

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

IX PROMOCIÓN

**DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA FUNDACIÓN ECOFONDO Y EVALUACIÓN DE LA
ESTRATEGIA CON EL BALANCED SCORECARD**

Ing. WILLIAM GENARO CORREA MEJÍA

AÑO 2013

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DIRECCION DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

CERTIFICADO

Certifico que el presente proyecto titulado ‘Diseño de la planificación estratégica para la fundación EcoFondo y evaluación de la estrategia con el Balanced Scorecard’, fue desarrollado por el señor Ingeniero William Genaro Correa Mejía, bajo mi supervisión y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

**Ing. Cecil Aguirre MBA.
DIRECTOR DEL PROYECTO**

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DIRECCION DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo William Genaro Correa Mejía, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mí autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica del Ejército según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional.

Ing. William Genaro Correa Mejía

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DIRECCION DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN GESTION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

AUTORIZACIÓN

YO, WILLIAM GENARO CORREA MEJÍA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución el trabajo 'Diseño de la planificación estratégica para la fundación EcoFondo y evaluación de la estrategia con el Balanced Scorecard', cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 20 de septiembre de 2013

Ing. William Genaro Correa Mejía

A G R A D E C I M I E N T O

A la Fundación ECOFONDO, que hizo posible la realización de este proyecto, y de manera especial al señor Danilo Silva, Director de la Fundación.

Al Ingeniero Cecil Aguirre MBA por su amistad y su acertada dirección en la ejecución del presente proyecto.

William

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Capítulo I GENERALIDADES	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos.....	8
1.4 Metas del proyecto	8
Capítulo II MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	9
2.1 Pensamiento Estratégico	9
2.2 Direccionamiento Estratégico	10
2.2.1 Análisis Estratégico.....	10
2.2.2 Identificación de Misión, Visión y Valores	10
2.2.3 Formulación de la estrategia.....	11
2.2.4 Políticas	11
2.2.5 Concepto del Balanced Scorecard.....	12
2.2.6 Orígenes del Balanced Scorecard (BSC).....	14
2.2.7 La utilización del Balanced Scorecard (BSC).....	15
2.2.8 Beneficios	16
2.3 Estructura Estratégica.....	17
2.3.1 Temas Estratégicos	17
2.3.2 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	17
2.3.3 Catálogo de Objetivos.....	21
2.3.4 Matriz de Relacionados	22
2.3.5 Matriz de acciones y metas (proyectos) matriz de contribución	23

2.3.6 Definición de Indicadores.....	23
2.4 La alineación de la Organización	25
2.4.1 Responsabilidad Social Empresarial.....	25
2.4.2 Elementos del Desarrollo Sostenible	26
2.4.3 Beneficios	27
2.5 Conceptos	29
2.6 Metodología.....	30
2.6.1 Método Deductivo.....	30
2.6.2 Método Inductivo	31
2.6.3 Método Inductivo – Deductivo.....	31
Capítulo III ANALISIS SITUACIONAL.....	33
3.1 Análisis externo y condiciones del sector.....	33
3.1.1 Aspectos Económicos.....	33
3.1.2 Aspectos Políticos.....	41
3.1.3 Aspectos Sociales.....	44
3.1.4 La Responsabilidad Social.....	45
3.1.5 El Aspecto Cultural	51
3.1.6 Aspectos Ambientales	52
3.1.7 Las Fundaciones en Ecuador	58
3.2 Análisis Competitivo: 5 Fuerzas de Porter	60
3.3 Análisis Interno	73
3.3.1 Los servicios	74
3.3.2 Organigrama Estructural.....	76
3.3.3 Situación Financiera	77
3.3.4 Situación Administrativa.....	78

3.3.5 Aspecto Técnico	80
3.4 Cadena de Valor	80
3.5 Matriz de Análisis FODA	85
3.5.1 Oportunidades	89
3.5.2 Amenazas	90
3.5.3 Fortalezas	92
3.5.4 Debilidades	93
3.5.5 MATRICES DE ACCIÓN	96
3.5.5.1 Matriz de Potencialidad (FO)	96
3.5.5.2 Matriz de Potencialidad (FA)	97
3.5.5.3 Matriz de Vulnerabilidad (DA)	99
3.5.5.4 Matriz de Vulnerabilidad (DO)	100
3.5.6 La matriz Estratégica de la Fundación EcoFondo	101
Capítulo IV DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	105
4.1 Principios de Gestión y valores	105
4.2 Establecimiento de la Misión	110
4.3 Declaración de la Visión	116
4.4 Mapa estratégico	117
Capítulo V ESTRUCTURA ESTRATÉGICA	119
5.1 Definición de la estrategia que aplica a la Fundación	119
5.1.1 De una Estrategia de Crecimiento a una Estrategia de Sostenibilidad ...	122
5.2 Estructura Estratégica	126
5.3 Catálogo de Objetivos	129
5.4 Definición de indicadores y metas	133
5.5 Tablero de Gestión (Balanced Scorecard)	136
5.6 Avance de resultados	138

Capítulo VI PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....	140
6.1 Matriz y Programación de proyectos.....	141
6.2 Presupuesto consolidado 2012 – 2014 de la fundación	141
Capítulo VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
7.1 Conclusiones	143
7.2 Recomendaciones	144
Bibliografía.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Previsiones	41
Tabla No 2: Presupuesto de la Fundación EcoFondo	78
Tabla No 3: Matriz de Ofensiva Estratégica (FO).....	96
Tabla No 4: Matriz de Respuesta Estratégica (FA)	97
Tabla No 5: Matriz Defensa Estratégica (DA)	99
Tabla No 6: Matriz de Mejora Estratégica (DO)	100
Tabla No 7: Matriz Estratégica de la fundación EcoFondo.....	104
Tabla No 8: Escenario Optimista	112
Tabla No 9: Escenario Real	113
Tabla No 10: Escenario Pesimista	114
Tabla No 11: Perspectivas, Temas Estratégicos y pesos de la fundación EcoFondo	129
Tabla No 12: Objetivos Estratégicos de la Fundación EcoFondo con la ponderación dentro de la estructura estratégica	131
Tabla No 13: Indicadores, Metas y Responsables de los Objetivos Estratégicos de la Fundación EcoFondo	135
Tabla No 14: Tablero de Gestión (Balanced Scorecard) de la Fundación EcoFondo	137
Tabla No 15: Balanced Scorecard de la Fundación EcoFondo al mes de marzo 2013	139
Tabla No 16: Proyectos a desarrollar por la Fundación EcoFondo en el 2013	141
Tabla No 17: Presupuesto trianual de la Fundación EcoFondo, Fuente EcoFondo	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Causa-Efecto en las perspectivas del BSC de R. Kaplan y D. Norton	21
Gráfico No. 2: Matriz de Relacionados	22
Gráfico No. 3: Valor promedio del crudo Ecuatoriano entre 2008 y 2012.....	34
Gráfico No. 4: Recaudación Fiscal.....	35
Gráfico No. 5: Inflación al Consumidor.....	36
Gráfico No. 6: Producto Interno Bruto	38
Gráfico No.7 Análisis Competitivo (5 Fuerzas de Porter)	72
Gráfico No.8 Organigrama Estructural de EcoFondo	76
Gráfico No.9 Cadena de valor de la Fundación EcoFondo	85
Gráfico No.10 Matriz FODA de la Fundación EcoFondo	88
Gráfico No.11 Valores de la Fundación EcoFondo	109
Gráfico No.12 Mapa Estratégico de la Fundación EcoFondo	118

RESÚMEN

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 o 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 trascendental 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. 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

Balanced Scorecard

Indicadores

SUMMARY

It is common knowledge the situation being experienced by NGOs 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 EcoFund Foundation, which allows the Sustainability of the organization, based on three fundamental aspects, economic development, social responsibility and environmental responsibility. The establishment and identification of objectives, indicators and targets, allowing spice up the daily drive strategy. Scorecard The Balanced Scorecard is a tool that measures and adequate follow up to the proposed strategy.

Keywords:

Foundations

Strategic Plan

Sustainability

Balanced Scorecard

Indicators

Capítulo I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

El 15 de febrero de 2001, el Ministerio de Energía y Minas en representación de la República del Ecuador firmó un contrato con el Oleoducto de Crudos Pesados Ecuador S.A. (“OCP Ecuador S.A.”) para la construcción y operación del oleoducto de crudos pesados con la prestación del servicio público de transporte de hidrocarburos, mediante un “Contrato de Autorización”.

En aquella época se estableció como parte de los requerimientos del marco legal para la aprobación de la construcción de un Plan de Manejo Ambiental (PMA) el Estudio de Impacto Ambiental presentado por OCP Ecuador S.A. para la construcción y operación del OCP. En el PMA, se acuerda la constitución de un fondo ecológico (el “EcoFondo”).

El EcoFondo es un fondo ecológico fiduciario de carácter privado, que nació por decisión voluntaria de OCP Ecuador S.A. y EnCana Corporation (“EnCana”) y constituye uno de los Fondos más significativos destinados a la conservación en el Ecuador. El fondo total que maneja el EcoFondo es de US \$ 16.930.000 a ser invertido hasta el 2022, en donde OCP-Ecuador aporta con US\$ 13,500.000 y Encana aporta con US\$ 3.430.000, fondos que se desembolsarán en un periodo de tiempo de 18 años, (de 2005 al 2022).

El diseño y la estructura del EcoFondo es producto de un proceso consensuado con un grupo de organizaciones no gubernamentales ambientalistas, EnCana y OCP Ecuador S.A., interesados en cofinanciar proyectos de conservación y desarrollo sustentable, principalmente en el área de influencia directa del OCP.

Uno de los acuerdos alcanzados conjuntamente con las ONG's fue que sea el Fondo Ambiental Nacional, una entidad ecuatoriana de derecho privado sin fines de lucro, quien canalice los recursos del EcoFondo. El FAN tiene un directorio compuesto por 6 miembros del sector privado y el Ministro del Ambiente. De esta manera, el Estado tenía una representación en este proceso entre los años 2005 al 2010.

La transición entre el Fondo Ambiental Nacional (FAN) y la nueva Fundación EcoFondo fue bastante más larga de lo esperado, inició en octubre de 2009, el Presidente de EcoFondo envió una comunicación al FAN en donde se informaba la decisión de no renovar la relación contractual con dicha organización. Para efectivizar esta terminación, las partes decidieron establecer un Comité de Transición Bilateral que pueda garantizar un traspaso efectivo y profesional de la operación del EcoFondo.

Actualmente quien administra y da seguimiento a los proyectos es la Fundación EcoFondo, la cual se constituyó mediante Acuerdo 36 del Ministerio del Ambiente de 10 de marzo de 2010, publicado en el Registro Oficial 181 de 28 de abril de 2010, con el objetivo de contribuir a la conservación de la naturaleza y al desarrollo sustentable en la República del Ecuador. El proceso de constitución de la fundación incluyó la elaboración de estatutos, la conformación del Directorio, el registro de la Fundación en el libro de organizaciones ambientales y algunos trámites ante el Municipio de Quito y el Servicio de Rentas Internas del Ecuador.

1.2 Justificación

La Fundación EcoFondo pretende apoyar los esfuerzos nacionales, encaminados al manejo y conservación de los recursos naturales del Ecuador, contribuyendo a la formación y desarrollo de talentos humanos, fortaleciendo las capacidades locales y nacionales y favoreciendo acciones que influyan de

manera positiva en el uso sustentable y en la conservación del patrimonio natural, por medio de la participación activa de las comunidades involucradas.

La dirección de la Fundación ha procedido a realizar una revisión de la situación actual y los compromisos que mantiene con las diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales, después de los cual se ha podido establecer los ejes en torno a los cuales se cumplirá la gestión.

a. Eje de Conservación

- Fortalecimiento de la conservación in situ, con la consolidación de áreas silvestres protegidas y no protegidas, públicas y privadas, ecosistemas frágiles y en peligro; áreas de significativa biodiversidad y endémicas.
- Apoyo a la formulación y aplicación de planes de manejo para la utilización de servicios ambientales, conservación de cuencas, agro biodiversidad y otros recursos naturales de interés.
- Apoyo a procesos productivos y de aprovechamiento de RRNN de forma sustentable (agro forestaría, agroecología, etc.), en estrecha relación con la biodiversidad nativa o tradicional.

b. Eje de Investigación

- Investigación aplicada, dirigida hacia el manejo integral de especies y áreas.
- Publicación y difusión de información obtenida en las investigaciones realizadas.

c. Eje de Capacitación

- Creación de procesos de capacitación, entrenamiento y sensibilización.
- Formulación, promoción y aplicación de instrumentos normativos y de lineamientos de políticas estratégicas.

Es así que para establecer un marco apropiado del manejo de proyectos, la fundación debe contar con una estructura organizativa y administrativa sólida e independiente que le permita tomar decisiones oportunas que sirvan para seguir los estándares dentro de las mejores prácticas optimizando los recursos asignados en la consecución de programas y proyectos, consiguiendo documentar la estrategia empresarial como un modelo, consiguiendo ser un referente en nuestro país.

1.3 Objetivos

a. General

Desarrollar la Planificación Estratégica para la Fundación EcoFondo e implementación del Balanced Scorecard

b. Específicos

- Realizar el análisis y diagnóstico de la situación actual de la Fundación
- Establecer el direccionamiento estratégico que facilite la toma de decisiones de la organización
- Formular la estrategia que asegure la sostenibilidad de la Fundación.
- Diseñar el Balance Scorecard organizacional
- Definir los proyectos estratégicos que permitan operativizar la estrategia.

