo |
| Sanciones |
| Solicitud de permisos |
| Presentación de artículos |
| Apelaciones |
| Acceso a prestamos |
| Otros: Cancelación de aportes mensuales - canales de comunicación interna - admisión de nuevos socios |

FUENTE: Elaboración propia

B. Guía de operación para cada procedimiento (ver anexo H)

6.5.2. PROCESOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

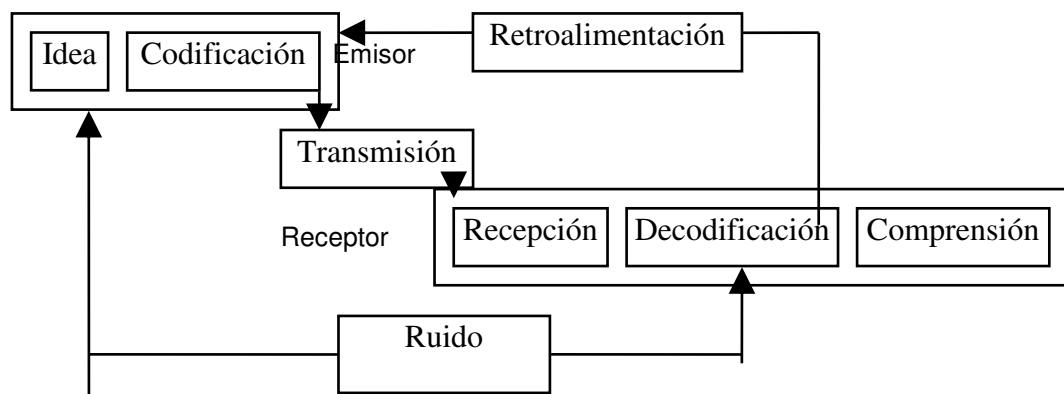
La información y la comunicación son esenciales para todas las fases del proceso administrativo por dos razones: Primero porque integran las funciones administrativas, y segundo porque enlazan a la fundación con su ambiente externo, en el cual se encuentran muchos de sus grupos de interés y/o referencia.

²⁴ Actividad liderada por el director del equipo de comunicación.

La gestión de la información y la comunicación esta basada en los principios básicos de dirección:

- Claridad de la comunicación.
- La complementariedad de la organización informal. Debido a que en la organización informal es más dado que fluya rápidamente la información.

Figura No 6. Proceso de Comunicación



FUENTE: Koontz, H. Administración. Una perspectiva global

La comunicación es la transferencia de una información particular y de interés corporativo por medio de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprender el flujo de la información. El proceso de comunicación requiere de:

- Emisor: que posee ideas, las codifica y realiza un despliegue de voluntad para enviar el mensaje.
- Uso de un canal de transmisión: dado que la información puede estar en forma escrita, verbal, etc. los mensajes requieren de un medio que posibilite su dinámica espacio temporal.
- Receptor: quien recibe el mensaje, lo decodifica y debe estar preparado para entenderlo y volverlo a ideas. El proceso de comunicación no es completo si no hay comprensión.
- Ruido: se constituye en todas las circunstancias y factores que entorpecen la emisión, la transmisión y la recepción de la información.

- Retroalimentación: es la comprobación de la efectividad de la comunicación, que nos permite conocer si la información fue correctamente codificada, transmitida, decodificada y comprendida.

6.5.2.1. Análisis propositivo de la información y la comunicación organizacional

El recurso de la información y los procesos comunicativos deben fluir velozmente para optimizar la gestión del tiempo y consolidar la plena ejecución de recursos escasos. El auge de la gestión ambiental y el acelerado crecimiento y desarrollo de la Internet y el World Wide Web ha provocado un crecimiento en el volumen de la información disponible pero la fundación y sus corporados debe procurar una MEJOR información y más pertinente a la consecución de su objeto social, que MUCHA información.

La creación y el mantenimiento de un sistema de información gerencial y de apoyo a los procesos comunicativos debe estar basado en las siguientes preguntas:

- ¿ Que se debe saber para realizar el trabajo ?
- ¿ Que sucederá si no se adquiere la información adecuada a tiempo ?

El sistema de información gerencial y de apoyo a los procesos comunicativos deberá:

- Rastrear la información por diferentes medios.
- Aplicar instrumentos para la compilación de información (cuestionarios, entrevistas, observaciones en campo e información documental).
- Analizar la información cualitativa y cuantitativamente.
- Modelar la información.
- Transformar, aprovechar y mantener el sistema.

Los análisis cualitativos incluyen²⁵:

Contenido

Campo de fuerza (fuerzas de cambio o mantenimiento del statu quo)

Diagramación (identificación de líderes en los procesos de comunicación)

Flujos de Información y Comunicación

La fundación debe aprovechar los tres flujos identificados:

²⁵ LEWIN, Kurt. Desarrollo Organizacional (GUIZAR, R). Mc Graw Hill. México. 1998

- Descendente: porque se respeta la autoridad y se manifiesta y socializa claramente la instrucción que se desea impartir.
- Ascendente: porque denota una organización participativa y democrática que permite la expresión de sus corporados en los niveles administrativos inferiores.
- Cruzada (incluye la horizontal): porque ofrece elementos transversales y componentes activos de la organización informal donde la información fluye más rápidamente.

Barreras que deben ser superadas:

- Improvisación en la gestión de la información
- El manejo de supuestos confusos
- Las distorsiones en la semántica
- Los mensajes erróneamente expresados
- La deficiente selección del canal de transmisión
- La mala transmisión y deficiente retención
- La escucha deficiente
- La evaluación prematura
- La comunicación excesivamente virtual
- La sobrecarga de información
- La comprensión incompleta

6.5.2.2. Soporte de la información y la comunicación organizacional

Procesos Clave:

Auditoría de comunicación

Permite conocer la capacidad interna y externa de informar clara, oportuna y verazmente.

Permite conocer los requerimientos o disposición de recursos que soporten el sistema de información y los canales de transmisión.

La auditoría pretende establecer un situado organizacional referente al manejo que le da la fundación a las comunicaciones internas y externas.

La auditoría reconoce las redes de;

Regulación: que expresa y pone en manifiesto las políticas, los procedimientos y las normas.

