

LA SOSTENIBILIDAD EN LAS FUNDACIONES

William Correa M.

Fundación EcoFondo 02 465790. Email. wcorream@hotmail.com

Resumen: Es de conocimiento general la situación por la que atraviesan las ONG's y las fundaciones al momento en el país. En los últimos dos años, el gobierno ha intentado mediante regulación y modificación al marco legal, normar el accionar tomando como referencia el objeto social de la creación y el área ó sector de la economía en la que se han inscrito las diferentes organizaciones.

Por lo indicado en el párrafo anterior, se torna en la actualidad de transcendental importancia para las fundaciones y concretamente para EcoFondo, el establecer una adecuada Planificación Estratégica que le permita sostenibilidad en el tiempo.

La fundación EcoFondo, es una organización que se crea como un requerimiento establecido por el Estado Ecuatoriano para otorgar los permisos de operación del OCP Ecuador S.A. Se acuerda que los fondos destinados para este manejo ecológico sean administrados por el Fondo Ambiental Nacional (FAN), hasta el año 2010; por lo que es apenas luego de este periodo que se crea oficialmente como una fundación privada.

El desarrollo del proyecto contempla el criterio de Sostenibilidad, que se lo puede entender cuando se considera como un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de la población y de los individuos sobre la base de su participación activa y con apego a mantener y preservar el medio ambiente. El proyecto aspira entregar el Plan Estratégico para la Fundación EcoFondo, que permita la Sostenibilidad de la organización, en base a tres aspectos fundamentales, el desarrollo económico, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental.

Durante el desarrollo del proyecto se pudo evidenciar la necesidad de establecer un proceso ordenado y coherente que se puede conseguir con el establecimiento de la Planificación Estratégica.

El establecimiento e identificación de objetivos, indicadores y metas, permiten darle vida a la estrategia en el diario accionar. El cuadro de mando integral Balanced Scorecard es la herramienta que permite medir y dar un seguimiento adecuado a la estrategia propuesta.

Palabras clave: Fundaciones, Plan estratégico, Sostenibilidad

Abstract: It is common knowledge the situation being experienced by ONGs and foundations in the country at the time. In the past two years, the government has sought through modifications to the regulation and legal framework, regulating the actions by reference to the purpose of creation and the area or sector of the economy in which different organizations have registered.

As indicated in the previous paragraph now becomes of high importance to the foundations and specifically for EcoFund, establishing adequate strategic planning that will enable long-term sustainability.

EcoFund Foundation is an organization that is created as a requirement established by the Ecuadorian State to grant operating permits OCP Ecuador SA It is agreed that the funds allocated for this ecological management are administered by the National Environmental Fund (FAN), until 2010, so it is only after this period that was officially created as a private foundation.

The project includes the development of sustainability criteria, they would be understood when viewed as a comprehensive economic, social, cultural and political development, which aims at the constant improvement of the welfare of people and individuals based on their participation active and adherence to maintain and preserve the environment.

The project aims to deliver the Strategic Plan for the Foundation EcoFondo, enabling the sustainability of the Organization, on the basis of three fundamental aspects, economic development, social responsibility and environmental responsibility.

During the development of the project demonstrate the need for a coherent and orderly process that can be achieved with the establishment of the strategic planning.

The establishment and identification of objectives, indicators and targets, give life to the strategy in the daily press. The Balanced Scorecard is the tool that allows to measure and give an appropriate follow-up on the proposed strategy.

Key words: Foundations, Strategic Plan, Sustainability

I. INTRODUCCIÓN

Es de conocimiento general la situación por la que atraviesan las ONG's y las fundaciones al momento en el país. En los últimos dos años, el gobierno ha intentado mediante regulación y modificación al marco legal, normar el accionar tomando como referencia el objeto social de la creación y el área ó sector de la economía en la que se han inscrito las diferentes organizaciones.

Por lo indicado en el párrafo anterior, se torna en la actualidad de transcendental importancia para las fundaciones y concretamente para EcoFondo, el establecer una adecuada Planificación Estratégica que le permita sostenibilidad en el tiempo.