1.4 Metas del proyecto

Las metas del proyecto son:

Diseñar el plan estratégico para la fundación EcoFondo y entregar un cuadro de mando integral Balanced Scorecard para la evaluación y control del cumplimiento de la estrategia.

Capítulo II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico se fundamenta en el planteamiento de la empresa con el propósito de alcanzar un fin, considerando los recursos y orientándolos de manera que se asegure el alcance de los objetivos propuestos, minimizando los costos y maximizando los beneficios.

Se requiere gran intuición, lógica, observación, establecimiento de metas, alto nivel de motivación, imaginación, capacidad analítica y sintética, argumentación, y es altamente requerido este tipo de pensamiento en cualquier área de planeamiento, económico, político, educacional, social; siendo fundamental en el planeamiento militar, e incluso aplicable a nuestra propia vida.

El pensamiento estratégico es un pensamiento flexible, capaz de reorganizar los medios cuando el objetivo se pierde de vista, y capaz de readaptarse a los cambios contextuales. Se debe tomar en cuenta que no todo planeamiento es estratégico, sólo lo es, aquel que asegura que el resultado se obtenga, pues el plan y la acción están unidos intrínsecamente.

El peor error al momento de estructurar la estrategia es competir con sus rivales en las mismas dimensiones o consideraciones, es por esto que se debe diferenciar claramente la estrategia de las aspiraciones, la estrategia define el enfoque distintivo de la compañía para competir y las ventajas competitivas en las que se basarán los lineamientos directrices para alcanzar las metas propuestas.

El pensamiento estratégico comienza con la selección y el establecimiento de objetivos financieros para la empresa lo que desemboca en la creación de valor económico para los accionistas.

Todas las ventajas competitivas residen en la cadena de valor. La estrategia se manifiesta en cómo las actividades en la cadena de valor se configuran y unidas entre sí.

2.2 Direccionamiento Estratégico

2.2.1 Análisis Estratégico

El análisis estratégico implica reunir información, analizarla y sacar conclusiones. Deberá fijar la estrategia que permita a la empresa avanzar hacia dónde quiera llegar.

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

2.2.2 Identificación de Misión, Visión y Valores

La misión es la razón de ser de la empresa. Tiene que ser una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, por qué la empresa se encuentra en este negocio y a quien satisface.

La visión es responderse la pregunta ¿Quién queremos ser? Se convierte en nuestra expectativa a mediano plazo. Se debe cuidar que la visión incluya las cuatro perspectivas relativas al BSC. Se recomienda que se realice una visión

parcial para cada una de las perspectivas y posteriormente se condense en una visión de la empresa.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. La vida corporativa basada en BSC y el soporte de la cultura organizacional estarán definidos por los principios corporativos.

Los valores de la empresa responden a la pregunta ¿en qué creemos? Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir la empresa hacia el éxito. Deben partir de ciertos valores centrales que cuiden de desarrollar las cuatro perspectivas del BSC. (ASEHRO Grupo Consultor, s.f.)

2.2.3 Formulación de la estrategia

La estrategia es el plan que integra los principales objetivos y las políticas de una organización y, al mismo tiempo, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar para alcanzar la visión.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y a asignar eficientemente los recursos de la organización con el fin de lograr la consecución de todos los propósitos y la anticipación a posibles cambios inesperados y acciones imprevistas que tenga que enfrentar la administración.

Es importante para el crecimiento a largo plazo de la empresa se cuente con objetivos claros y consensuados.

Al momento de formular la estrategia con BSC se debe tener en cuenta de incluir las cuatro perspectivas que conforman el BSC.

2.2.4 Políticas

Las políticas son guías que proporcionan orientación en la toma de decisiones, obligándonos a elaborarlas dentro de determinados límites y bajo procesos determinados. La intención de las políticas es servir de guía a los administradores en los compromisos que adquieren cuando toman sus decisiones. Las políticas deben estar fijadas en torno a las perspectivas referentes a las estrategias del BSC.

2.2.5 Concepto del Balanced Scorecard

BSC- Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a las principales bases de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción

de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse

acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, le BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

2.2.6 Orígenes del Balanced Scorecard (BSC)

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su

trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.

2.2.7 La utilización del Balanced Scorecard (BSC)

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar

satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

Definición de Visión y Estrategias.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

2.2.8 Beneficios

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

2.3 Estructura Estratégica

2.3.1 Temas Estratégicos

Los objetivos estratégicos definen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados específicos por medio del cumplimiento de la misión básica. Los temas fijados establecen una dirección y permiten coordinación. Deben ser pocos pero desafiantes y medibles y se refieren a áreas estratégicas relacionadas con la misión y desarrollo de capacidades de gestión.

2.3.2 Perspectivas del Balanced Scorecard

Las perspectivas son los puntos de vista desde los cuales se evaluarán los logros de los objetivos estratégicos, incluyendo pero, no limitando al resultado financiero. (Valdez, 2008)

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

a. Perspectiva Financiera

Los autores Kaplan y Norton no desestiman la necesidad tradicional de estados financieros. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento del negocio.

Datos oportunos y precisos sobre el manejo financiero siempre será una prioridad, y los administradores harán lo que sea necesario para proporcionarlos. Para ello se requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros de: rentabilidad, crecimiento y valor al accionista. (Pérez G. , s.f.)

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

b. Perspectiva del Cliente

Estudios recientes han demostrado una creciente toma de conciencia de la importancia de enfocarse en la satisfacción del cliente en cualquier negocio.

Basado en la premisa: si el cliente no está satisfecho, eventualmente encontrará otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador de un decaimiento futuro, a pesar de que la situación financiera actual pudiera verse bien, por lo cual del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de valor que se reflejará en la Perspectiva Financiera.

Los indicadores de esta perspectiva podrán incluir algunos como: satisfacción de los clientes, reclamos resueltos del total de reclamos, etc.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. “La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.” (Kaplan & Norton).

c. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva se refiere a los procesos internos del negocio. Los indicadores en esta perspectiva permitirán a los administradores saber qué tan bien está funcionando el negocio, y si sus productos y servicios se ajustan a los requerimientos del cliente (misión de la compañía).

Estos indicadores tienen que ser cuidadosamente diseñados por quienes conocen íntimamente el proceso productivo; debido a que se trata de una perfecta identificación de la misión, no pueden ser desarrollados por consultores externos.

El diseño de estos indicadores debe darse después de desarrollar las perspectivas de clientes y financiera. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades que permitan establecer los objetivos específicos que garantice la satisfacción de los accionistas (Perspectiva Financiera) y de los clientes (Perspectiva del cliente).

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

d. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva incluye el entrenamiento de los empleados y los valores culturales corporativos relacionados tanto a una auto-mejora individual como a una corporativa. En una organización el conocimiento de los trabajadores es el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se hace necesario para los empleados estar en una actitud de aprendizaje continuo. Los indicadores pueden ser puestos en práctica guiando a la administración en enfocar los fondos destinados a la capacitación donde puedan ayudar de mejorar manera.

En cualquier caso, el aprendizaje organizacional constituye el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización.

Los autores Kaplan y Norton, comentan que el aprendizaje va más allá de sólo entrenamiento, también incluyen cosas como mentores y tutores dentro de la organización, así como la facilidad de comunicación entre los trabajadores que les permite obtener fácilmente ayuda en un problema cuando se necesita.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones,

tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Gráfico No. 1: Causa-Efecto en las perspectivas del BSC de Robert Kaplan y David Norton



Fuente: <http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/>

2.3.3 Catálogo de Objetivos

El catálogo de objetivos, es un listado que incluyen los objetivos estratégicos de todas las áreas de la empresa con su ponderación, y su forma de medir. Los objetivos son el vehículo principal para trasladar la estrategia en acción, son el vehículo principal para articular el mapa estratégico.

Los objetivos deben ser cuidadosamente elaborados cuidando que sean específicos ya que objetivos ambiguos suelen no tener bien definido el

mecanismo de identificación de su consecución. La elección de los objetivos debe estar basada en un enfoque de prioridades para no perder el control del mapa estratégico. No más de cuatro o cinco objetivos por perspectiva que deben ser seleccionados por su prioridad contextual en el BSC.

2.3.4 Matriz de Relacionados

Se trata acerca de un mapa tipo radar en el cual se identifican los stakeholders, el radar parte de lo más interno que son los ejecutivos y los accionistas, el siguiente nivel incluye el entorno que rodea a la empresa: los proveedores, clientes, etc.

El siguiente nivel es referente a los stakeholders externos: la administración y los gobiernos, los medios de comunicación, los analistas, el sector empresarial, los sindicatos, el Tercer Sector y la sociedad en general, comenzando por las comunidades locales en las que se desarrollan las actividades de la compañía.

Gráfico No. 2: Matriz de Relacionados



Fuente: <http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=425>

2.3.5 Matriz de acciones y metas (proyectos) matriz de contribución

La iniciativa estratégica es el plan de acción que permiten alcanzar los objetivos establecidos. Deben estar orientados a materializar el catálogo de objetivos, deben incluir propuestas concretas y resultados medibles para cada uno de los objetivos de las perspectivas del BSC.

Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores. (Vagel, 2011)

2.3.6 Definición de Indicadores

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más,

simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

Implementación del BSC.

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

- Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.
- Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

2.4 La alineación de la Organización

2.4.1 Responsabilidad Social Empresarial

El desarrollo sostenible se define como un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de toda la población y de todos los individuos sobre la base de su participación activa, libre y significativa en el desarrollo y en la distribución justa de los beneficios que de él se derivan; la persona humana es el sujeto central del proceso de desarrollo y por ello, toda política de desarrollo debe considerar al ser humano como su participante y beneficiario principal.

Anteriormente, los derechos humanos eran asuntos ajenos a la empresa y se pensaba, que estaban más vinculados a los deberes y derechos de los Estados. En los actuales momentos, desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial, y en consideración a las dificultades que atraviesan las poblaciones latinoamericanas, fundamentalmente, lo que se plantea es un nuevo paradigma empresarial a través del cual el respeto a los derechos humanos contribuya a la legitimación de la empresa en su rol social, económico y medio ambiental.

En razón de ello, las empresas hoy día se encuentran en observación directa por parte de los consumidores en cuanto a su respeto por los Derechos Humanos consagrados por organismos internacionales, así como por sus prácticas tanto en materia de comercio justo, y respeto al medio ambiente.

Es así entonces, como podemos concluir, que las buenas prácticas empresariales en materia de Desarrollo Sostenible o Responsabilidad Social Corporativa, generan beneficios en la comunidad en la cual influyen, pero le aseguran al negocio una sostenibilidad y rentabilidad.

2.4.2 Elementos del Desarrollo Sostenible

Los tres pilares en los que descansa el desarrollo sostenible son el económico, el social y el ambiental, cuyo manejo interdependiente y fortalecido a través de políticas y programas corporativos, conducirán al empresario a la rendición de cuentas; un adecuado equilibrio entre sostenibilidad económica, sostenibilidad medio ambiental y sostenibilidad social, a través del progreso humano.

a. Pilar de la Sostenibilidad Económica:

Se refiere al crecimiento económico y a la equidad, en el largo plazo. Tiene que ver con la preservación del capital utilizado para la producción de bienes o servicios (capital humano, capital social y capital natural). El desarrollo tiene que ver con la calidad del crecimiento y la distribución de los beneficios.

Para una empresa, ser sustentable económicamente, significa que la actividad que se desarrolla logre una renta igual o superior al costo de oportunidad del capital invertido.

b. Pilar de la Sostenibilidad Ambiental:

Se refiere a la protección el medio ambiente, al proporcionar las materias primas necesarias para la elaboración de bienes, así como la capacidad de asimilar la generación de residuos. Tiene que ver con la necesidad de preservar el patrimonio ambiental de las generaciones futuras, mediante soluciones viables para reducir el consumo de recursos, detener la contaminación y conservar el hábitat natural.

Para una empresa, ser sostenible desde el punto de vista ambiental significa que la actividad que desarrolle la empresa no impacte de forma negativa al entorno, de modo de preservar el futuro de las nuevas generaciones.

c. Pilar de la Sostenibilidad Social

Se refiere al mejoramiento de la calidad de vida como meta, incorporando en ello, tanto los aspectos que tienen que ver con la satisfacción de las necesidades básicas como con el progreso humano en general, abordado este no sólo en el ámbito de los trabajadores relacionados con la operación empresarial o cooperativista sino, de forma exógena, con las comunidades de relación más directa o receptoras de un mayor impacto social.

Para una empresa, ser sostenible socialmente, implica que la empresa aporta positivamente en pro del desarrollo de la sociedad, devolviendo a la comunidad lo que ella recibe: recursos humanos mejor formados y con una calidad de vida aceptable, infraestructura, desarrollo social a las comunidades, etc.