Innovación: en donde se aportan y socializan las soluciones planteadas a los problemas, las sugerencias y los cambios que se han de implantar.

Integración: la expresión de recompensas, elogios y ascensos.

Información - instrucción: las publicaciones y avisos del entorno organizacional.

Escuchas activos

Hace referencia a la capacitación y entrenamiento continuo que deben de recibir los corporados para que en un programa perpetuo de aprendizaje y mejoramiento continuo las personas se respeten entre sí, dediquen tiempo a escuchar a sus interlocutores, generen empatía mutua y se concentren realmente en el mensaje que les es ofertado.

Mejorar la Comunicación Escrita y los Archivos Físicos

Procurar usar frases, palabras, oraciones y párrafos; sencillos, conocidos y breves; utilizar verbos en voz activa y apropiarse de ilustraciones gráficas y ejemplos que hagan referencia al mensaje. Y evitar palabras innecesarias y los mensajes largos y confusos.

Catalogar y clasificar los documentos con categorías y palabras explícitas.

6.5.3. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La estructura por si misma no logrará asegurar el éxito y el efectivo cumplimiento de las estrategias planteadas, aunque la selección apropiada de la configuración organizativa, pueda potenciar u obstaculizar el éxito de la fundación.

6.5.3.1. Configuración organizacional

La necesidad de adaptar una estructura apropiada al contexto de la fundación, demanda desarrollar los bloques de construcción y mecanismos de coordinación²⁶, para el desarrollo y operación de la misma. Los bloques y mecanismos determinan la configuración detallada de la fundación para que en lo posible soporten el ejercicio y ejecución de procesos y resultados.

Desarrollo de los bloques de configuración y mecanismos de coordinación

- Núcleo operativo: Soportado por los Equipos de Trabajo Autodirigido. ETA. (Comunicaciones, gestión humana, relaciones públicas y marketing, gestión de proyectos, círculo de control de resultados y la ronda interna de negocios).

²⁶ Postulados por MINTZBERG, H. y presentados en el libro Dirección Estratégica de Gerry JOHNSON. 1997.

- Apice estratégico: Constituido por el Consejo de Administración²⁷ y la Junta Directiva como el lugar donde reside la dirección general de la fundación.
- Línea media: Soportada por cada director de los ETA, que sirven de enlace con el Consejo de Administración y hacen enlace con la Junta Directiva.
- Tecnoestructura: El personal que analiza y diseña sistemas para mejorar los procesos de la fundación. Esta labor es desarrollada por la direcciones, administrativa y comercial, cuántica, científica, operativa, financiera y social.
- Personal de apoyo: Aquellos que soportan el trabajo y la carga del núcleo operativo, tal como técnicos, personal administrativo etc.
- Ideología: Consistente en las formulaciones realizadas y contempladas en la Orientación Corporativa.

El desarrollo de estos bloques de construcción y mecanismos de coordinación sugieren una estructura por procesos que reconozca y fortalezca en núcleo operativo y el personal de apoyo como partes clave de la fundación.

La estructura organizacional propuesta está inspirada en una de las máquinas más eficientes generadas por el hombre: el transformador. Para comprender su funcionamiento se realiza una analogía de los componentes de un transformador monofásico y la configuración estratégica de la fundación:

- Devanado primario - Procesos organizacionales.
- Devanado secundario - Resultados esperados.
- Ventilación y condensación - Perspectivas estratégicas.
- Soporte - Consejo de administración, junta directiva y ETA's.
- Recubrimiento - Sistema de información gerencial y perspectiva externa.

(Para ilustrar esta analogía ver anexo I).

²⁷ Como instancia que sustituya a la Asamblea General para hacer de esta una instancia mas eficiente.

6.5.3.1. Sistemas de dirección y control

Un sistema de dirección por resultados, como es planteada la dirección demanda que dicho sistema este articulado y opere por el flujo de la información, la medición y verificación de resultados a través de diferentes niveles de control a saber: estratégico, táctico y operativo.

Estos procesos se pueden operacionalizar una vez sea puesto en marcha el sistema de medición de la gestión, una vez se realice las mediciones contempladas por los índices de gestión según la perspectiva de evaluación. La posterior comparación de resultados permitirá la impartición de medidas por parte de la dirección para continuar su desarrollo.

Para dirigir y controlar la operación de la fundación se establecen las funciones básicas que competen a los distintos órganos de administración. Las funciones de los cargos directivos se encuentran en el anexo G, salvo las funciones asignadas a los ETA's que se encuentran referenciadas de manera explícita en el plan operativo construido por la fundación.

6.5.3.3. Centralización / delegación

La responsabilidad de la toma de decisiones operativas y estratégicas residen en:

Primer Instancia: Unidad estratégica de dirección y control - Consejo de Administración, por la dirección ambiental, participación política y evaluación externa a la organización.

Segunda Instancia: Unidad estratégica de dirección y control - Junta Directiva, por las direcciones que bajo su tutela se desarrollan.

Tercer Instancia: Unidades estratégicas de gestión - ETA's y apoyo en general

6.6. SISTEMA INTEGRADO DE MEDICION DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

6.6.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO

El concepto de medición es tan antiguo como la gerencia misma. Los resultados de cualquier actividad deben ser medidos por la utilidad que este genere. La rentabilidad, las

utilidades y la satisfacción se convierten en parámetro básico de medición de gestión de la organización²⁸.

En la década del 90 un grupo de investigadores liderados por David Norton y Robert Kaplan, iniciaron estudios orientados hacia el diseño de un sistema de medición del desempeño de una organización.

En 1996 se publica “Balaced Score Card²⁹”, que se constituye en un modelo integrado de medición de gestión. El modelo pretendía introducir una metodología que permitiera evaluar en forma global el desempeño de una organización. Puesto que los métodos de medición basados en la información financiera y contable son de corto plazo, y por tanto no facilitan el pensamiento creativo en el futuro. Además la información contable refleja el pasado y cuando son las bases de las decisiones hacia el futuro asumen una relación causa efecto que es equivocada.