La fundación EcoFondo, es una organización que se crea como un requerimiento establecido por el Estado Ecuatoriano para otorgar los permisos de operación del OCP Ecuador S.A. Se acuerda que los fondos destinados para este manejo ecológico sean administrados por el Fondo Ambiental Nacional (FAN), hasta el año 2010; por lo que es apenas luego de este periodo que se crea oficialmente como una fundación privada.

El desarrollo del proyecto contempla el criterio de Sostenibilidad, que se lo puede entender cuando se considera como un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de la población y de los individuos sobre la base de su participación activa y con apego a mantener y preservar el medio ambiente.

II. METODOLOGÍA

El proyecto contempla como punto de partida el marco legal de constitución, que es el que faculta la operación dentro del campo ambiental. Se realiza el análisis situacional de la fundación y se identifican los objetivos y se instaura la meta, conjuntamente con el marco conceptual que se aplica en el desarrollo del presente trabajo..

Para realizar el diagnóstico estratégico se analizan los factores internos, se identifican y se priorizan las fortalezas y las debilidades; luego se continúa con el análisis de los factores externos donde también se identifican las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno.

El siguiente paso es el planteamiento del direccionamiento estratégico de la fundación, mismo que permitirá dar pasos firmes y seguros en los próximos años, con la finalidad de lograr la sostenibilidad. Es aquí donde al momento de elaborar el mapa estratégico se pretende integrar las propuestas de triple valor enunciada por Michel Porter en su visita al Ecuador en octubre de 2011; pudiéndose identificar los temas estratégicos asociados directamente con los pilares de la estrategia de sostenibilidad (económico, social y ambiental).

Para la medición y evaluación de desempeño de la estrategia definida, se utiliza como herramienta el tablero de mando Balanced Scorecard, que contiene una estructura estratégica basada en un catálogo de objetivos, donde se pueden establecer los indicadores, las metas, el periodo de ejecución, etc; permitiendo visualizar el estado de los KPI y la toma oportuna de decisiones para solventar los problemas o corregir las desviaciones.

En la parte final del proyecto se presentan las conclusiones, donde se pretende sintetizar los elementos más relevantes del trabajo; y las recomendaciones, que intentan dar la viabilidad al momento de la implementación del proyecto.

III. EVALUACION DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A. Análisis Situacional

El análisis situacional proyecta como resultado la factibilidad del establecimiento de la estrategia de Sostenibilidad para la fundación, el momento coyuntural que viven las organizaciones en la actualidad es un factor decisivo que debe ser tomado con responsabilidad y con mayor razón por el EcoFondo, dada la dependencia en un solo benefactor como proveedor de recursos económicos para su operación en la zona de influencia para la cual fue creada.

Dentro del análisis externo se han tomado en cuenta aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, ambientales, responsabilidad social corporativa, y la situación de las fundaciones en el medio.

Los aspectos que se han considerado en el análisis interno de la fundación han sido: la prestación de servicios, la estructura organizacional, la situación financiera, la estructura administrativa, los aspectos técnicos que permitan gestionar la calidad.

El conocer las características y el modo como se prestan los servicios, es un tema principal, porque es el punto de partida para establecer planes de mejora, y gestionar adecuadamente los servicios de la fundación con la finalidad de lograr satisfacción de los beneficiarios secundarios y grupos relacionados.

Se debe recordar que según el propio Porter, la identificación de la Cadena de Valor o la desagregación de los eslabones es insuficiente para crear un perfil competitivo.

Gráfico 1: Cadena de valor de la Fundación EcoFondo



En el proceso de análisis FODA, se consideraron los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la Fundación, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Visión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la fundación.

El análisis entre el cruce de los factores externos e internos, permite delinear de manera clara y a simple vista, las estrategias que la organización debe implementar, en base a los aspectos puntuales y de prioridad que la fundación debe establecer, como se puede ver en la matriz estratégica establecida en la tabla a continuación.