2.4.3 Beneficios

Un programa de Responsabilidad Social Corporativa puede generar un conjunto de oportunidades y retornos de la inversión, desde el mismo contexto de la empresa, con irradiación a clientes, proveedores, otras cooperativas, a las comunidades, y a modo de ejemplo, se citan las siguientes:

- Ahorro de costos, al reducir los daños ambientales
- Ahorro de costos, al mejorar la gestión de Recursos Humanos, con su consecuente progreso de capacidades en los ámbitos personal, técnico y profesional, y su respaldo en materia social, llevando consigo protección y tranquilidad al seno de sus familias.
- Incremento de los ingresos, al promover el crecimiento de la economía local, mediante la comercialización de bienes y servicios bajo un concepto de “comercio justo”

- Reducción de los riesgos, al actuar con una conducta ética, comprometida con las iniciativas de buenas prácticas de seguridad y cuidado del ambiente
- Desarrollo del Capital Humano: al promover la mejora de las competencias de los recursos humanos, mediante su formación y mejoramiento continuos. Equidad y alto sentido de la moral al ofrecer oportunidades de empleo y desarrollo basadas en la ética
- Impacto Social, como resultado derivado del apoyo a las comunidades, al elevar sus posibilidades de vida comunitarias, apoyar en aspectos tales relacionados con salud, educación tradiciones, cultura, vivienda y hábitat en general, aspectos todos que revierten en alcanzar mejores índices de calidad de vida, acceso al mercado de bienes y servicios y desarrollo comunitario
- Prestigio: al mantener una imagen de empresa o cooperativa que apuesta al desarrollo, que invierte en él, que se apoya en las comunidades para obtener sus recursos pero que las respalda y facilita en su desarrollo local. Que protege el ambiente y provee a sus trabajadores de condiciones de trabajo seguras y a la comunidad, de bienes o servicios, bajo un concepto de comercio justo y sano.
- Impacto relacional: como un activo intangible en el cual se incorpora el capital social, el capital relacional y el capital humano en una interacción conjunta de mutua interdependencia, apoyando con ello la creación de confianza en la empresa y legitimidad en sus acciones. (ARQUETIPOS Consultores, s.f.)

2.5 Conceptos

Benchmarking. Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, contra los de las instituciones más fuertes o reconocidas en el medio.

Eficiencia. Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

Eficacia. Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Indicador de eficiencia: Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.

Iniciativas Estratégicas. Las iniciativas estratégicas son el medio a través del cual se traduce una visión en la práctica. Las iniciativas estratégicas se plantean con proyectos y programas que tienen duración finita, fuera del día a día de las actividades operacionales de la organización, que están diseñados para ayudar a lograr su rendimiento previsto.

Meta. Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo + cantidad + unidad de medida + tiempo + localización. Logros que las compañías se imponen alcanzar.

Misión. Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

Objetivo. Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué

condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

Políticas. Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos.

Presupuesto. Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

Procesos. Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

Visión. Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

Zona de confort. Las áreas en las que uno se siente seguro, sin amenazas; lo rutinario, el terreno ya conocido para nuestro enfoque perceptivo.

(Universidad Autónoma de México, 2009)

2.6 Metodología

Para el presente proyecto se utilizará el método científico que recurre a dos rutas alternativas para elaborar los conceptos que permitan al entendimiento de la realidad: el método inductivo y el método deductivo.

2.6.1 Método Deductivo

Es el que aspira a demostrar en forma interpretativa, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica aplicada. Se trata del modelo axiomático como el método científico ideal. El método inductivo necesita una condición adicional, su aplicación se considera válida mientras no se encuentre ningún caso que no cumpla el modelo propuesto.

2.6.2 Método Inductivo

Es el que crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

Dichas conclusiones podrían ser falsas y, al mismo tiempo, la aplicación parcial efectuada de la lógica podría mantener su validez. (Yarinango, 2010)

2.6.3 Método Inductivo – Deductivo

Cuando usamos simultáneamente los métodos de inferencia inductiva y deductiva para buscar la solución de un problema científico decimos que estamos empleando el método inductivo–deductivo, cuyas reglas básicas de operación son:

- a. Observar cómo se asocian ciertos fenómenos, aparentemente ajenos entre sí.
- b. Por medio del razonamiento inductivo, intentar descubrir el denominador común (ley o principios) que los asocia a todos.
- c. Tomando como punto de partida este denominador común (por inducción), generar un conjunto de hipótesis que están referidas a los fenómenos diferentes, de los que se partió inicialmente.
- d. Planteadas las hipótesis, deducir sus consecuencias con respecto a los fenómenos considerados.
- e. Hacer investigaciones (teóricas o experimentales) para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos. (Carreto, 2009)

El proyecto contará con la acción participativa del investigador y del recurso humano de la fundación que apunta a la producción de un conocimiento

positivo y transformador, mediante un proceso de propuestas, debate y reflexión, que permitirá como resultado final:

- **Conocimiento:** Es un proceso de empoderamiento que permite analizar la historia de las personas y del entorno desde un punto de vista holístico y reflexivo, para precisar lo que se quiere cambiar de la situación bajo estudio, a la vez de consentir que las personas y los grupos encuentren sus potencialidades, admitiendo la de los demás para trabajar sobre la transformación deseada.
- **Formación:** Se trata de cultivar el cúmulo de conocimientos adquiridos previamente con nuevo conocimiento extraído de la situación observada. Crea un espacio didáctico que se desarrolla en diferentes niveles, tales como:
 - Nivel de técnicas aprendidas y aplicadas.
 - Nivel de vivencias, historia, experiencias compartidas y expresadas.
 - Nivel de actitudes, motivaciones, responsabilidades y enriquecimiento personal.
 - Nivel de desarrollo de las capacidades de trabajo en equipo, de organización, de los conceptos que conllevan a la investigación, acción y participación. (Pérez M. d., 2008)

Capítulo III

ANALISIS SITUACIONAL

Para el análisis situacional del entorno de la Fundación se contará con la información del macro ambiente económico, entendida como la situación económica del país, y los principales indicadores de resultado de la gestión gubernamental, aspectos políticos, aspectos sociales y aspectos ambientales. Luego se realizará una identificación de la situación de las fundaciones en el país y el campo de acción de la Fundación EcoFondo.

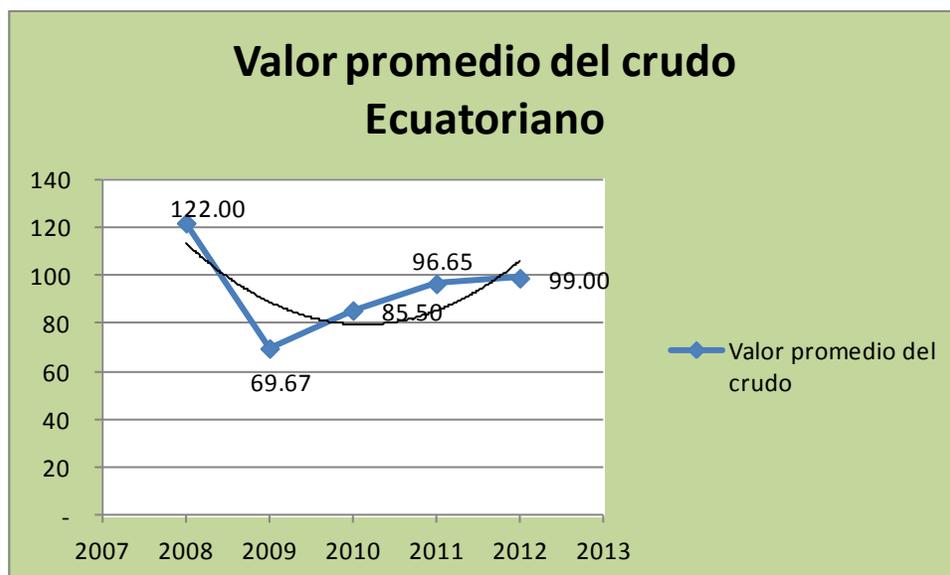
3.1 Análisis externo y condiciones del sector

3.1.1 Aspectos Económicos

En los últimos años la economía del país ha contado con una marcada estabilidad, producto de la bonanza del precio internacional del crudo. Los ingresos petroleros han sido considerables desde 2008; a pesar de la crisis mundial que se inició en el mismo periodo y que afectó el precio promedio de USD 122 del crudo, lógicamente esta situación provocó un descalabro en los mercados financieros alrededor del planeta, que repercutió en los años posteriores, llegando en el 2009 a tener un precio promedio de USD 69,47, lo que significó una disminución del 43% de ingresos respecto al año inmediato anterior. En el 2010 se inicia nuevamente una contrastada recuperación de los mercados internacionales, beneficiando el precio del crudo ecuatoriano, llegándose a un promedio de USD 85,50 lo que permitió que se mejoró el ingreso en un 23%; durante el año 2011 el barril del crudo se incrementa en un 13% llegando a los USD 96,95 de promedio, finalmente en el 2012 el precio del crudo no ha tenido una mayor variación y ha finalizado el año con un promedio superior a los 98 dólares, tomando en cuenta que la proforma presupuestaria se estableció en algo más de USD 79, resulta beneficiosa para las arcas y la economía del país entre

lo presupuestado y lo que ingreso realmente. Esta evolución se puede ver en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 3: Valor promedio del crudo Ecuatoriano entre 2008 y 2012



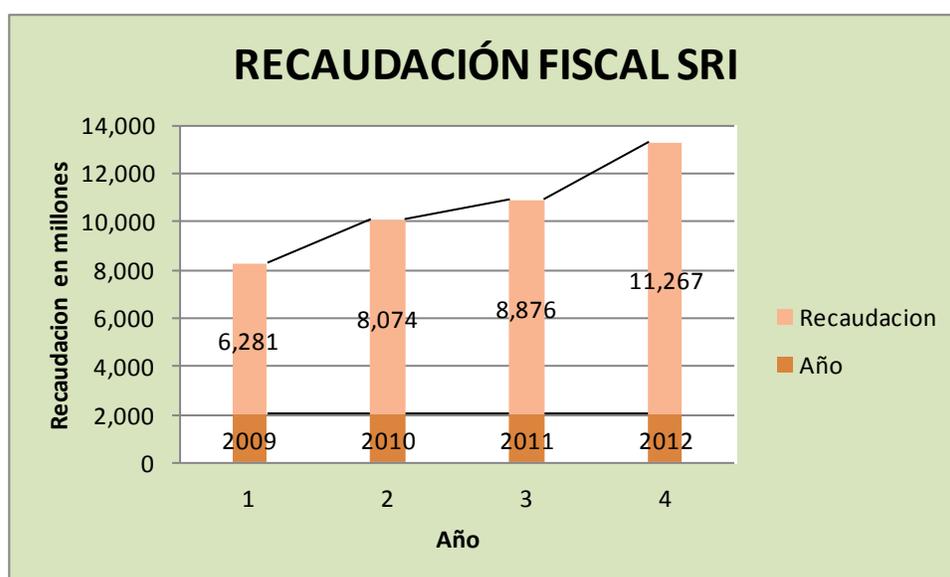
Fuente: Datos del Banco Central del Ecuador, Elaborado por William Correa

En lo que tienen que ver con los ingresos no petroleros, se ha producido un verdadero record en la recaudación de los impuestos en el año 2012, lo que al menos asegura una buena gestión por parte del ente estatal encargado de la recaudación de impuestos, alcanzando los USD 11.267 millones, sin considerar devoluciones, lo que significa un incremento del 17,84% en relación al año 2011.

Este incremento se ha mantenido en los últimos años de manera sostenida con la recaudación fiscal producto de una adecuada sociabilización, incremento de la base tributaria y las concebidas reformas tributarias; que ha permitido cumplir con la proforma presupuestaria, permitiendo sostener los gastos de inversión.

Para el presente análisis se ha tomado como año base el 2009 donde se recaudó algo más de USD 6.281 millones, en el 2010 se incrementaron las recaudaciones en un 28,5% alcanzando los USD 8.074 millones, mientras que en el 2011 se incrementaron en un 9,9% alcanzando en aquella época los USD 8.876 millones, tal como se puede apreciar el gráfico No. 4.

Gráfico No. 4: Recaudación Fiscal

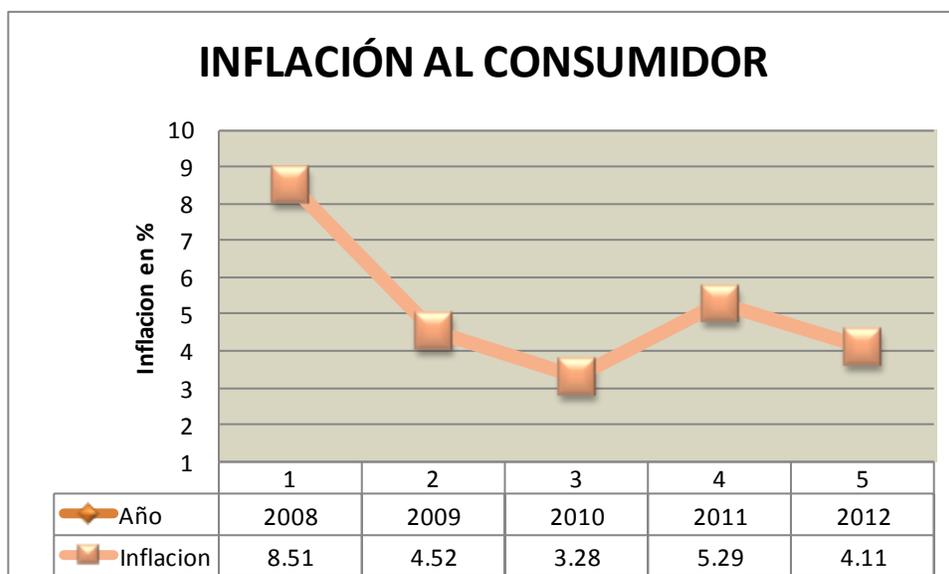


Fuente: Información del Banco Central del Ecuador, Elaborado por William Correa

El análisis de la inflación se la realiza tomando en cuenta el último quinquenio económico, en donde se puede apreciar que la inflación acumulada llega al 4,11% (a diciembre 2012); disminuyendo porcentualmente en 1,18 respecto a la inflación proveniente en el periodo 2011. Es así que nos permite apreciar como resultado una inflación relativamente controlada en términos económicos, ya que son datos de un solo dígito, permitiendo de esta manera no perder de manera acelerada el poder adquisitivo por parte de la población, lo que contribuye al crecimiento de la economía propiciando el consumo interno del colectivo poblacional.