Un sistema de medición de gestión proporciona a los administradores las herramientas necesarias para encaminarse a un progreso y a una competitividad futura. Con la adecuada apropiación y utilización de instrumentos básicos como los índices de gestión y una pertinente estrategia gerencial logra desarrollar la misión de la organización y alinearse para el efectivo cumplimiento de la visión, por tanto le facilita a la organización:

- Clarificar las estrategias
- Comunicar la estrategia al personal para establecer metas conjuntas
- Determinar metas globales y personales
- Identificar y desarrollar iniciativas para la estrategia
- Monitorear periódica y sistemáticamente la estrategia
- Estudiar fenómenos históricos asociados a la estrategia
- Orientar los planes a los resultados

6.6.2. INDICES DE GESTIÓN

²⁸ Equipo de Trabajo Autodirigido de Formulación Estratégica. PROFE. GESTAR.

²⁹ KAPLAN, Robert. NORTON, David. Using the Balaced Score Card as a Estrategic Management System. Harvard Business Review. 1996.

Para lograr la eficiencia en el cumplimiento de la misión, una eficiencia en la parte operativa y la realización de la visión de la fundación de acuerdo a sus principios y objetivos, deben crearse procesos que logren mejorar el desempeño organizacional.

El desempeño organizacional debe medirse en términos de los resultados que se obtengan. Los resultados se expresan en Índices de Gestión. Estos índices son entendidos como las unidades de medida gerenciales que permiten evaluar los desempeños globales de la fundación frente a sus metas, objetivos, resultados y responsabilidades adquiridas para con los Stakeholders³⁰. En otras palabras se constituyen en la relación existente entre las metas deseadas, los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, “lo que no se mide no se administra, lo que no se administra no se mejora”³¹.

Es claro que se debe tener en cuenta que un índice de gestión, I.G. es equivalente al desempeño esperado (DE) sobre el desempeño alcanzado (DA). Es decir:

$$I.G. = DE/DA.$$

6.6.2.1. Clasificación de los Índices de Gestión

Índices de Gestión Corporativos:

Los índices de gestión corporativos o macro índices, son el resultado global de la gestión en unidades estratégicas y operativas. Permiten supervisar y evaluar el comportamiento global de la fundación, estos I.G. corporativos son:

- Rentabilidad global
- Crecimiento
- Participación en el mercado ambiental
- Satisfacción de clientes

Índices de Gestión Operativa:

Son los resultados de la gestión ejercida por las unidades específicas y estratégicas y las personas a cargo como integrantes de la fundación. Los índices de gestión operativa se constituyen por:

³⁰ Stakeholder: Grupos de referencia. JOHNSON, Gerry. Et al. Dirección Estratégica. Prentice Hall. 1997

³¹ SERNA, Humberto. Sistema Integrado de Medición de Gestión. Monografías UniAndes. 1998.

- Indices de ejecución presupuestal
- Indices de eficiencia
- Indices de eficacia
- Indices de equidad
- Indices de impacto
- Indices de actividad

6.6.2.2. Premisas para definir los indicadores de gestión

Para definir los indicadores se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

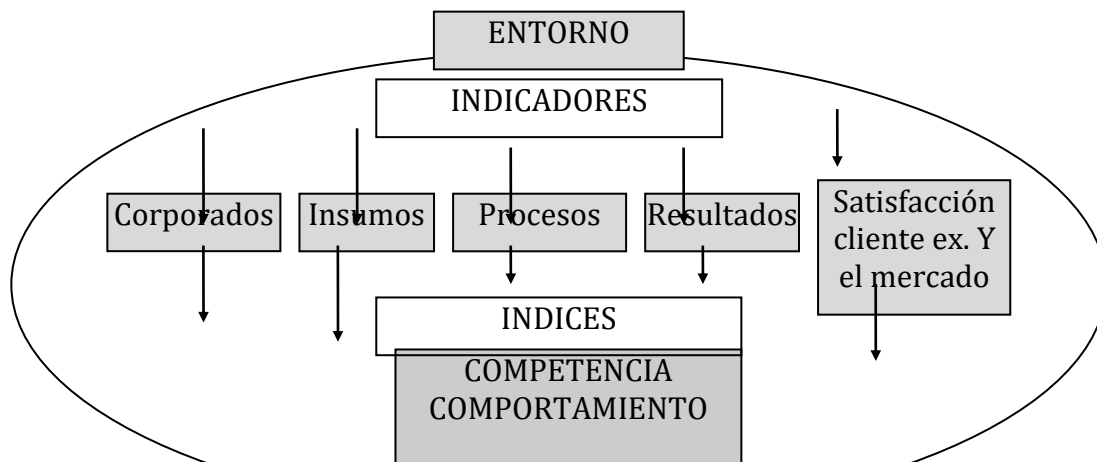
- Los indicadores deben ser pactados por la organización desde el más alto nivel corporativo al mínimo funcional.
- Son fundamentales para la toma de decisiones
- Definen con claridad el comportamiento funcional y de los productos y servicios
- Sirven de parámetro para mejorar las expectativas del cliente ex - in

Metodología. Los siguientes elementos son determinantes y configuran, inequívocamente un indicador:

- Deben estar expresados e incorporados al pacto de servicio y mantenerse vigentes paralelamente a la programación organizacional.
- Deben contemplar solo la característica o el evento que se quiere controlar y se expresara en cantidad, tasa, proporción, porcentaje, entre otros.
- Se debe expresar el para qué se quiere el indicador, procurar dar claridad sobre la mejora que se busca y el sentido de la anterior.
- Debe establecer hacia quién va dirigido, quien por su responsabilidad en la toma de decisiones adoptará la acción correctiva.
- Establecerá un patrón de comparación, previo al pacto definir criterios de análisis y medida.
- Procurara dar una significancia precisa a como se lee su resultado.
- Proveerá una periodicidad de cuantas evaluaciones se harán al indicador.