Tabla 1: Matriz Estratégica de la Fundación EcoFondo

		Oportunidades	Amenazas
		FACTORES EXTERNOS	<p>O1 Conciencia de la población en temas ambientales ha aumentado significativamente</p> <p>O2 Somos de los pocos medios de cofinanciamiento para la biodiversidad</p> <p>O3 Promover programas de conciencia ambiental-social en las zonas de influencia y en las áreas protegidas</p> <p>O4 Firma de socios o convenios con posibles donantes</p> <p>O5 Relacionamiento con el sector, que permita obtener recursos</p> <p>O6 El número de ONGs que compiten por recursos ha disminuido considerablemente</p>
FACTORES INTERNOS			
Fortalezas		Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
F1 Tenemos recursos asegurados hasta 2018		<ul style="list-style-type: none"> - Construir alianzas de conservación con entidades relacionadas. - Apoyar al desarrollo local mediante iniciativas sociales, educativas y/o productivas. - Realizar un estudio sobre las necesidades en la zona de influencia para establecer un modelo de intervención con las comunidades. - Integrar programas de apoyo socio-ambientales. - Fortalecer programas de desarrollo con proveedores que permita establecer acuerdos a largo plazo. - Ejecutar un adecuado seguimiento a los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un programa que permita apalancar el financiamiento de los programas y proyectos > = 20%. - Establecer un programa que permita difundir la misión de EcoFondo en las municipalidades y gobiernos seccionales de la zona de influencia. - Establecer programas de involucramiento con la comunidad. - Seleccionar y obtener la aprobación del portafolio de proyectos 2013.
F2 Equipo comprometido y convencido			
F3 EcoFondo es coejecutor (da asesoría y acompañamiento)			
F4 Planificación y financiamiento por programas			
F5 Personal capaz y experimentado			
F6 Eficiencias en los costos administrativos			
F7 Proyectos y programas innovadores			
F8 Cuenta con instrumentos claros y novedosos de planificación y seguimiento			
Debilidades		Estrategias de Adaptación	Estrategias de Supervivencia
D1 No generamos recursos propios		<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad en todo lo que hacemos. - Levantamiento de procesos. - Mejorar el software para seguimiento de proyectos. - Capacitar al personal de la organización para mejorar el desempeño. - Desarrollar un programa que apoye la cultura organizacional. - Capacitar al personal sobre la filosofía de la Mejora Continua y Planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un programa para conseguir otros ingresos adicionales iguales ó mayores a USD 50.000. - Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos. - Establecer un programa de comunicación y difusión. - Medir la satisfacción de nuestros clientes
D2 Limitada capacidad de difusión y comunicación de las acciones			
D3 Tiempos y procesos poco claros			
D4 Falta un programa de Capacitación y desarrollo del recurso humano			
D5 Falta de actualización de procedimientos y políticas			
D6 Limitada gestión hacia potenciales nuevos financistas			
D7 Falta de personal			
D8 Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional.			

B. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico propuesto para la fundación EcoFondo, busca delinear el sendero por el que debe recorrer la organización con la finalidad de cumplir con la estrategia de Sostenibilidad.

El establecimiento de la Misión da un enfoque claro y centrado en la Cadena de Valor de la Organización. La identificación de los factores aspiracionales de la fundación permite concluir con la declaración de la Visión.

El compromiso y accionar de los empleados de la fundación está sustentada en la práctica de valores identificados y que son: honestidad, transparencia, lealtad, trabajo en equipo.

El mapa estratégico tiene una estructura que toma en cuenta a más de los criterios de sus creadores, la misión y la visión, con la finalidad de no perder de vista lo que es la organización y hacia donde pretende llegar. La estructura estratégica identifica las cuatro perspectivas y el establecimiento de los temas estratégicos, con las principales interrelaciones de causalidad que se provocan entre cada uno de los temas. Es de fundamental importancia señalar que cada tema identificado se alinea con cada uno de los pilares de triple valor según la estrategia de sostenibilidad adoptada por la organización.

Gráfico 2: Mapa Estratégico de la Fundación EcoFondo



C. Tablero de Gestión (Balanced Scorecard)

La cultura y dinámica para el conocimiento y habitualidad del pensamiento estratégico de la organización se afianza con el establecimiento de objetivos e indicadores en el Balanced Scorecard, lo que permite medir el desempeño empresarial.