Al analizar la estructura de la variación de precios por regiones se puede apreciar que las ciudades de la Sierra (0,26%) muestran valores superiores que las de la Costa (-0,12%). Las ciudades que presentaron una variación superior a la mensual nacional son: Ambato, Loja, Machala y Manta.

Gráfico No. 5: Inflación al Consumidor



Fuente: Información del Banco Central del Ecuador, Elaborado por William Correa

Se debe puntualizar que se ha definido el salario básico en USD 318, mismo que regirá para el año 2013.

Por otra parte, el valor de la canasta familiar básica se ubicó en 595,44 dólares, con un ingreso familiar de 545,07 dólares. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,23% en referencia al mes anterior. El 91,54% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar. La canasta vital determinó su costo en 434,70 dólares, generando un excedente de 110,37 dólares respecto al ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumentó en 0,46% en el último mes.

El Índice de Precios del Productor (IPP) fue de 1.667,06; mostrando una variación mensual de -0,05% frente al -1,13% alcanzado en el mismo período de

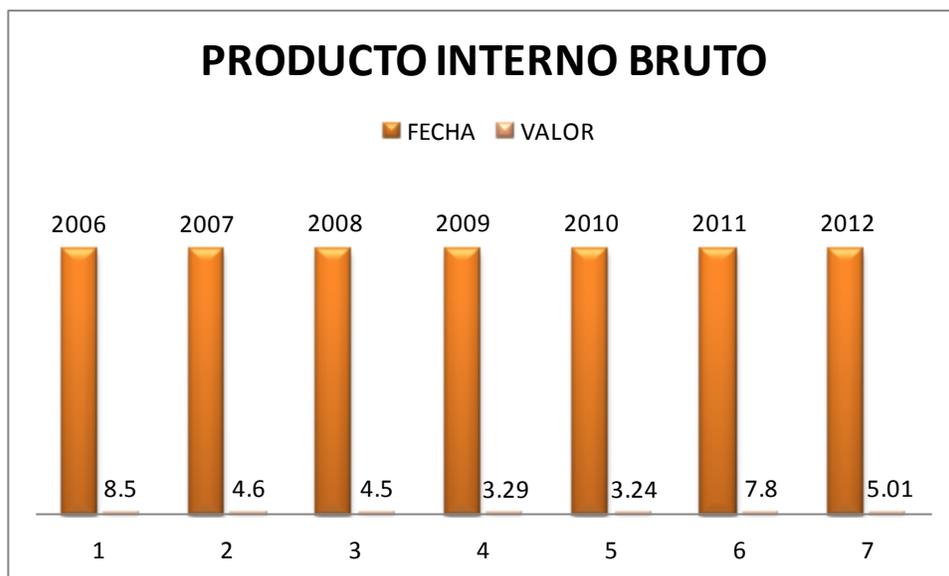
2011. A su vez la variación anual del productor es de 2,83%, el año anterior la cifra alcanzó el 4,96%.

El análisis compara el comportamiento del PIB ecuatoriano durante siete años (2006-2012), frente al del resto del mundo, deja ver una evolución positiva en la que porcentualmente manifiesta el desenvolvimiento total de bienes y servicios de la población económicamente activa, en la que pasó de cinco puntos por debajo de la media mundial en 2006 (5,3%) a marcar el 2,4% sobre esa media en 2012, cuando creció 5,1% frente al 2,7% del resto del planeta.

Aquello se añade al hecho de que en el período de la crisis mundial, en la caída del 2008 y los resultados de 2009, Ecuador no ha dejado de marcar un crecimiento en su PIB pese a que el resto del mundo contrajo severamente sus economías.

En el sector real de la economía los sectores que más contribuyen con el Producto Interno Bruto del país son: la construcción, de servicios, comercial, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, en su orden.

La Economía no petrolera de Ecuador creció en un 5,8% en 2012. La tasa actual de variación del PIB total de Ecuador es del 5,1% y esta se mantendría en 2013, según el último informe de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (Cepal).

Gráfico No. 6: Producto Interno Bruto

Fuente: Información del Banco Central del Ecuador, Elaborado por William Correa

“El panorama económico de América Latina fue más optimista que el de la mayoría de las regiones del mundo gracias a la implementación de políticas económicas, los altos precios de los bienes básicos y el ingreso de capitales”, dice el informe del Banco Central, cuyo análisis parte de datos otorgados por el Fondo Monetario Internacional, según la agencia Andes. (CESLA.COM Centro de Estudios Latinoamericanos, 2012)

La calificadora de riesgo de deuda Moody's mejoró en su evaluación del desempeño ecuatoriano de Caa2 a Caa1, es la segunda mejora de calificación de su deuda en tres meses, luego de que la empresa Standards and Poors elevara el registro de B- a B en junio pasado.

Con la mejora en la calificación, el país obtiene no solo un reconocimiento de su desempeño macroeconómico, sino que reduce los costos financieros de crédito exterior.

Tres aspectos fundamentales fueron clave en la mejor calificación de Moody's: el primero se refiere a los indicadores económicos macro, tales como el crecimiento del PIB, la recaudación fiscal, entre otros, al compararlos con otros países de calificación "B" como Argentina, República Dominicana, Honduras, Líbano, Bosnia, Egipto, Belice, Benín, Bielorrusia, Burkina Faso, Camerún, Fiji, Ruanda.

En segundo punto se analizó positivamente "la capacidad del Gobierno de garantizar fuentes de financiamiento externo, especialmente con China" y por último, el servicio de deuda externa luego de la recompra de los bonos Global entre 2008 y 2009. Ecuador tiene una deuda externa que representa un 21% de su PIB. Otros países de calificación "B" tienen un 40% de promedio de deuda exterior. (CESLA.COM Centro de Estudios Latinoamericanos, 2013)

El repunte que ha alcanzado el sector de la banca, incluyendo las operadoras de las tarjetas de crédito, permiten prever que no se visualiza un desequilibrio en el sector financiero en el corto plazo. Sin embargo las tasas activas son muy elevadas llegando a 28.82% para los minoristas y pequeñas industrias.

Los depósitos de empresas y hogares en el Sistema Financiero alcanzaron en julio de 2012 USD 22,339.8 millones (30.5% del PIB) mientras que en diciembre de 2011 fue USD 20,985.2 millones (31.8% del PIB). La tasa de crecimiento anual fue 16.3% en julio de 2012 y 21.6% en diciembre de 2011.

La cartera por vencer del Sistema Financiero al sector privado (empresas y hogares) en julio de 2012 fue de USD 19,488.4 millones (26.6% del PIB) en comparación a USD 18,361.9 millones (27.8% del PIB) en diciembre de 2011.

La relación de colocaciones sobre captaciones para julio de 2012 fue de 0.91, es decir de cada dólar depositado en el sistema se colocó 0.91 USD. La

cartera vencida es realmente baja en el sector con apenas el 0.03%, lo que indique que el nivel de reservas para incobrables es ínfimo. (Banco Central del Ecuador, 2013)

Las remesas de trabajadores recibidas durante el segundo trimestre de 2012 alcanzaron la suma de USD 625.3 millones, esto es, 5.0% más que el trimestre anterior (USD 595.8 millones) y 10.5% menos con relación al monto registrado en el segundo trimestre de 2011 (USD 698.3 millones). El aumento del flujo de remesas en el segundo trimestre de 2012, se atribuye al entorno económico favorable por el que atraviesa Estados Unidos donde residen una buena parte de ecuatorianos.

Lo saludable de esta estimación del crecimiento económico de Ecuador en 2012 es que la economía no petrolera crecerá en 5.8% y la economía petrolera en tan solo 1.3%, lo que evidencia una menor dependencia de la actividad petrolera y su crecimiento dado principalmente por actividades del sector privado, explica Ernesto Fuentes, director del Centro de Investigaciones Empresariales de la Universidad Católica.

El impulso del crecimiento económico de Ecuador en el 2012 estuvo dado por el aumento de la inversión pública, consumo de los hogares y la formación bruta de capitales, lo que evidencia la política fiscal expansiva para impulsar la economía y mantener el consumo. Sin embargo, hay que tener cuidado en el alza de precios tanto en la región como en Ecuador.

Tabla No. 1: Previsiones

	2011	2012	2013
Producto Interior Bruto (% Cto.)	7,98	4,9	4,1
Inflación (% promedio)	4,8	5,4	4,7
Balanza Cuenta Corriente (% PIB)	0,4	-0,8	0,8
Tipo interés depósitos (% promedio)	8,3	8,7	8,7
Tipo de Cambio \$/€	1,3	1,3	1,3

Fuente: Información del Banco Central del Ecuador y del Centro de Estudios Latinoamericanos CESLA, con fecha de corte 15 diciembre 2012

3.1.2 Aspectos Políticos

Desde el inicio del periodo presidencial del actual presidente constitucional Rafael Correa, estuvo advertido de lo que en esencia pensaba llegar un político distinto, con un equipo técnico preparado, que no va a hacer más de lo mismo. Es así que desde el primer referéndum para aprobar la realización de una Asamblea Constituyente, el sí ganó con un 82%. Y casi con el mismo porcentaje ganó la representación en esa instancia legislativa de plenos poderes. Las demás elecciones ganadas pasan por lineamientos semejantes, en los cuales el presidente se imponía donde se instalaba y lo hacía con tesis que en la misma izquierda parecían obsoletas y con otros, de corte técnico, que desconcertaban a la oposición y a la misma prensa.

El presidente Correa mantiene un discurso agresivo, renovador con una gestión administrativa eficiente; paraliza el contrincante en sus más sutiles debilidades para desnudarlo ante unas audiencias más críticas; ha sostenido una movilización política permanente que ni los visionarios de izquierda se imaginaban ni llegaron a realizar; copa los medios, incluso los que tiene en contra, para instaurar discusiones que se cuelan hasta en los hogares, generando disputas intrafamiliares e inter generacionales; y, señala rumbos en la política internacional que ni sus propios aliados a veces sintonizan, como fue

su postura frente a la OEA y la Cumbre de Cartagena y la exclusión que hizo de Cuba.

En el panorama ecuatoriano haber incorporado el paradigma del Buen Vivir abrió una discusión que ha descolocado a la derecha, a la social democracia y a la democracia cristiana, sin por ello también cuestionar en sus matrices a la izquierda ortodoxa nacional. Con esa base ideológica, que atraviesa todos los programas de gobierno y hasta la lógica propagandística, el escenario político gravita alrededor de lo que ese paradigma abre y cierra al mismo tiempo: proyectos, planes, estructuras, y también condiciones de vida. Todas estas propuestas generan y sostienen una hegemonía política que tiene asidero en muchos sectores, incluidos los empresariales que han gozado de la gobernabilidad para mejorar sus ingresos y no por ello dejar por fuera a sus trabajadores de los beneficios sociales impuestos por ley en estos últimos años.

En la actualidad sigue cosechando respaldos políticos y populares en su gestión. Durante seis años su popularidad y credibilidad no ha bajado del 65%. Es uno de los mandatarios de América Latina con mayor credibilidad, como nunca antes en la historia del Ecuador.

La piedra de toque, se dice fuera y dentro del país, es su confrontación permanente con la prensa. Y para ello hay dos explicaciones absolutamente dispares. La una: los medios suplantaron a la oposición venida a menos y se colocaron en la mira política de un mandatario que escoge sus disputas muy puntualmente. De hecho, algunos periodistas han reconocido ese error, en privado. Incluso, han señalado que si no hubiese sido por Correa seguirían marcando la agenda política, tal como ocurría con otros mandatarios. La otra: Correa no acepta la crítica, venga de donde venga y por ello, ante la prensa, no tiene reparo en cuestionarla de raíz. (Pérez O. , 2011)

En los primeros meses del año 2013 se vivió una gran incertidumbre política en el Ecuador debido al proceso electoral previsto para el mes de febrero, situación que se evidenció con la paralización de temas y procesos decisivos tanto en el sector público como en el privado. Una vez proclamado la elección presidencial del que en aquel momento candidato y actual presidente reelecto Rafael Correa, ha vuelto a la normalidad.

El resultado de estas elecciones permiten prever que la situación en el sector político del país se fortalecerá y tal vez se radicalicen con los cambios previstos por el ejecutivo, sobre todo ahora que se cuenta con mayoría parlamentaria. El modelo económico que se viene ejecutando en el país tendrá continuidad al menos por los próximos cuatro años, debiendo mencionarse que para mantenerla requiere de una mayor presión fiscal, por lo que se podría deducir que en el corto plazo se puedan focalizar los subsidios, ejecutar por vía coactiva los juicios pendientes y favor del estado por concepto de pagos de impuestos, e inclusive se pueda llegar a una posible estatización de la seguridad social. Por otro lado se debe recordar que el sector minero podría tener un gran impulso, gracias al cambio de la matriz económica propuesta por el gobierno y la necesidad de obtener regalías por este concepto.