Qué medir: Se hace indispensable establecer lo que se quiere medir, se establecerán indicadores relacionados con las siguientes áreas:

Figura No 7. Que medir con el SIMEG

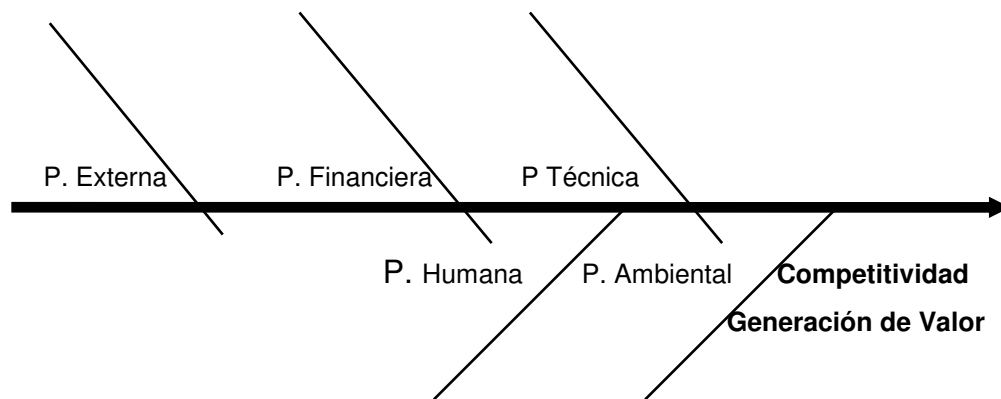


Elaboración: Modificado SERNA, H. Un Sistema Integrado de Medición de Gestión. Monografías de Administración. UniAndes. 1998

Relación Causa Efecto

Al definir las variables de qué medir, es indispensable tener en cuenta que las variables que se van a medir como los índices que se obtengan tienen una relación causa - efecto y que, por tanto interactúan y se impactan, afectan entre sí y por ende todas contribuyen a la consecución de un resultado final. En el modelo se presenta el sistema de medición con las cuatro perspectivas identificadas, perspectiva técnica, financiera, humana y ambiental (Manual de Políticas y Objetivos. GESTAR), más una perspectiva externa inherente a cualquier sistema:

Figura No 8. Relación Causa - Efecto de los Índices de Gestión



Elaboración: Ibid

6.6.3. DEFINICIÓN DEL MODELO

A partir de la formulación de la visión, la misión, los objetivos y la programación, se propone que el desempeño de la fundación frente a su plan de desarrollo y estratégico sea medido según las cinco perspectivas propuestas:

- Perspectiva Externa: Entendida como el comportamiento de los factores del entorno, del sector y de la competencia, que puedan afectar positiva o negativamente el desempeño organizacional o de una unidad específica de ésta.
- Perspectiva Económica - Financiera: Entendida como el desempeño de la fundación frente a sus corporados en términos de rentabilidad y en especial del valor agregado que le generen. El buen manejo de los recursos monetarios, asegura el crecimiento sostenido de la organización en términos de eficiencia económica, suficiencia financiera, control fiscal y mejoramiento de las inversiones.
- Perspectiva Técnica: Entendida como los métodos y el soporte tecnocientífico determinantes para la consecución de los propósitos organizacionales. Contar con los métodos, técnicas, herramientas e instrumentos adecuados y los elementos tecnocientíficos apropiados se constituyen en factor clave para el efectivo cumplimiento de las metas propuestas por la fundación.
- Perspectiva Humana: Entendida como los niveles de incorporación y apropiación del aprendizaje y el talento humano corporativo (THC). El buen funcionamiento de los elementos de un sistema representa la dinámica óptima de su accionar y sinergia participativa y creativa en busca de los mejores resultados con el mejor equipo. La gestión

inteligente del capital humano redundando en el bienestar de la fundación y del medio ambiente.

- Perspectiva Ambiental: Entendida como el impacto de los procesos organizacionales, la generación de soluciones efectivas a la problemática ambiental regional y el liderazgo ambiental corporativo. El impacto sobre el mercado ambiental regional, la satisfacción de los grupos de referencia y lealtad de clientes. La razón fundamental de la fundación es la sostenibilidad del desarrollo humano, pues ello significa la prosperidad de los sistemas de vida locales y regionales.