Tabla 2: Tablero de Gestión (Balanced Scorecard) de la Fundación EcoFondo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PESOS			Peso general	Sentido	Unidad de Medida	Periodicidad de la Medición	Clasificación	Planificación de Resultados				Parcial Marzo	Parcial Junio	Parcial Septiembre	Total Diciembre
	Perspectiva	Tema	Objetivos						Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre				
CUMPLIMIENTO DEL PERIODO									6,25%	39,10%	45,35%	100,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
1 FINANCIERA									1,6%	10,0%	4,8%	20,0%	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1 Hacer viable la fundación en el tiempo									0,6%	4,0%	1,8%	8,0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Construir alianzas de conservación con entidades relacionadas	40%	30%	2,40%	+	Número	Trimestral	Último		0,6%	1,2%	1,8%	2,4%	0,00	0,00	0,00	0,00
Fortalecer programas de desarrollo con proveedores que permita establecer acuerdos a largo plazo			70%	5,60%	+	Número	Semestral	Último			2,8%		5,6%		0,00	
1.2 Conseguir nuevas fuentes de ingreso									1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Establecer un programa para conseguir otros ingresos adicionales iguales ó mayores a USD 50.000	20%	70%	2,80%	+	Porcentaje	Trimestral	Último		0,7%	1,4%	2,1%	2,8%	0,00	0,00	0,00	0,00
Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos			30%	1,20%	+	Porcentaje	Trimestral	Promedio		0,3%	0,6%	0,9%	1,2%	0,00	0,00	0,00
1.3 Distribución razonable de los recursos									0,0%	4,0%	0,0%	8,0%		0,00		0,00
Implementar un programa que permita apalancar el financiamiento de los programas y proyectos >= 20%	40%	100%	8,00%	+	Porcentaje	Semestral	Último			4,0%		8,0%		0,00		0,00
2 USUARIOS Y COMUNIDAD									1,6%	7,5%	4,7%	15,0%	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1 Prestar un servicio de calidad									0,0%	3,0%	0,0%	6,0%		0,00		0,00
Apoyar al desarrollo local mediante iniciativas sociales, educativas y/o productivas	40%	100%	6,00%	+	Porcentaje	Semestral	Último			3,0%		6,0%		0,00		0,00
2.2 Mejorar la percepción de la comunidad									1,13%	2,25%	3,38%	4,50%	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizar un estudio sobre las necesidades en la zona de influencia para establecer un modelo de intervención con las comunidades	15%	30%	75%	3,38%	+	Número	Trimestral	Último	0,84%	1,69%	2,53%	3,38%	0,00	0,00	0,00	0,00
Establecer un programa de comunicación y difusión			25%	1,13%	+	Porcentaje	Trimestral	Último		0,28%	0,56%	0,84%	1,13%	0,00	0,00	0,00
2.3 Mejorar la satisfacción de los usuarios (BS)									0,5%	2,3%	1,4%	4,5%	0,00	0,00	0,00	0,00
Integrar programas de apoyo socio-ambientales	30%	60%	2,70%	+	Número	Semestral	Último			1,4%		2,7%		0,00		0,00
Establecer programas de involucramiento con la comunidad			40%	1,80%	+	Número	Trimestral	Último		0,5%	0,9%	1,4%	1,8%	0,00	0,00	0,00
3 PROCESOS INTERNOS									1,6%	12,6%	4,7%	35,0%	0,00	0,00	0,00	0,00
3.1 Mejorar la calidad en todo lo que hacemos									0,0%	5,3%	0,0%	10,5%		0,00		0,00
Medir la satisfacción de nuestros clientes	30%	50%	5,25%	+	Número	Semestral	Último			2,6%		5,3%		0,00		0,00
Mejorar la calidad en todo lo que hacemos			50%	5,25%	-	Porcentaje	Semestral	Último			2,6%		5,3%		0,00	
3.2 Agregar valor en lo que hacemos									0,0%	2,1%	0,0%	14,0%		0,00		0,00
Seleccionar y obtener la aprobación del portafolio de proyectos 2013	35%	40%	9,80%	+	Número	Annual	Último					9,80%				0,00
Establecer un programa que permita difundir la misión de EcoFondo en las municipalidades y gobiernos seccionales de la zona de influencia			30%	4,20%	+	Porcentaje	Semestral	Último			2,1%		4,2%			
3.3 Estandarización de los procesos									1,6%	5,3%	4,7%	10,5%				
Ejecutar un adecuado seguimiento a los proyectos	30%	60%	6,30%	+	Porcentaje	Trimestral	Último		1,6%	3,2%	4,7%	6,3%	0,00	0,00	0,00	0,00
Levantamiento de procesos			40%	4,20%	+	Porcentaje	Semestral	Último			2,1%		4,2%		0,00	
4 APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA									1,5%	9,0%	4,5%	30,0%	0,00	0,00	0,00	0,00
4.1 Fomentar el desarrollo integral del personal									0,0%	6,0%	0,0%	12,0%		0,00		0,00
Capacitar al personal de la organización para mejorar el desempeño	40%	100%	12,00%	-	Porcentaje	Semestral	Último			6,0%		12,0%		0,00		0,00
4.2 Promover una cultura basada en los valores										0,0%	0,0%	0,0%	12,0%			
Desarrollar un programa que apoye la cultura organizacional	30%	40%	7,20%	+	Índice	Annual	Suma					7,20%				0,00
Capacitar al personal sobre la filosofía de la Mejora Continua y Planificación			40%	4,80%	+	Porcentaje	Annual	Promedio					4,80%			
4.3 Utilizar racionalmente los recursos tecnológicos									1,5%	3,0%	4,5%	6,0%	0,00	0,00	0,00	0,00
Mejorar el software para seguimiento de proyectos	20%	100%	6,00%	+	Porcentaje	Trimestral	Último		1,5%	3,0%	4,5%	6,0%	0,00	0,00	0,00	0,00