En lo que se refiere a los ingresos petroleros no se puede visualizar un cambio significativo debido a que los elevados costos del petróleo se mantendrán en los próximos años, inclusive entrarán en producción los bloques concesionados a la empresa Ivanhoe en el 2015 y es casi seguro que la fase de exploración de los campos en la zona de la reserva del Yasuní, se inicie en este periodo de gobierno.

La inversión extranjera vendrá sobre todo por los proyectos hidroeléctricos, sin embargo si es necesario se mantendrá la dependencia de la banca China en el caso de requerir fondos frescos que inyecten liquidez a la economía. Sin embargo se debe puntualizar que no se visualizan incentivos para

la atracción de inversionistas de otros países, ya que en el corto plazo la inversión del sector público no podrá dinamizar la economía porque está llegando a un estado de madurez del sistema.

3.1.3 Aspectos Sociales

Dentro del Plan del Buen Vivir del actual gobierno, se establece como un objetivo para el Buen Vivir, el Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad, para lo cual se establecieron políticas públicas que articulan la inversión con la gestión, permitiendo la inclusión social en el que hacer productivo del estado.

Es así que las actividades para cumplir con el objetivo citado en el párrafo anterior, gran parte de la inversión pública se la ha destinado a la construcción de escuelas, hospitales y redes viales.

En los últimos años la inversión social ha crecido 2,5 veces, llegando a ser el Ecuador, el país con la más alta inversión social de Latinoamérica y del Caribe en relación al PIB.

La PEA alcanza los niveles de ocupación plena de 51,1%, los niveles de subempleo (42,3) y desempleo (4,6) llegando al 46,9% combinado y los ocupados no clasificados 2% (información a septiembre 2012, tomado del Banco Central del Ecuador).

La pobreza por ingreso ha bajado en los últimos 6 años de 36.7% a 25.3%, una reducción de algo más de once puntos porcentuales. Sin embargo es importante considerar que los resultados no son tan alentadores si se toma en cuenta que el monto de la inversión social ha excedido los USD 21 mil millones en el periodo, mientras que en el quinquenio anterior se invirtió aproximadamente USD 7 mil millones y la pobreza se redujo en algo más de 17 puntos porcentuales.

La extrema Pobreza por Ingreso, la miseria se ha reducido del 16.5% al 9.4%, siendo un verdadero hito el hecho de que en los últimos años esté por debajo de 10%.

El Coeficiente de Gini que mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa, y que es uno de los principales indicadores de desigualdad en economía, siendo su gestión la más impredecibles resultados se ha logrado disminuir de 0,52 a 0,44.

3.1.4 La Responsabilidad Social

En la actualidad, el rol que desempeña una empresa ante la sociedad en la cual opera es uno de los aspectos que mayor importancia está adquiriendo para los consumidores. Desde la forma en la que comunica sus estrategias y campañas, hasta su nivel de preocupación por el medio ambiente, toda iniciativa cuenta.

Precisamente con el propósito de validar esta hipótesis de que los consumidores se mantienen pendientes de las marcas y sus acciones en beneficio del bien común, la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana, junto a varias compañías afiliadas, desarrolló el estudio "Percepción de la sociedad respecto a las empresas socialmente responsables".

Con más de mil encuestas en hogares a nivel nacional, hombres y mujeres mayores de edad de todos los niveles socioeconómicos revelaron al Consultor Apoyo su percepción sobre la relevancia, significado y todo lo que para ellos implica, la responsabilidad social empresarial. Por ejemplo, como concepto espontáneo el 24% de los ecuatorianos piensa que es "aquella que hace cumplir las leyes y obligaciones", seguido por un 19% que considera que se trata de "empresas responsables con el entorno que vivimos".

Pero, ¿qué factores de una empresa socialmente responsable son importantes para los ecuatorianos? El tema ambiental y el bienestar de los consumidores ocuparon el primer lugar con un 73%, en una sociedad que claramente demuestra que estos dos puntos merecen la atención de las firmas presentes en el país. Asimismo, el estudio encontró que los ecuatorianos sí identifican a las empresas socialmente responsables, ya que el 85% de los consultados afirman conocer alguna compañía de este tipo. Para ellos, generalmente son las empresas grandes (71%) y extranjeras (53%) las que más se esmeran en este ámbito. No obstante, se advirtió la firme creencia de que es necesario un monitoreo oficial de las empresas socialmente responsables. Por una parte, el 86% piensa que las firmas deberían ser obligadas por ley, y por otra, está el 81% que considera que lo mejor sería la creación de un ente que otorgue certificaciones. Entre los motivos principales para estas dos perspectivas está: que "debemos regirnos por leyes y es la manera de que lo cumplan" (24%), "para que exista preocupación por los demás" (21%) y "porque hay empresas que no lo hacen" (19%). Para contrarrestar esta situación, el 79% aseveró que de existir, la institución responsable de hacer cumplir la ley o de certificar debería ser "pública".

Con o sin esa legislación, para los ciudadanos actualmente es muy importante (67%) que una empresa sea socialmente responsable, incluso considerándola mejor que otras (85%) y aumentando su intención de compra (83%). Ya en la práctica, las personas aseguraron que acostumbran comprar productos (57%) y servicios (33%) ofrecidos por empresas socialmente responsables, llegando a gastar en promedio y de manera mensual \$193 en productos y \$154 en servicios de este tipo. En cuanto a la posibilidad de cambiar de proveedor o marca por una socialmente responsable, los consumidores demostraron mayor disposición en productos (94%) que en servicios (88%).

Finalmente, entre las compañías que más menciones obtuvieron estuvo Coca Cola y Supermaxi, a las que se les atribuyeron proyectos específicos sobre

el cuidado del medio ambiente a través de botellas reciclables y fundas biodegradables, respectivamente. Y si estas acciones son creíbles o no para los encuestados, el 42% afirmó que sí. Queda entonces la inquietud sobre cuántas empresas más se unirán a la creciente tendencia de preocupación sobre el entorno en el que operan. Ya sea por lograr el reconocimiento de sus consumidores o para crear un diferencial ante sus competidores, ambos fines se traducen en mayor fidelidad y por ende, mayores ingresos. (Coronel, 2012)

Al momento en el Ecuador, las empresas transnacionales ya están capacitando al personal a aplicar estas políticas, pero por la falta de personal calificado en RSE, las normas así como procedimientos están llenos de falencias y de defectos; generando un efecto contrario en donde la población ha criticado su accionar que en la mayoría de casos confunden Acción Social con Responsabilidad Social.

El camino es largo y más que todo tiene muchas imprecisiones en los modelos de las Empresas Ecuatorianas, que siguen creyendo que la rentabilidad es el principal objetivo del negocio. Y están olvidando la propuesta mundial de un negocio sostenible socialmente.

Estas políticas harán que muchas empresas crezcan y otras que se hundan en un hoyo que en ocasiones podrá ser fatídico para la empresa. Usted al momento tiene la decisión en las manos o cambia para bien o le cambian. Cuanto antes asesórese bien en políticas de RSE y asimíleles en el ADN de su negocio y verá que con esta sola recomendación su negocio crecerá.

La corriente de la Responsabilidad Social se enmarca dentro del paradigma de la gestión empresarial, tomando relevancia en las organizaciones el hecho de vincularlas con la ética.

En el sector bancario y financiero, bajo este paraguas, se incluye la ética bancaria, los fondos éticos, la inversión solidaria y responsable, los códigos de conducta, y la banca ética; así, se combinarán con los criterios económicos, sociales y medio ambientales para crear instituciones sostenibles.

Si queremos situar de mejor manera la importancia de la ética en los negocios y su puesta en el escenario global como una práctica necesaria para las empresas, debemos citar a Kofi Annan, el entonces Secretario General de la ONU, cuando en 1999, durante el Foro Económico de Davos lanzó el Pacto Global, cuyo objetivo era unir el poder del mercado con la autoridad de los valores universales, es decir, un mercado con principios éticos, un cambio de paradigma que reglará el accionar de los negocios en el mundo actual. Así, con ayuda de la globalización y un planeta cada vez más intercomunicado, la ética empieza a regir la economía, donde la RSC se convierte en un instrumento para ponerla en práctica en todo tipo de organizaciones.

A nivel mundial, día a día, son más las organizaciones que deciden comprometerse a mantener negocios y prácticas éticas, lo cual les permite demostrar su Responsabilidad Social, muchas veces materializadas a través de Códigos de Conducta Ética, o Manuales de Buenas Prácticas.

Estos documentos son un conjunto de normativas donde se enumeran los valores, principios y compromisos éticos que la organización ha adquirido, siendo una guía de la actividad para sus miembros, y regula la relación con cada uno de sus stakeholders, promoviendo una cultura corporativa basada en ética y transparencia.

Indudablemente implementar estrategias empresariales basadas en la ética, las mismas que pueden plasmarse y ejecutarse a través de un Código de Conducta traen innumerables beneficios, entre los que podemos mencionar: el mejorar la reputación corporativa, optimizar la relación con los proveedores, tener

una herramienta de comunicación que regule el modo de actuar frente a determinadas situaciones y hacia los stakeholders, procurar prácticas y comportamientos éticos en el accionar del negocio, entre otros aspectos.

Un tema íntimamente relacionado a los Códigos o Manuales de Buenas Prácticas es la Banca Ética, la misma que se enfoca en maximizar la participación social, una gestión eficaz y profesional del dinero, la transparencia como un valor fundamental, el invertir en proyectos con un impacto social e inclusión de los depositantes en la decisión sobre la utilización de su dinero para lograr una rentabilidad no solo económica sino con alto valor medioambiental y social.

La banca ética se diferencia de la tradicional por los sectores o tipo de actividades en las que colocan el dinero (activo) y por la creación de conciencia y compromiso de los clientes al permitirles decidir el destino de sus fondos (pasivo). Se busca evitar la inversión en actividades como tráfico de drogas, guerras, especulación financiera, evasión de impuestos, apoyo a regímenes totalitarios, actividades contaminantes del medio ambiente, explotación infantil, o relaciones comerciales injustas, entre otras.

La ética, materializada a través de Códigos de Conducta, se presenta como un componente clave dentro de la gestión de RSC en las organizaciones y su relación con el entorno. Así, los principios éticos deben prevalecer como fundamento de las decisiones empresariales, una lógica interesante en un mundo donde cada vez son más frecuentes los escándalos por corrupción, sobornos, especulación y crisis financieras. En este sentido, se presenta la oportunidad de pasar de la pura RSC a la banca y gestión ética, como un componente del compromiso sostenible de las organizaciones. (EKOS, 2012)

Realmente, es imprescindible que la empresa contribuya positivamente y beneficie a la sociedad mediante la ejecución de las diferentes actuaciones

integradas para corregir desigualdades sociales y que brindes beneficios como son:

- Mejora la imagen externa e interna de la empresa.
- Aumento de la Reputación Corporativa.
- Optimización de la inversión socialmente responsable.
- Comunicación más fluida con los stakeholders.
- Potenciación de la cultura y valores corporativos de la entidad.
- Alineación e identificación del capital humano con la estrategia de la empresa.
- Mejora del clima laboral interno, aumentando el sentimiento de orgullo y pertenencia.
- Incremento de las ventas, ayudándose para ello de campañas de marketing social.
- Crecimiento del nivel de competitividad de la empresa.

Actúa como método de ayuda La adecuada gestión de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas representa una oportunidad importante para proyectar positivamente determinados Activos Intangibles en la sociedad y asociar la imagen de la compañía con los mismos, es importante crear un binomio asociativo e indisoluble entre Marca y Responsabilidad Social Corporativa y la sociedad debe identificarlo y percibirlo como tal.

Se estima que en los próximos años, el 85 % del valor de una empresa provendrá y dependerá en gran medida del valor de los activos intangibles de la misma, según un estudio del profesor de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan.

La memoria de sostenibilidad presenta información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización. Este es el entregable clave para comunicar impactos positivos y negativos de

todo el proceso de sostenibilidad, permite medir el desempeño, capturar información que pueda influir en la política de la organización, establecer metas y gestionar los cambios necesarios de manera continua.

3.1.5 El Aspecto Cultural

Los aspectos de la cultura en el interior de una empresa se los puede concebir desde dos aspectos diferentes, la noción normativa y la noción antropológica. La primera, toma en cuenta el conjunto de conocimientos que han cultivado el espíritu del individuo hasta convertirlos en seres educados e instruidos. La segunda toma en cuenta el conjunto de valores, costumbres, hábitos, creencias que comparte una población.

La cultura comprende todo lo que los seres humanos son capaces de producir para adaptarse a su entorno físico y social, por lo que no se puede identificar a un grupo que no comparta una cultura en común.

De lo citado en los párrafos anteriores, permite entender la importancia de la cultura corporativa como un factor determinante en la eficacia del recurso humano en cualquier organización.

La cultura establece el direccionamiento de los procesos administrativos y es un elemento fundamental a la hora de determinar el clima organizacional, cuando se la aplica adecuadamente mediante la sociabilización, así se convierte en una fortaleza que conduce a las organizaciones hacia el éxito y la excelencia.

Toda entidad de cualquier índole ya sea pública o privada tiene su propia cultura, valores, creencias entre los integrantes, un estilo propio de liderazgo, elementos tan propios de la organización; todo este conjunto de elementos se identifican como el ADN de la institución.

Estos elementos aceptados implícitamente por los integrantes, permiten la interacción con el firme propósito y concepción que la calidad y la mejora continua es un compromiso de todos, a través de la implementación de las mejores prácticas.