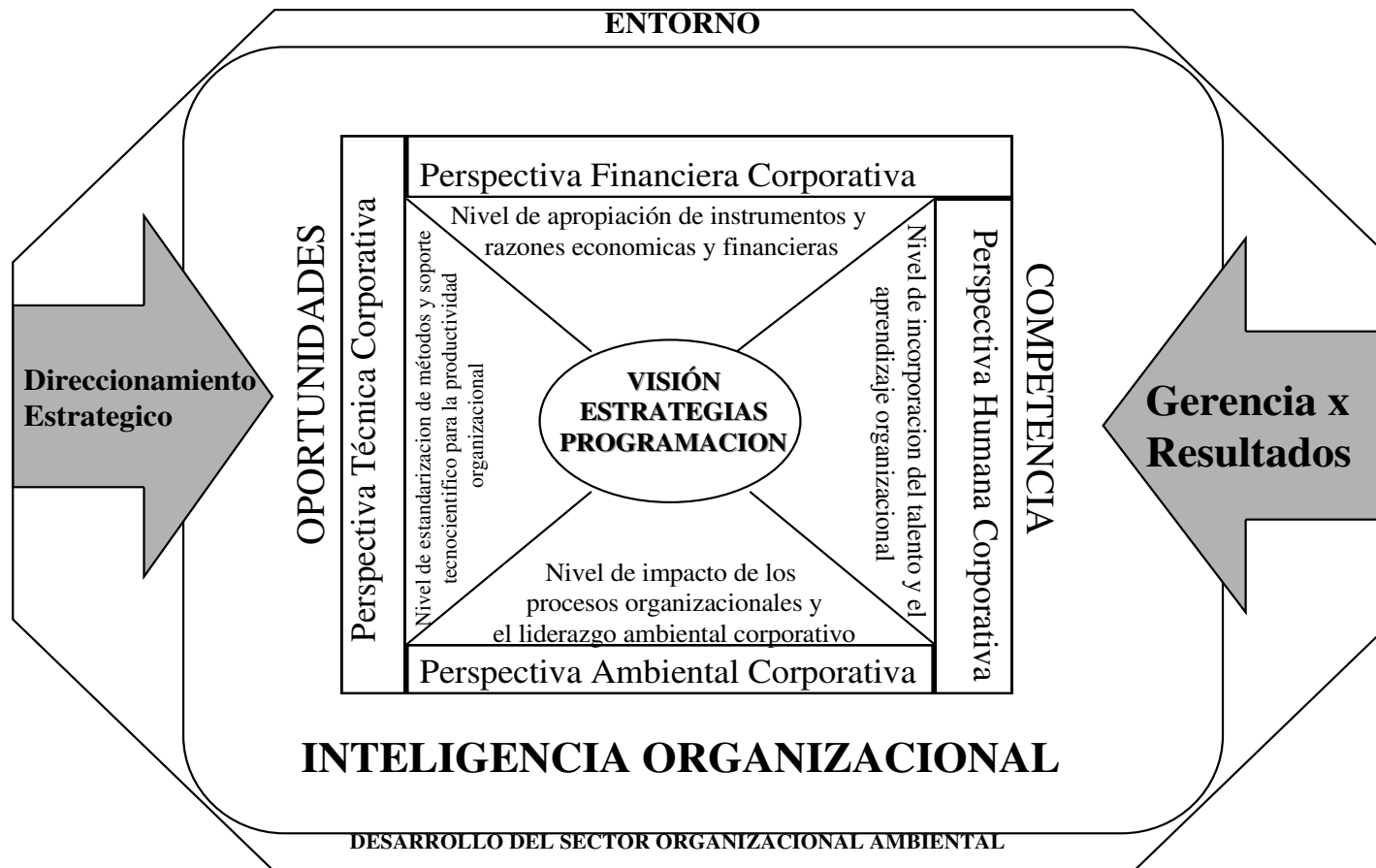


Figura No 9. SIMEG GESTAR

Elaboración: Modificado SERNA, H. Sistema Integrado de Gestión. SIMEG.

6.6.3.1. La perspectiva externa

Esta incluye las variables ambientales, económicas, sociales, culturales, demográficas, legales, políticas y de competencia que puedan ejercer algún efecto o impacto sobre el desempeño de la fundación. Existen innumerables fuentes para obtener información sobre estas variables.

Esta información sirve para contextualizar las perspectivas financieras, técnicas, humanas y ambientales corporativas; los comportamientos de cada perspectiva interna poseen relaciones directas con las variables observadas por la perspectiva externa.

6.6.3.2. La perspectiva Financiera

Para la perspectiva financiera nos guiaremos en tres temas estratégicos:

- Rentabilidad para el crecimiento
- Reducción de costos y desarrollo productivo
- Utilización de capital

Indices:

Índice de Liquidez: La capacidad de cumplir obligaciones al vencimiento. La posición de la fundación respecto al dinero en efectivo y a los valores negociables frente a su deuda expresada en el corto plazo.

- Razón corriente = activo corriente / pasivo corriente
- Capital de trabajo = activo corriente - pasivo corriente
- Prueba ácida = (activos corrientes - Activos de menor liquidez) / Pasivos corrientes
- Rotación del capital de trabajo = ventas / capital de trabajo
- Período de cobro promedio = (cuentas por cobrar * 360) / venta
- Rotación de las cuentas por cobrar = ventas / cuentas por cobrar
- Rotación de cuentas por pagar = compras / cuentas por pagar

Índice de Actividad: Expresa y mide la eficiencia interna de la fundación en términos del manejo de los activos para la obtención de ingresos y utilidades.

- Rotación del activo fijo = ventas / activos fijos
- Rotación de activo total = ventas / activos totales

Índice de Rentabilidad: Permite cuantificar la ganancia porcentual que obtiene la fundación respecto a algún proceso.

- Rentabilidad del activo = utilidad neta / activo total
- Rendimiento del capital = utilidad neta / (pasivo + patrimonio)
- Rentabilidad del patrimonio = utilidad neta / patrimonio
- Margen bruto de utilidad = utilidad bruta / ventas
- Margen de utilidad operacional = utilidad operacional / ventas
- Margen de utilidad neta = utilidad neta / ventas

Índice de Endeudamiento: Permite conocer el grado de apalancamiento que ofrece la fundación como organización.

- Razón de endeudamiento = pasivos / total pasivos + patrimonio
- Razón pasivo a patrimonio = pasivos / patrimonio
- Razón de cobertura de interés = Utilidad operacional / intereses
- Índice Du Pont = utilidad / activos

6.6.3.3. La Perspectiva Técnica

Esta perspectiva abordará los niveles de estandarización, apropiación y métodos de soporte tecnocientífico para la productividad corporativa.

Índices:

- Referenciamiento Competitivo

$$\text{IRC} = \frac{\text{Estándares de desempeño GESTAR /}}{\text{Estándares de desempeño de los mejores en nuestro género por indicadores}}$$

$$\text{IRCM} = \frac{\text{Estándares de desempeño actuales por variable/}}{\text{Estándares iniciales frente a los mejores de nuestro género}}$$

- Mejoramiento y estandarización

$$\text{Índice de procesos mejorados} = \frac{\text{Número de procesos mejorados/}}{\text{Total de procesos revisados}}$$

$$\text{IE Tecnológica} = \frac{\text{Número de tecnologías apropiadas efectivas}}{\text{Total de tecnologías propuestas y estudiadas para aplicación}}$$

$$\text{Estandarización ORG} = \frac{\text{Porcentaje de corporados y áreas estratégicas}}{\text{Cobertura de aplicación del método o técnica}}$$

$$\text{Índice de apropiación creativa} = \frac{\text{No. de sugerencias presentadas en un tiempo X}}{\text{No. total de sugerencias recibidas}}$$

6.6.3.4. Perspectiva Ambiental

Esta perspectiva procura medir y cuantificar los impactos generados dentro y fuera de la organización a través de la aplicación y desarrollo los procesos propios de la fundación.

$$\text{Índice de profundidad de línea} = \frac{\text{No. de productos para enfrentar el mercado ambiental}}{\text{Total de productos para el mercado ambiental}}$$

$$\text{Índice de retención} = \frac{\text{Índice de retención actual de clientes}}{\text{Índice de retención ambiental}}$$

$$\text{Índice de gestión de proyectos} = \frac{\text{No de proyectos formulados}}{\text{No de proyectos gerenciados}} \times 100$$

$$\text{Índice respaldo y confianza} = \frac{\text{No. de procesos asistidos}}{\text{No. total de procesos}}$$

$$\text{Indice innovación productos} = \frac{\text{No. de productos ambientales en el mercado}}{\text{Total de productos nuevos en el mercado}}$$

$$\text{Indice ecomercadeo} = \frac{\text{No. de acciones mercantiles y promoción ejecutadas (cobertura)}}{\text{Totalidad de contactos y relaciones establecidas en protocolo}}$$