IV. TRABAJOS RELACIONADOS

En la actualidad la planificación estratégica se implementa en muchas organizaciones, sin embargo en las fundaciones es realmente un tema muy incipiente en nuestro medio, a pesar del reordenamiento, reglamentación y control para las organizaciones no gubernamentales. Son muy pocas las organizaciones que se dedican desde este sector al cuidado y preservación del medio ambiente, porque los recursos son limitados y escasos

Las organizaciones con altos estándares y con una visión progresista son las que han logrado adoptar una adecuada estrategia de Sostenibilidad. La situación por la que atraviesan las fundaciones justifican la adopción de una planificación estratégica para el EcoFondo.

V. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

La planificación estratégica se la debe considerar como un elemento de enfoque sistemático y fundamental dentro de la gestión, lo que le permitirá cumplir con los objetivos organizacionales en el corto y mediano plazo, y que finalmente contribuirá con la sostenibilidad de la organización, que es el objetivo final del presente plan de implementación.

El producto resultante de la implementación de la planificación estratégica debe conducir a la toma oportuna de decisiones e implementación de medidas y planes, con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos.

Sería algo realmente innovador el hecho de implementar el presente plan estratégico de Sostenibilidad por la fundación, porque le permitirá tener una perspectiva de supervivencia apuntando sobre todo al largo plazo.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y LINGÜÍSTICAS

Seminario en Ecuador Las cinco fuerzas de Porter, el Rol de los negocios en la Sociedad, Crear y sostener una ventaja competitiva, oct 24-2011, Michael Porter

Implementación del BSC, Capital Management solutions, octubre 2007

Balanced Scorecard, Tablero de Mando Integral, INCAE Business School, 2002

Seminario en Ecuador Liderazgo y Ejecución Estratégica con Robert Kaplan junio 3-2010

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Aseho Grupo Consultor. Planeación estratégica y Balanced Scorecard. Recuperado de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planeacin-estrategica-y-balanced-scorecard>

Valdés D. Balanced Scorecard. Recuperado de:

http://www.bsconultores.cl/BSC_investigaciones.ppt#256,1,BALANCED SCORECARD

Pérez, G. Balanced Scorecard. Recuperado de:

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=270>

Balanced Scorecard Basics Recuperado de:

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Tomado de: Grupo Kaisen. Mapa Estratégico y Mapa de Procesos. Tomado de:

<http://www.grupokaizen.com/bsce/bsce28.php>

Espinosa, S. Mapa de Procesos. Tomado de:

<http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019> Estadísticas Macroeconómicas
Presentación Coyuntural

<http://www.softexpert.es/gestion-estrategica-empresarial.php?gclid=CJzoxpPzibYCFQSnQodgGgApA> (para modelo de BSC)

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/590/3/CAPITULO%20II.pdf> para ventajas competitivas en la definición de la estrategia

http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/dequesetrata.aspx?mnu_id=17