Durante este proceso de implementación será fundamental el aporte de los integrantes de la fundación, porque si bien es cierto cada uno tiene experiencia en otros lugares de trabajo, es apenas que recién se pretende conjuntar todos estos componentes dinámicos y variables, para innovar la cultura organizacional, porque se vuelve una necesidad de identificar el ADN distintivo de esta relativamente joven organización.

Solamente cuando se equipare la cultura organizacional entre todos los integrantes, se podrá contar con un adecuado Clima Organizacional que permita obtener una retroalimentación para establecer planes de mejora en cada uno de los procesos que componen la fundación.

3.1.6 Aspectos Ambientales

Los aspectos ambientales son temas de aplicación en cualquier tipo de organización, más aún en la fundación EcoFondo que fue constituida para preservar los diferentes ecosistemas a los largo de la ruta por donde atraviesa el Oleoducto de Crudos Pesados OCP Ecuador S.A.

Lo descrito en el párrafo anterior guarda relación con el objetivos 4 para el buen vivir, que dice: "Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable".

En coherencia con lo establecido por la política estatal del actual gobierno, la fundación pretende ser un soporte a un proceso intermedio dentro del sector energético, como lo es el de transporte de crudo, que genera impactos

ambientales, así como también a los beneficiarios secundarios de los programas y proyectos.

La problemática ambiental, es fundamentalmente un tema de comportamiento de los diferentes actores socio económicos involucrados en el proceso, los productores de bienes o servicios y los consumidores o compradores. Los primeros tienden a medir el éxito de su gestión, incrementando la producción y las ventas, en tanto que los segundos tienden a incrementar el consumo, descuidando los factores de equilibrio fundamentales que deben prevalecer en toda sociedad: el nivel de renta, las condiciones de vida y de trabajo y la calidad ambiental.

Esto nos conduce a pensar que como sociedad no tomamos verdadera conciencia del nivel de despilfarro de los recursos naturales, no nos interesa, o no nos queremos dar cuenta de los efectos que puede acarrear.

Toda esta situación realmente no se puede precisar cuando inició, pero lo único cierto es que lamentablemente brinda una sensación de irreversibilidad sobre las consecuencias de calentamiento, rotura del escudo de ozono, degradación del suelo, la afectación de la biodiversidad, la afectación por el incremento de la población.

Aquí radica la importancia del enfoque que debe tener toda empresa responsable, de tal manera que potencie los propios impactos de manera positiva y elimine o al menos mitigue los negativos, lo que repercutirá en su competencia y sostenibilidad, requiriendo que la fundación deba considerar aspectos medioambientales y las acciones que deben tomar, entre las principales se pueden citar las siguientes:

- Eficiencia en el consumo de recursos, disminuyendo los consumos de materiales y energía.

- Generación y gestión de recursos, renovando los equipos con el propósito de disminuir las emisiones y disminuir los consumos de energía, materiales y residuos.
- Sensibilización y educación ambiental, esta corriente de pensamiento indica que es un verdadero reto, porque se debe ocasionar que la sociedad humana debe promover una nueva relación entre la sociedad humana y el entorno, con el fin de asegurar a las generaciones presentes y futuras un desarrollo más justo, equitativo y sostenible.
- Conservación de biodiversidad y de los espacios naturales, con una visión sobre los temas de conservación, gestión y restauración, bajo la concientización de que mantener los ecosistemas tienen ventajas, sobretodo en la actualidad que se dan situaciones muy cambiantes. Destacando que una acción preventiva es mucho más efectiva, que una reactiva frente a los problemas.
- Cambio climático y emisiones de efecto invernadero, es tal vez el desafío más grande que se debe hacer frente el sector energético, debido a la elevada cantidad de combustibles fósiles que se utilizan, lo que provoca la emisión de gases de efecto invernadero, ocasionando un cambio climático. Es por esta situación que se deben apoyar las iniciativas que se generan en torno al desarrollo de tecnologías eficientes con la finalidad de disminuir la emisión de gases.
- Eco-diseño y análisis del ciclo de vida de los productos, se debe señalar que el carácter cerrado del ciclo del ser humano, hace perder grandes cantidades de materiales y de energía. Los ciclos naturales reciclan la cantidad total, mientras que los humanos reciclan en un mínimo porcentaje.

Todo sistema de gestión ambiental considera a cada entidad productora de bienes y servicios como un subsistema que interactúa con el entorno. Bajo este criterio se considera la necesidad de que la empresa atienda el sistema en su conjunto, para obtener resultados positivos de su gestión.

La adopción de un sistema de gestión ambiental requiere del establecimiento de una política ambiental como punto de partida para la implementación, donde se expresan los principios y el comportamiento frente a los temas ambientales.

El siguiente paso para traducir la política a objetivos, es determinar un análisis de la situación inicial de la empresa en lo que tiene que ver en los elementos activos que provocan alteraciones ambientales de manera directa o indirecta, tomando en cuenta que el proceso de evaluación obedece a criterios técnicos, objetivos y que permitan el principio de mejora continua, en base a los siguientes aspectos en condiciones normales:

- Emisiones: se considera el tipo de vehículos, la velocidad, la cantidad de vehículos, el tiempo de circulación, el estado de las vías por donde circulan los vehículos, el cumplimiento de los planes de mantenimiento; todos estos factores contribuyen a la cantidad de emisión de gases, partículas, nieblas, humos, vapores.
- Vertidos: de aguas sanitarias se evalúan considerando bandas de alerta, tomando el nivel de consumo de las aguas y el número de personas que participan habitualmente en las actividades, así como el más adecuado destino del vertido: infiltración al terreno, fosas sépticas, u otros, permitiendo identificar las aguas sanitarias y aguas de limpieza que llegarán a cauce de ríos, costa o sistema colector municipal.
- Residuos: se utilizan criterios de magnitud y naturaleza. Los rangos de la cantidad de residuos se establecen en base a experiencias anteriores, , así como niveles de impacto en función del potencial daño que el residuo puede ocasionar debido a sus propiedades físico-químicas, siendo las principales:
 - Cartón de embalaje de material
 - Plásticos de envoltorios de material

- Madera de embalajes
 - Aceites usados de tipo industrial
 - Trapos impregnados de aceite industrial residual
 - Disolventes usados
 - Envases plásticos residuales de productos químicos peligrosos
 - Basura general (residuos urbanos)
 - Chatarra general
 - Escombros
-
- Ruido: se aplican criterios que representan la mayor o menor generación de ruido en función del tipo de actividad y de los posibles perjuicios que pueda causar en el entorno afectado.

 - Consumos: se aplica tomando en cuenta las magnitudes medias consumidas en torno a un valor central basado en la experiencia, y otro de sensibilidad del medio, relacionado con su abundancia o escasez, cosa que en cada caso particular de aplicación deberá analizarse y basarse en informaciones recopiladas sobre el entorno, entre los principales se cuenta:
 - Gasóleo utilizado por vehículos y maquinaria
 - Gasolina para herramientas y vehículos
 - Agua para diversas operaciones
 - En condiciones de incidencia / accidentes:
 - Vertidos en caso de incendio
 - Residuos generados en caso de incendio
 - Derrames de productos químicos líquidos
 - Derrames de agua por vuelcos, arrastres...
 - Afectación del suelo.

Los aspectos ambientales se identifican atendiendo a condiciones de funcionamiento, normales y anormales, y a accidentes potenciales y situaciones de emergencia. Se tomarán en consideración circunstancias como por ejemplo: el desarrollo de nuevos proyectos, o las modificaciones o ampliaciones de productos o procesos existentes que puedan generar nuevos aspectos ambientales, para actualizar la identificación.

Atendiendo a la posibilidad de su materialización se distinguen dos situaciones generadoras de aspectos ambientales que a su vez se desdoblan en categorías y que se han denominado de la siguiente manera:

- Previstos: es la certeza de la existencia de los aspectos ambientales incluidos en esta categoría:
 - Condiciones normales (CN): son las habituales de operación o actividad (producción y prestación de servicio).
 - Condiciones anormales (CA): son las habituales relacionadas con servicios auxiliares (arranques, paradas, limpiezas, mantenimientos, etc.) que estando ligadas directa o indirectamente a la actividad principal de la organización, son planificadas, programadas y previsibles.
- Potenciales: emanada de la posibilidad de la existencia de los aspectos ambientales correspondientes:
 - Incidentes: son situaciones no previstas, en las cuales se origina riesgo de daño al medio ambiente pero cuyas consecuencias ambientales, en el caso de que se originen, son de carácter menor (pequeñas fugas, derrames, escapes, manchas en el suelo, etc.).

- Accidentes: igual que las anteriores pero de carácter mayor. Los aspectos ambientales son emisiones, vertidos, residuos, que aparecen como consecuencia de diferentes escenarios de riesgo (incendios, explosiones, inundaciones, vertidos accidentales, terremotos, etc.). Como complemento la norma recomienda, se consideren los incidentes y los accidentes en base a los criterios de frecuencia, de ocurrencia de estas situaciones y de magnitud, que indica indirectamente la gravedad de las consecuencias, pues cuanto mayores sean las magnitudes más puede esperarse que se extiendan las emisiones o los vertidos producidos, más fácil es que los residuos acaben afectando el suelo.

La Auditoría verificará el cumplimiento de las tareas realizadas contra las normas de regulación, apoyada en la documentación objetiva sobre la eficacia de la gestión efectuada por la organización y los procedimientos destinados a la protección del medio ambiente, identificando las deficiencias y como se las puede corregir.

Finalmente el sistema de gestión ambiental requiere que se lo conozca, y se informe a todas las partes interesadas, con la finalidad de participar los resultados obtenidos en la gestión y conseguir retroalimentación que permita implementar planes de mejora para el sistema.

3.1.7 Las Fundaciones en Ecuador

No existe una clasificación específica del tipo de organizaciones sin ánimo de lucro y destinadas al apoyo comunitario en el país, sin embargo en la mayoría de los casos se recurren a los siguientes criterios para identificar a las fundaciones:

- Propietarias o administradoras de un fondo principal

- Sin ánimo de lucro
- Promotoras de actividades como: medio ambiente, de salud, educativas, sociales, tecnológicas o de cualquier otro tipo que aporten a la comunidad
- No gubernamentales

De acuerdo a los criterios identificados se logra establecer cinco tipos de fundaciones: familiares o personales, corporativas, comunitarias y de propósito definido.

Las fundaciones pueden ser de carácter privado y público, la característica de las fundaciones públicas, únicamente recaudan dineros de diversos orígenes, agencias gubernamentales o de recaudación de servicios.

La fundación EcoFondo es un organismo privado, relativamente nuevo en nuestro país y que canaliza los recursos de OCP Ecuador S.A. y ENCANA. La visión que tiene al momento es realmente incierta, por la falta de información del sector y una indefinición del contexto financiero.

La fundación es un ente de derecho privado, cuyos objetivos contribuyen a crear espacios públicos y desarrollar acciones en beneficio de la zona de influencia por donde atraviesa el Oleoducto de Crudos Pesados OCP Ecuador S.A.

EcoFondo nació con una capacidad patrimonial que le ha permitido financiar sus actividades, a pesar de contar con una fuente de ingresos único. En la actualidad se prevé la necesidad de identificar posibles nuevas fuentes de nuevos ingreso con la finalidad de ofrecer sostenibilidad en el tiempo para la fundación.

El rol de participativo de las fundaciones en el proceso de atención, desarrollo económico y social del país ha tenido una invaluable contribución para

el desarrollo de las comunidades más desprotegidas y que por falta de medios económicos de los gobiernos de turno han sido desatendidas y en ocasiones hasta marginado de la agenda de planificación nacional.

3.2 Análisis Competitivo: 5 Fuerzas de Porter

En lo relacionado con el análisis de entorno, debe permitir formular una estrategia lo más beneficiosa para una organización, se presentan las variables que debieran ser consideradas en la toma de decisiones de la empresa a la hora de enfrentar nuevos desafíos o consolidar los actuales, puesto que producto del análisis se pueden identificar:

- Las características estructurales del sector nos indican que ha existido un crecimiento considerable de las organizaciones No Gubernamentales en los últimos veinte años. Sin embargo no se ha podido establecer claramente la cantidad de instituciones que venían operando debido a que no existe una entidad que cuente con un catastro según el objeto de las fundaciones y del sector de operación de las mismas, pero existía un estimado entre 9500 a 10000 instituciones creadas, pudiéndose establecer entre otras las siguientes categorías:
 - Fundaciones de Apadrinamiento
 - Fundaciones para Educación, Desarrollo y Sensibilización
 - Fundaciones para el Medio Ambiente
 - Fundaciones para la Infancia y la Juventud
 - Fundaciones para la Asistencia a Colectivos Marginales
 - Fundaciones de Asuntos Sociales y Desarrollo
 - Fundaciones de Voluntariado
 - Fundaciones de Nuevas Tecnologías y Comunicación
 - Fundaciones para la Tercera Edad

- Fundaciones de Cooperación Internacional
- Fundaciones para Discapacitados
- Fundaciones para la Educación
- Fundaciones de Apoyo a la Mujer
- Fundaciones para la Enfermedades Terminales
- Fundaciones para la Defensa de Derechos Humanos
- Fundaciones para Combatir Adicciones
- Otras Fundaciones

Es así que desde el año 2008 se ha venido normando mediante ley y mediante acuerdos ministeriales los principios y normas que gobiernan los procedimientos de constitución, organización, funcionamiento, control y disolución de organizaciones no gubernamentales ONG´s, sin fines de lucro, entendiéndose como tales:

- Fundaciones
- Corporaciones;
- Centros;
- Institutos; y
- Organizaciones de naturaleza semejante

De acuerdo a estas reformas la entidad reguladora de las Organizaciones no Gubernamentales la ejercerá el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social y la administración de todo lo relacionado con las ONG´s, ecuatorianas y extranjeras, tales como el otorgamiento de personalidad jurídica, regular su funcionamiento es el Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES.