6.6.3.5. Perspectiva Humana

Esta perspectiva dispone sus índices para conocer y medir los niveles de apropiación incorporación y aprendizaje del talento humano corporativo al interior de la organización y las interrelaciones ofrecidas con el talento externo vinculado al desarrollo del objeto social de la fundación.

$$\text{Indice de estandarización del conocimiento} = \frac{\text{No de corporados capacitados}}{\text{Total de corporados}}$$

$$\text{Indice de apropiación THC - ETA} = \frac{\text{Personal adscrito a los ETA}}{\text{No. total de corporados}}$$

$$\text{Indice cobertura M.E.S.} = \frac{\text{Corporados evaluados x M.E.S.}}{\text{No. de corporados}}$$

$$\text{Indice de cobertura Funcional} = \frac{\text{No. de funciones planeadas x corporados asignados}}{\text{Total de funciones identificadas x corporados}}$$

$$\text{Indice de ingresos efectivos} = \frac{\text{No. de solicitudes de ingreso receptadas}}{\text{No. total de solicitudes aceptadas}}$$

$$\text{Indice Hawaii 5 0} = \frac{\text{No. de corporados activos en la organización}}{\text{Total de corporados adscritos a la organización}}$$

6.6.4. EVALUACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

Hace referencia a la medición de actividades propias de la fundación, derivadas de procesos:

- Logísticos: los que soportan el accionar de la fundación.
Investigación - Producción de productos y servicios - Admón. Interna.
- Políticos: los que regulan los órganos de decisiones de la fundación.
Presupuesto - Inversión - Talento humano - Toma de decisiones - Control de gestión.
- Facilitadores: aquellos que permiten que la fundación logre sus objetivos. Producción de productos y servicios - Administración - Información - Mercado - Comerciales.
- Infraestructura: todos aquellos que brindar soporte a la operacionalización de la fundación.
Recursos físicos - Recursos tecnológicos - Telecomunicaciones.
- Generadores de valor agregado: se entiende como el servicio al cliente que busca asegurar la lealtad de los clientes por el valor agregado que la fundación le aporte.
Preventa - Venta - Posventa.

El análisis de actividades de cada proceso se realiza para definir los estándares de desempeño.

La sumatoria total de actividades resulta finalmente en el desempeño del proceso. Por lo cual se hace indispensable conocer los estándares de desempeño de cada proceso en lo referente a:

- Carga operativa: el número de pasos y aprobaciones requeridas para la realización del proceso.
- Requerimiento legal: consiste en identificar si la actividad es un requisito legal o lo requiere.

- Requerimiento órgano de control: identificar si la actividad por competencias es denotada como un órgano de control.
- Carga documental: definir el número de documentos requeridos para soportar y operacionalizar el proceso.
- Tiempo: cuantificado para determinar el la cantidad requerida de este para que un proceso se cumpla.
- Costo: es el valor en términos de costos en los cuales entra la organización para ejecutar un proceso.

Una vez elaboradas las matrices y obtenidos los índices de comportamiento de cada indicador se debe decidir por una estrategia para el mejoramiento de los procesos en la búsqueda constante de estándares de desempeño que aseguren el éxito de la fundación.

Cuadro No 54. Matriz de Actividades

| Actividad | Carga Operativa | Requerimiento Legal | Requisito Organizacional de Control | Carga Documental | Tiempo | Costo |
|-----------|-----------------|---------------------|-------------------------------------|------------------|--------|-------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |

FUENTE: Adaptado SERNA, H. Gerencia estratégica

6.6.5. SIMEG PARA LA VERIFICACIÓN DE METAS ESTABLECIDAS EN PLAN DE DESARROLLO

Cuadro No 55. SIMEG Perspectiva Humana

| Perspectiva Humana | | | |
|---|--|------|----------|
| Objetivo | Indice | Meta | Fecha |
| Disposición del THC capacitado y entrenado | Porcentaje de corporados beneficiados por acciones de aprendizaje organizacional | 100% | 31/12/04 |
| Los ETA lideran procesos estratégicos | Procesos gerenciados por ETA's | = 5 | 01/01/03 |
| Estandarización del Manual de Estímulos y Sanciones | Porcentaje de corporados cobijados por el M.E.S. | 100% | 01/06/02 |

| | | | |
|--|---|------|----------|
| Configuración organizacional y manual de funciones y responsabilidades | 5 de la estructura administrativa en operacionalización | % 80 | 01/01/03 |
| Logística de operación dispuesta a los corporados | Sedes tácticas u operativas equipadas y en funcionamiento | = 1 | |

FUENTE: Adaptado Serna, H. Un sistema integrado de medición de gestión

Cuadro No 56. SIMEG Perspectiva Financiera

| Perspectiva Financiera | | | |
|---|---|--------------|----------------------|
| Objetivo | Indice | Meta | Fecha |
| Diseño y ejecución de un plan de inversiones | % de ejecución del plan de inversión No de evaluaciones a la gestión financiera | = 30% = 1 | 01/01/03 31/12/04 |
| Establecimiento de relaciones financieras | Movilización de recursos según fuentes financiadores | = 3 | 31/12/04 |
| Medición de costos operativos y proyecciones de tarificación de productos y servicios técnico ambientales | Actividades costeadas Vs planeadas Productos y servicios técnico ambientales tarificados | 80% 100% | 01/07/02 30/03/02 |
| Apalancamiento de las oportunidades de negocio | Fomentos al desarrollo de No. de propuestas de negocios | 1 | 01/01/03 |

FUENTE: Adaptado Serna, H. Un sistema integrado de medición de gestión

Cuadro No 57. SIMEG Perspectiva Ambiental / Técnica

| Perspectiva Ambiental / técnica | | | |
|---|---|-------|----------|
| Objetivo | Indice | Meta | Fecha |
| Coordinación de proyectos | % de proyectos en el sistema de gestión de proyectos | 100 % | 30/07/02 |
| Disposición de plan de mercadeo y portafolio de servicios técnico ambientales | No. de documentos | 1 c/u | 30/07/03 |
| Estructuración pool de asesores | No. de asesores externos por proceso organizacional | = 1 | 01/06/04 |
| Establecimiento del protocolo de Relaciones Públicas | No. de contactos y relaciones basadas en el protocolo | 100% | 01/01/03 |

FUENTE: Adaptado Serna, H. Un sistema integrado de medición de gestión

Cuadro No 58. SIMEG Perspectiva Técnico Administrativa

| Perspectiva Técnico Administrativa | | | |
|---|---|----------------------|----------------------------------|
| Objetivo | Indice | Meta | Fecha |
| Operacionalización y mantenimiento del SIGO | Porcentaje de actividades planeadas Vs evaluadas y controladas % de la capacidad de respuesta frente al cambio Manejo de planes de comunicaciones | 100% = 80% = 1 | 01/06/03 01/12/03 01/12/02 |

FUENTE: Adaptado Serna, H. Un sistema integrado de medición de gestión

Cuadro No 59. SIMEG Perspectiva Tecnocientífica

| Perspectiva Tecnocientífica | | | |
|---|---|-------------|--------------|
| Objetivo | Indice | Meta | Fecha |
| Aplicación organizacional a los estudios administrativos | % de soporte organizativo Vs estudio | 100 % | 31/12/01 |
| Fomento al pensamiento estratégico y construcción de estilo directivo | No. de publicaciones y documentos de vuelo organizacional | = 3 anuales | 31/12/04 |
| Administración de las investigaciones ambientales | No. de investigaciones y proyectos formulados, ejecutados y evaluados | = 2 | 31/12/04 |
| Aprovechamiento del plan de negocios organizacional | % de clientes satisfechos Vs clientes atendidos | 100 % | 31/12/04 |
| | No. de estudios, análisis y proyecciones de operación sobre actividades | 100% | 31/12/03 |
| | No. de proyectos activos por área de servicio | = 1 | 31/12/04 |

FUENTE: Adaptado Serna, H. Un sistema integrado de medición de gestión

Es indispensable diseñar un sistema que le permita a la fundación asimilar la información que mide y tomar decisiones que sean necesarias para consolidar o corregir la acción gerencial.

De esta manera se establece un control de gestión corporativa para realizar un seguimiento o revisión³² a la ejecución de actividades planeadas en la programación.

Cuadro No 60. Control de gestión corporativa

| Periodo | Revisión | | | | | | | | |
|---------|-----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | Primera | | | Segunda | | Tercera | | Cuarta | |
| | recursos | Ejecuto | Desvío | Ejecuto | Desvío | Ejecuto | Desvío | Ejecuto | Desvío |
| Indices | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

FUENTE: Modificado SERNA, H. Gerencia Estratégica.

6.6.5.1. Evaluación de Desempeño al Corporado

³² La periodicidad del cuadro de control debe estar basado única y exclusivamente según la temporalidad de inicio y culminación de actividades.

Evaluación general de todos los miembros de un equipo operativo y miembros de un equipo gerencial que poseen autoridad y responsabilidad sobre la administración del talento humano.

Cuadro No 61. Revisión de avances de desempeño por mes

| Revisión de avance de desempeño | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Aspecto | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |

FUENTE: KOONTZ. Administración. Mc Graw Hill. 1999

Cuadro No 62. Escala Calificación del Desempeño

| Escala | | | | |
|---------------|----------|----------------|----------------------|-----------------|
| Sobresaliente | Superior | Muy competente | Necesidad de mejorar | Insatisfactorio |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | | | |
| | | | | |

FUENTE: KOONTZ. Administración. Mc Graw Hill. 1999

Las matrices anteriores aplican sobre las responsabilidades comunes a los administradores de la fundación es aspectos como:

Planeación:

- Desarrolla e instrumenta planes eficaces que contienen metas y objetivos verificables.
- Los planes incluyen consideraciones de largo plazo.
- Establece metas de trabajo cuantitativas y cualitativas específicas.

Organización

- Organiza e integra al personal de manera acorde a su curriculum, capacidades y habilidades.
- Existe una clara comprensión de las responsabilidades asumidas.
- Selecciona el personal idóneo cuando se requiere una rotación de personal.

Delegación / control

- Delega la autoridad al tiempo que se tiene control sobre el cumplimiento de las actividades.
- Las técnicas de control satisfacen la presupuestación y corresponden a los planes.
- El control optimiza la utilización de recursos.

Dirección

- Acepta la responsabilidad de toma de decisiones.
- Las soluciones planteadas son pertinentes a los problemas.
- Las decisiones se toman en tiempo real para beneficio de la fundación.
- Contempla los puntos de vista del corporados.
- Apropia las comunicaciones corporativas.

Gerencial

- Administra las políticas y los procedimientos.
- Contribuye al cumplimiento de metas globales, específicas y personales en la organización.

Compensación y talento humano

- Administra un sistema de evaluación del desempeño.
- Aplica eficientemente las técnicas para motivar a los corporados.
- Estudia los factores de estrés en la organización y se preocupa por corregir la desviación estratégica.
- Comunica oportunamente a la organización de las decisiones sobre el THC.
- Ofrece capacitación, herramientas y entrenamiento a los miembros de los equipos.
- Sigue con atención los planes de carrera de los corporados.

6.6.5.2. Monitoría

La monitoría pretende supervisar y validar los índices de gestión generados por la fundación, debe ser planeada y ejecutada por un corporado con perfil directivo a la organización, a unidades estratégicas y equipos de trabajo autodirigido. La misma se debe realizar periódicamente, basada en datos e información válida y finalmente debe conducir a ejercicios de análisis de la situación presentada.

Cuadro No 63. Monitoría Estratégica

| | | |
|----------------------|--------------|--------------------|
| Proyecto o actividad | Código _____ | Responsable: _____ |
|----------------------|--------------|--------------------|

| | |
|-------------------------------------|--|
| Estrategia Nodriz: 01__ 02 __ 03 __ | Unidad Estratégica: _____ |
| Equipo: _____ | 1. Indicador de éxito global: _____ 2. Fecha de la monitoría: _____ |

| 3. Acciones planeadas | 4. Metas esperados | 5. Logros Indice desempeño parcial | 6. Indice de gestion parcial | 7. Indice de gestion acumulado |
|-----------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |

FUENTE: Elaboración propia

6.6.5.3. Acción Correctiva

Es imperativo aplicar acciones de este tipo cuando no se logran alcanzar los resultados esperados en los planes propuestos.