El plazo para el cumplimiento y obligatoriedad del proceso de actualización para la ONG´s se realizó hasta el tercer trimestre del año 2012, debiéndose tomar en cuenta que las fundaciones están obligadas a registrarse en el Ministerio al que tienen relación con el objeto de la creación u operatividad.

En la actualidad el registro con que cuenta el Ministerio del Medio Ambiente sobre las Organizaciones No Gubernamentales a su cargo es de 490 organizaciones, de las cuales se pueden identificar que para temas de Conservación existen 330 fundaciones registradas, para temas de Remediación 160 fundaciones. La mayor concentración está en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Riobamba, Lago Agrio.

En la actualidad no existe un atractivo para el ingreso o constitución de fundaciones, lo que se podría considerar como nueva competencia, sobre todo por el marco legal, regulatorio y de control social propuesto por el Estado, lo que ha dado lugar a la desaparición de muchas organizaciones que no han cumplido con el marco exigido, consiguiéndose de alguna manera un tamiz para que brinden servicio las organizaciones sólidas que cuentan con un adecuado sustento técnico y financiero.

Esto ha ocasionado que las fundaciones tiendan a fusionarse, provocando una auto regulación en el medio, generalmente las fundaciones grandes absorben a las más pequeñas. Contrariamente a lo que podría pensarse este reordenamiento no ha provocado el impacto esperado, debido a que la empresa privada tiene muy poco interés por prestar su contingente y recursos para cumplir con los programas y proyectos que requiere un medio tan amplio como lo es el del medioambiente. Las empresas no perciben ningún tipo de beneficio o de ventaja que les permita intervenir directamente con participación directa o con donaciones para el emprendimiento de planes, programas o proyectos.

Son muy contadas las organizaciones que se encuentran en la situación de EcoFondo, es decir el de contar con la asignación de recursos hasta el 2018, por otro lado la limitada estructura organizacional que conlleva a que los costos operativos son reducidos, consiguiendo enfocar las actividades y procesos en participar en proyectos de impacto social.

Finalmente y tal vez un factor diferenciador de suma importancia en la cofinanciación en los proyectos y programas, con un nivel de participación y asesoramiento técnico además del financiero, lo que obliga a un seguimiento y control del cumplimiento de las actividades realizadas de los beneficiarios secundarios (BS).

Es así que del antecedente detallado en los párrafos anteriores se ha podido realizar el análisis que aplica según el marco teórico de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, identificando las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en un sector, por lo tanto la ventaja potencial:

- **Entrada de competidores**

Como se ha mencionado anteriormente, las fundaciones no son entidades con finalidad de obtener beneficios económicos, por lo que la evaluación financiera para determinar la tasa de retorno de capital no aplica en este sentido. Es así que en la práctica las oportunidades para ingresar en el medio está dado por las oportunidades que pueden ofrecer los sectores sociales con la determinación de satisfacer necesidades con servicios que puede proveer la fundación, siendo de esta manera como aparecen los stakeholders quienes son en definitiva los potenciales beneficiarios.

La decisión de ingreso de una organización depende en gran medida de las barreras de entrada y salida. En el caso de la fundación estas barreras están dadas fundamentalmente por aspectos administrativos y legales, que son impuestas por el gobierno y los organismos que son los encargados de ejecutar las políticas gubernamentales. Esta situación ha sido provocada por el desvío de algunas organizaciones respecto al verdadero objeto de constitución social y la indisciplina demostrada por parte de las entidades de control apoyados por la falta de un marco legal adecuado.

Los competidores potenciales realmente son limitados, y podríamos decir que son contados, por dos circunstancias fundamentales, el marco regulatorio y legal impuesto por el estado, y por otro lado el estado ha retomado los aspectos y temas sociales como política de gobierno, que en anteriores décadas fueron totalmente desarticuladas, los costos de los proyectos son bastantes elevados lo que hace difícil la gestión de recaudar fondos para este propósito.

Pero se debe tomar en cuenta que existe la probabilidad de nuevas fundaciones en temas ambientalistas, dado que los grandes proyectos del estado en el sector extractivo levantan muchas expectativas al entorno de este tema; por otro lado se estima que la producción de los nuevos campos de extracción y producción de crudo pesado y el potencial impacto que tendrá la construcción de la nueva refinería, podrían requerir de organizaciones que puedan prestar su aporte para disminuir el impacto que generan estos proyectos, pero lo que sí es seguro es que esta necesidad de trabajo en estos diferentes potenciales se pueden vislumbrar únicamente en el mediano plazo.

Por la naturaleza de los proyectos, por la inversión y participación empresarial se podría suponer un interés de conformar fundaciones y organizaciones por parte de entidades sobre todo del lado oriental del planeta, quienes son los principales responsables y ejecutores de los proyectos.

Por otro lado si ingresan nuevas fundaciones, difícilmente se tendrá una real competencia, por la zona de influencia en que trabaja la Fundación EcoFondo, que es en el Derecho de Vía por donde atraviesa el Oleoducto de Crudos Pesados, debido a que cuando se realizan las convocatorias se hace una primera selección de los ejes en que se desea participar y luego de realizado este primer filtro, se toma en cuenta que los proyectos seleccionados se los realice en zonas que no han contado con una intervención anterior, con la finalidad de evitar en lo posible se dupliquen recursos y esfuerzos en proyectos existentes.

- **La rivalidad entre competidores**

En la actualidad la situación de los mercados está marcado por la competencia de las empresas en la prestación de bienes y servicios y la incidencia que tienen en la generación de beneficios. La competencia de precios no es beneficiosa para las empresas porque generan menor utilidad y desmotivan al potencial ingreso de nuevos competidores.

En el análisis se puede ubicar a la fundación dentro del campo de la diversidad de competidores, debido a que estas organizaciones tienen características semejantes en cuanto a la estructura administrativa, costos y en ocasiones objetivos, lo que podría entenderse como una menor rivalidad entre los participantes.

Esta situación ha cambiado de manera radical tomando en cuenta las condiciones en las que se compete, debido a que la ubicación y las zonas de influencia en el sector de operación es totalmente amplia, por lo que tienden a una deslocalización real, permitiendo de esta manera tener diferentes orígenes, objetivos, estructuras y costos, pero todas tienen en común el actuar en un solo escenario de actuación.

Se debe partir del hecho que uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Esta posición es un factor a tomar en cuenta, porque si bien existen 490 fundaciones dedicadas a los temas ambientales, la mayor parte de ellas se dedican a temas de Conservación más que a los temas de Remediación. Desde el año anterior se está trabajando más en temas de Preservación que realmente es en lo que más tiempo y recursos se debería destinar, este tipo de iniciativas requieren de una mayor parte de intervención de la sociedad en su conjunto, lo que si no se cuenta con el apoyo del Ministerio del ramo a cargo, realmente se dificulta esta situación.

Para nadie es desconocido que los estudios o fuentes de información son escasos en este sector no lucrativo de la economía, es así que se definirán los indicadores de acuerdo al nivel de información con que se cuenta de la organización, con la finalidad de establecer un sistema que permita medir la eficiencia de la entidad tomando en cuenta la relación directa entre los ingresos y el volumen de inversión propio de la actividad.

El hecho de que los representantes de las fundaciones no exijan beneficios económicos no implica que no demanden resultados en la gestión, por lo que pide eficiencia al momento de destinar los escasos recursos con los que cuenta una fundación para generar el mayor beneficio posible.

Es así que el medir la eficiencia se vuelve una tarea muy complicada, por lo que se deben tomar en cuenta las salidas reales y los ingresos, para concluir con los resultados obtenidos producto de la aplicación de los medios utilizados, pudiendo indicar la eficiencia a través del índice.

$$\text{Eficiencia} = \text{Producción de servicios} / \text{Costos}$$

En este sector medioambiental existen dos tipos de competidores que dependen de la actividad a la que se dedican, los organismos de Conservación y los de Remediación, aunque la nueva modalidad se da el de Preservación, cuyas estrategias son totalmente diferentes con el propósito de satisfacer las necesidades de los sectores más desprotegidos de la población.

En este sector la relación oferta y demanda indica la intensidad competitiva que cada una de las organizaciones experimenta en un espacio territorial.

Mismos que tienen efectos que permiten observarse inmediatamente por el impacto y la trascendencia que estos tienen, por lo que la fundación se prepara

con esfuerzo e iniciativas para contrarrestar esta potencial tendencia, determinando tácticas comunicacionales y de diferenciación de la cobertura de servicios, para lograr disminuir cualquier tipo de rivalidad en el sector.

En la actualidad las empresas bajo los actuales lineamientos económicos, toman decisiones para no afectar sus presupuestos, lo que supone disminución de costos y determinación en la asignación de los recursos de acuerdo a las prioridades, lo que provoca que existan entidades que brindan un menor aporte para el sector de las ONG's. En otros casos y dadas las tendencias de responsabilidad social y compromiso con la colectividad, las empresas han creados sus propias organizaciones sin fines de lucro.

Finalmente el bajo costo administrativo de la Fundación es un tema de trascendental importancia debido a que de acuerdo al medio es beneficioso, porque a pesar de la gran área de cobertura, se ha podido tener un adecuado nivel de eficiencia tomando en cuenta los costos referenciales de entidades con similares características y con similar infraestructura.

La verdadera competencia entre las fundaciones está dado por la eficiencia a la hora de destinar los limitados ingresos en proyectos de verdadero impacto e importancia; lo que permite que a través de los logros alcanzados puedan tener nuevos patrocinadores o contar con fuentes de ingresos que aligeren los costos de la carga operativa en las organizaciones.

- **El poder de negociación de los proveedores**

En toda organización el poder de negociación repercute directamente en la mejora de los precios, el cumplimiento en los plazos de entrega, y la opción en la forma de pago, de esta manera se contribuye con la competitividad de la empresa.

El factor de negociación de los proveedores depende de varias causas como son, la importancia del producto que suministran, las condiciones del mercado, la cantidad de proveedores del producto o servicio, los volúmenes de venta, la diferenciación de los productos o insumos ofrecidos por los proveedores, los costos de cambio que incurre el comprador cuando se cambia de proveedor lo que genera cierto dominio del proveedor, la factibilidad de contar con productos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los llamados tradicionales y la calidad de los insumos que permiten identificar si se mantiene o mejora la calidad en la cadena de valor.

Es un punto de partida para la organización la identificación si la mayor parte de los suministros, insumos o servicios se lo realiza con pocos o con muchos proveedores.

Realmente el poder de negociación de la Fundación con los proveedores es limitado, por cuanto las compras o servicios no son recurrentes y los costos y gastos corresponden en su mayoría a provisiones para la operación, lo que provoca que las fundaciones no sean realmente un gran atractivo para los proveedores.

Las negociaciones con los proveedores o con instituciones sobre todo del exterior por requerimientos de relaciones para obtener recursos o donaciones, es un tema muy especializado, debiéndose observar sobre todo el valor que representa para la fundación y el volumen de transacciones que esto involucra.

La negociación con los proveedores es un tema muy especial sobre todo cuando se trata de organizaciones no gubernamentales y fundaciones, por cuanto por el tema de prestación de servicios y complementariedad de los mismos, se encuentran en el mismo sector, lo que repercute en la afectación de los costos.

La integración a un grupo con mayor poder de negociación es beneficioso en el caso de la fundación, porque permite conseguir economía de compra. Se puede especificar como ejemplo, cuando se requiere de inversiones por compra o renovación en equipos de computación o inversiones representativas en lo referente a tecnología, cuenta con el apoyo y sustento del área técnica de OCP, lo que permite controlar adecuadamente el presupuesto para tal efecto al integrarse en paquete.

- **El poder de negociación con los clientes**

La mayor parte de las empresas trabaja bajo dos criterios: los mercados de factores en los que se compran las materias primas, componentes, recursos financieros y mano de obra; y por otro lado los mercados de productos y que son los que venden sus bienes y servicios a sus clientes mediante los distribuidores, directamente a los clientes, consumidores y otro tipo de fabricantes.

En el caso específico de la fundación, la relación es directamente con los clientes, que son los beneficiarios secundarios que los identifica la organización y que son los gestores de los proyectos.

Por otro lado el acercamiento de la organización con los organismos estatales, como son los Ministerios y las Municipalidades, se establece cuando se establecen programas de capacitación y de formación.

Cuando se trata de mantener una relación con los beneficiarios secundarios se dificulta el tema porque no se cuenta con una respuesta oportuna por parte de las partes interesadas, de los grupos sociales o de las entidades vinculadas sean de índole público o privado.

Las regulaciones del sector realmente dificultan negociaciones con otras entidades que podrían ser complementarias, deteniendo de esta manera las iniciativas que se puedan emprender con este fin.

Por el modelo de constitución de la Fundación deja un campo inexistente de negociación con las demás organizaciones.

El momento en que se intenta firmar convenios con otras instituciones para complementar servicios complementarios a los beneficiarios secundarios, realmente no existe un ambiente propicio para negociar oportunamente.

No se tiene poder de negociación con las organizaciones no gubernamentales hacia adelante porque la factibilidad de integración en el medio es bastante complicada.