Para realizar una corrección sobre las situaciones no deseadas se hace necesario monitorear y evaluar el desempeño como se expresó anteriormente en el SIMEG aunado a las expresiones de verificación consignadas en los puntos focales de verificación que según la perspectiva demande.

Los objetivos de la acción correctiva son:

- Restaurar el control y la normalidad rápidamente ante una situación no deseada.
- Identificar las causas que afecten la navegabilidad organizacional y prevenir el retorno de éstos.
- Mermar el impacto de las consecuencias ante la falta de cumplimiento efectivo.

Las acciones correctivas buscarán mediante el llamado privado o público según sea el caso, la corrección inmediata de la desviación estratégica por parte del personal implicado, sus superiores o en su defecto por la dirección de la fundación.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Es evidente la necesidad constante de formular e implantar políticas, planes, programas y proyectos de impacto socioambiental para una organización como la fundación.
- Desconocimiento de terminología administrativa por algunos miembros con perfil administrativo.
- La concepción que de una organización se tiene es establecido por tres frentes distintos: el individuo, la colectividad y la sociedad.
- En la realización del diagnóstico se tenía un sobredimensionamiento de las capacidades reales de la fundación y por ende se sobrevaloraron las mismas.
- El establecimiento de un rumbo específico facilita la determinación de objetivos para cualquier organización.
- Se detecto gran capacidad para concertar la visión y la misión, tal vez debido a la afinidad profesional de los corporados.
- Los objetivos globales formulados con anterioridad estaban tan bien cimentados en la fundación que fueron revalidados en la propuesta del SIGO.
- La complejidad del plan hace que este deba reformular sus períodos de actuación, hasta tanto la fundación tenga la capacidad de ejecutarlo.
- La planeación de actividades clarifica el seguimiento y la evaluación en cualquier proceso.
- En grupos amplios la participación y concertación entorpecen los procesos de formulación de planes.
- En ocasiones se planearon actividades sin contar con la capacidad para cumplirlas.
- La planeación es flexible sujeta a cambios constantes.
- La estructura es funcional dependiendo de su operatividad en cualquier organización.
- La distribución de roles ha sido tradicionalmente aplicada a unos pocos, cuando la estructura debe equilibrar tanto las cargas como los beneficios.
- El seguimiento y evaluación de actividades es una forma de control para el funcionamiento organizacional como ambiental, por tanto este debe hacerse de manera permanente, sistemática y continua.

Recomendaciones

- Se debe fortalecer la organización, los mecanismos de motivación, capacitación, participación y delegación de funciones en la fundación.
- Se hace necesario otorgar herramientas administrativas para elevar la capacidad del talento humano de una Ong de carácter ambiental.
- Es de suma importancia para el administrador ambiental conocer y comprender lo que desea administrar.
- Una organización independientemente de su campo de acción debe poseer elementos clave de actuación.
- La estructura debe estar pensada para operar y no para mostrar.

8. BIBLIOGRAFIA

ANGEL MAYA, A. La Aventura de los Simbolos. ECOFONDO. Santa Fé de Bogotá. 2000.

CASCIO, Joshep . Guía norma ISO 14000. Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá. 1998.

Clásicos de Harvard de la Administración. Tomo IV. Educar Cultural Recreativa. Santa Fé de Bogotá. 1986.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. México. 1992.

DÁVILA, C. Teorías Organizacionales y Administración. Editorial Interamericana. Santa Fé de Bogotá. 1997.

DRUCKER, Peter. Gerencia para el Futuro. Norma. Santa Fé de Bogotá. 1998.

DRUCKER, Peter. La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Norma. Sta. Fe de Bogotá. 1995.

EPSTEIN, Marc. El Desempeño Ambiental en la Empresa. ECOE ediciones. Santa Fé de Bogotá. 2000.

GALARZA, J. L. Desarrollo Organizacional. ESAP. Santa Fé de Bogotá. 1992.

GALLON, Hernando. Introducción a la Administración Publica. ESAP. Santa Fé de Bogotá. 1991.

GESTAR. Memorias Primer Seminario Taller de Planeación Gerencial. Pereira. 2000.

GUIZAR, R. Desarrollo Organizacional. Mc Graw Hill. México. 1997.

HAMERMESH, Richard. Planeación Estratégica. Limusa. Santa Fé de Bogotá. 1991.

HARRINGTON, James. Administración Total del Mejoramiento Continuo. Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá. 1996.

HERNANDEZ, Sergio. Introducción a la Administración. Mc Graw Hill. México. 1995.

HUNT. Sistemas de Gestión Ambiental. Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá. 1997.

ICONTEC. Guía de Implementacion ISO 14000.

KOONTZ, H. et al. Administración. Una perspectiva global. Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá. 1999.

LERMA, H. Metodología de la Investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto. Pereira 1999.

MARTINEZ, J. Teoría General de la Administración. ESAP. 1990.

MIAMBIENTE. Criterios para Orientar la Planeación y Gestión Ambiental Municipal. Santa Fé de Bogotá. 2001.

PÁRAMO, Dagoberto. Culturas Organizacionales Orientadas al Mercado. Universidad de los Andes. Santa Fé de Bogotá. 1998.

SALLENAVE, J. P. La Gerencia Integral. Editorial Norma. Santa Fé de Bogotá. 1995.

SERNA, H. Gerencia Estratégica. 3R ediciones. Santa Fé de Bogotá. 1999.

SERNA, H. Un Sistema Integrado de Medición de Gestión. Universidad de los Andes. Santa Fé de Bogotá. 1998.

SEXTON, William. Teorías de la Organización. Editorial Trillas. México. 1987.

SINGH, Soin. Control de Calidad Total. Mc Graw Hill. México. 1997.

ZIMMERMANN, Arthur. Gestión de Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas. Abya-Yala. Quito. 1998.