- **Los servicios sustitutos**

En el sector industrial aparecen de manera rutinaria, productos que aparentemente tienen las características al del producto original. Esta situación normalmente provoca confusión en el consumidor y permite el incremento de la competencia, provocando un impacto directo en el precio de los productos.

Este tema se lo puede entender de mejor manera cuando se identifican productos como el tabaco o la gasolina que no tienen realmente productos sustitutos, por lo cual la población debe aceptar los precios que se impongan por los productores o comercializadores, lo que se identifica que la demanda es inelástica respecto al precio.

En la actualidad el consumidor no elige un producto sustituto por el precio, sino por la calidad o utilidad del producto, iniciando una relación de confianza con el producto; siendo más importante adquirir un producto que conoce y que le ha proporcionado buenos resultados, antes que adquirir un nuevo producto aunque tengan un precio menor.

En el análisis del proyecto que se viene desarrollando se debe indicar que realmente los productos sustitutos obedecen o aplican al sector productivo de la economía, más que al tema de servicios que brinda la fundación en sí.

En el medio y de acuerdo a la orientación de las fundaciones en un alto porcentaje ingresan con proyectos ambientales más que de conservación y de preservación.

El control definido por los diferentes entes de control gubernamentales limitan el accionar de las organizaciones no gubernamentales lo que dificulta la asignación de recursos para proyectos destinados a los beneficiarios secundarios.

La operación de los nuevos proyectos extractivos y la mitigación de las áreas asignadas a las empresas privadas, deberán contar con el aval del estado, debiendo proponer planes y programas, además de un presupuesto para el cumplimiento, lo que no se ha determinado bajo que figura podrían ingresar para trabajar con aspectos de mitigación.

Gráfico No.7: Análisis Competitivo (5 Fuerzas de Porter).

ANALISIS COMPETITIVO (5 FUERZAS DE PORTER)		
	<p style="text-align: center;">Entrada de Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> · Demanda considerable para el sector mediambiental, sobretodo en los próximos años, con el modelo extractivista a implementarse. · Altas barreras de entrada de divisas para los programas y proyectos por la centralización del estado. · Restricciones y limitaciones políticas por parte del estado · Sectores desprotegidos y marginales, que se lo considera de gran importancia para las políticas gubernamentales. · Interés del sector estatal por participar en el sector (directamente o como regulador). 	
<p style="text-align: center;">Poder de Negociación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> · Bajo poder de negociación. · Las regulaciones del sector de las ONG's, limitan su campo de acción · Bajo poder de negociación en el caso específico de la Fundación Ecofondo por el modelo de constitución · Los Beneficiarios Secundarios no brindann la respuesta oportuna a los grupos sociales y a los proyectos de protección · Posibilidad de integración hacia delante en las ONG's y fundaciones. 	<p style="text-align: center;">Rivalidad entre Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> · En el medio ecuatoriano existe una cantidad de organizaciones dedicadas a la conservación · En el país existe gran demanda de beneficiarios de programas y proyectos cuya rivalidad está en el costo y la magnitud de los proyectos · En el país existe gran demanda de beneficiarios de programas y proyectos cuya rivalidad está en el costo y la magnitud de los proyectos · Dadas las condiciones actuales, no se preve una rivalidad entre las organizaciones 	<p style="text-align: center;">Poder de Negociación con Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> · Limitado poder de negociación con proveedores locales, debido al valor y volumen de transacciones. · Bajo poder de negociación con proveedores del exterior o altamente sofisticados o especializados. · Las fundaciones y ONG's no son consideraos de importancia para los proveedores
	<p style="text-align: center;">Servicios Sustitutos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Alta tendencia a ingresar con proyectos ambientales más que de conservación · Obligatoriedad de prestar servicios de mitigación e impacto para los nuevos proyectos extractivistas · En la actualidad las entidades estatales controlan y limitan el accionar de las organizaciones ONG's y Beneficiariarios secundarios 	

Elaborado por: William Correa

3.3 Análisis Interno

El EcoFondo es un fondo ecológico fiduciario de carácter privado, con domicilio en la ciudad de Quito, que nació por decisión voluntaria de OCP Ecuador S.A. y EnCana Corporation (“EnCana”) y constituye uno de los Fondos más significativos destinados a la conservación en el Ecuador. El fondo total que maneja el EcoFondo es de US \$ 16.930.000 a ser invertido hasta el 2022, en donde OCP-Ecuador aporta con US\$ 13,500.000 y Encana aporta con US\$ 3.430.000, fondos que se desembolsaran en un periodo de tiempo de 18 años, (de 2005 al 2022).

El diseño y la estructura del EcoFondo es producto de un proceso consensuado con un grupo de organizaciones no gubernamentales ambientalistas, EnCana y OCP Ecuador S.A., interesados en cofinanciar proyectos de conservación y desarrollo sustentable, principalmente en el área de influencia directa del OCP.

Uno de los acuerdos alcanzados conjuntamente con las ONG’s fue que sea el Fondo Ambiental Nacional, una entidad ecuatoriana de derecho privado sin fines de lucro, quien canalice los recursos del EcoFondo. De esta manera, el Estado tenía una representación en este proceso entre los años 2005 al 2010.

En el 2011 se creó la fundación EcoFondo Ecuador para la administración directa del fondo, bajo la normativa del Ministerio de Ambiente. El Acuerdo Ministerial permite trabajar como organización para realizar convocatorias para financiar proyectos de conservación. Estos proyectos pueden ser presentados por comunidades organizadas, organizaciones no gubernamentales, municipios, universidades, gobiernos locales y el Ministerio de Ambiente con organizaciones académicas.

Hasta el momento se han realizado seis convocatorias de proyectos (2005-2010), que han resultado en la aprobación de alrededor de 40 proyectos, con un monto invertido directamente en conservación y ambiente por más de cinco millones de dólares.

3.3.1 Los servicios

La razón fundamental para crear la fundación EcoFondo fue establecer nuevos proyectos y programas que fortalezcan la conservación en la línea del oleoducto. Con una mejor infraestructura administrativa se espera reforzar el contacto con las fundaciones beneficiadas por el fondo y el establecimiento de nuevos parámetros, así como una línea base de información.

La idea de crear un corredor de conservación es para tener un espacio de tierra dedicado a proteger el ambiente, donde se involucra a las comunidades. Las nuevas convocatorias podrán ser dirigidas entonces y responder a los requerimientos de la fundación.

Un corredor de conservación es un espacio de tierra dedicado a la conservación -donde están involucrados las comunidades, organizaciones y gobiernos locales-, con parámetros similares para conservar ese recurso. En este aspecto se tienen tres áreas temáticas para el apoyo: conservación, capacitación e investigación.

El EcoFondo destinará recursos a tres áreas geográficas y en los siguientes porcentajes:

El 60% de los Fondos se gastarán en áreas que se encuentran a lo largo de la ruta del Oleoducto, sea dentro o fuera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), e incluirán las siguientes: la Reserva Ecológica Cayambe-Coca, la Reserva Ecológica Antisana, la Reserva Geobotánica Pululahua, el Área

de Importancia para la Conservación de las Aves (IBA) de Mindo dentro del área de influencia directa del OCP, la Cuenca Alta del Río Guayllabamba II, el Bosque Protector San Francisco, el Bosque Protector Milpe Pachijal, el Bosque Protector Cumandá y otras áreas a lo largo de la ruta del Oleoducto que el Gobierno del Ecuador designe como protegidas (incluyendo áreas protegidas que puedan ser de propiedad privada).

El 30% de los Fondos se gastarán para beneficiar parques y áreas protegidas ubicadas en las regiones productoras de crudo, incluyendo la Reserva Faunística Cuyabeno, el Parque Nacional Yasuní y la Reserva Biológica Limoncocha.

El 10% de los Fondos se utilizarán para beneficiar áreas de importancia nacional consideradas frágiles, según lo determine razonablemente el EcoFondo, que podrán ser recomendados por el FAN, que no estén localizadas a lo largo de la ruta del Oleoducto y que no sean regiones productoras de crudo.

Los Fondos también se invertirán en la generación de programas a nivel nacional, que sean aprobadas por el Directorio de EcoFund Foundation Ecuador y que produzcan un impacto positivo en la conservación de los recursos naturales del país, así como la concienciación, capacitación y generación de información de la población ecuatoriana. Las áreas 2 y 3 de los Proyectos estarán vinculadas a los Programas.

El EcoFondo ha establecido tres áreas de cobertura temática para las cuales destinará los recursos en las siguientes proporciones:

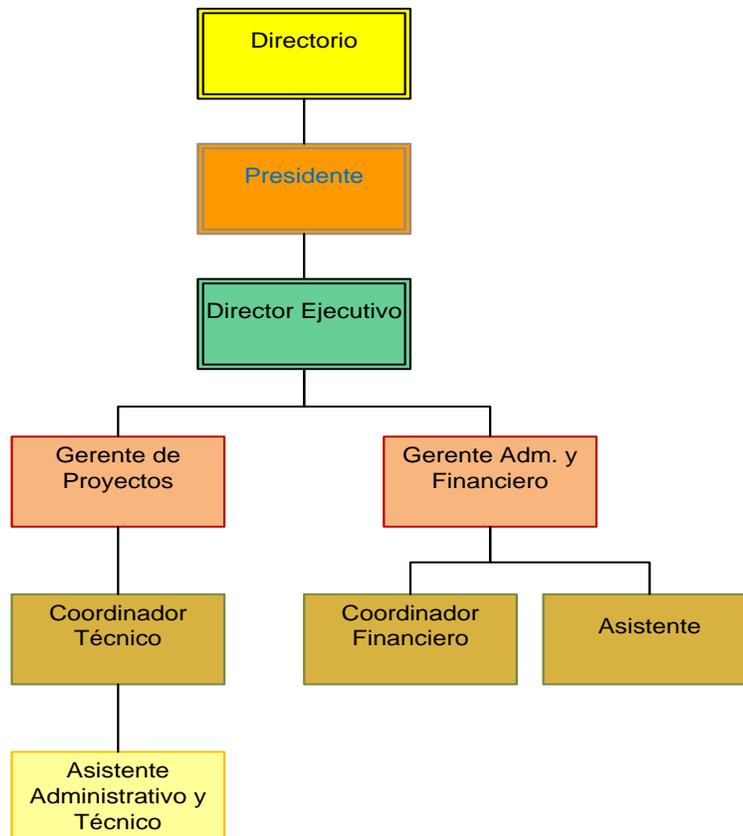
- Conservación 60%
- Capacitación 25%
- Investigación 15%

3.3.2 Organigrama Estructural

La fundación no cuenta al momento con una estructura organizacional definida, por lo que se ha propuesto un organigrama funcional, con la finalidad de identificar las actividades y proporcionar un direccionamiento de los procesos administrativos.

La fundación EcoFondo cuenta con 7 colaboradores que trabajan para la entidad, un Presidente representante de OCP y que rinde cuentas de la gestión de la ONG ante el directorio internacional, como se puede apreciar en el organigrama.

Gráfico No.8: Organigrama Estructural de EcoFondo



Elaborado por: William Correa con información de EcoFondo

3.3.3 Situación Financiera

En la actualidad la fundación cuenta con un presupuesto definido desde la fecha de creación hasta el 2018, por lo que le permite planificar los programas y proyectos que desarrollará en el área de intervención.

Esta situación ha provocado que la fundación se ubique en una zona de confort, despreocupándose absolutamente por la generación de recursos propios que permitan solventar de alguna manera los costos.

Se cuenta con un proceso contable y financiero totalmente controlado, lo que es certificado por un órgano de control auditor externo.

El presupuesto del 2012 fue de 1'315.924; mientras que el presupuesto para el año 2013 se incrementa en 16,7% llegando a 1'580.413 con respecto al año inmediatamente anterior. El presupuesto para el año 2014 se estima en 1'680.413 que representa un incremento del 6% en relación al presupuesto aprobado para el periodo en curso. Se debe recordar que estos valores presupuestados obedecen a compromisos contractuales en la constitución de la fundación.

Los principales rubros dentro del presupuesto están considerados en los proyectos de seguridad y medio ambiente, aquí también están contemplados los gastos administrativos y operativos de la fundación, determinándose el valor para el presupuesto del 2013 en 1'514.798 que representa un 17,5% de incremento respecto al año 2012; mientras que para el presupuesto del año 2014 se considera un presupuesto de 1'614.798 con un incremento del 6,2%.

El Análisis Vertical en la estructura presupuestaria permite analizar la participación o peso que cada cuenta representa con relación al total presupuestado. El análisis se realiza en un mismo año y determina la composición de las cuentas en la estructura presupuestaria. El propósito del

análisis establece si la fundación tiene una distribución equitativa y conforme a las necesidades financieras y operativas. A continuación se encuentra el análisis del presupuesto de EcoFondo.

Tabla No 2: Presupuesto de la Fundación EcoFondo

Master Budget 2012 - 2014

(USD\$ Dollars)

EcoFondo

Cuentas	Valor Absoluto			Valor Relativo		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
PRESUPUESTO TOTAL	1.315.924	1.580.413	1.680.413	100%	100%	100%
c. Costos Administrativos y Generales	14.660	14.660	14.660	1,1%	0,9%	0,9%
e. Gastos del Personal	16.500	16.500	16.500	1,3%	1,0%	1,0%
i. Honorarios Profesionales	4.380	4.380	4.380	0,3%	0,3%	0,3%
j. Impuestos	75	75	75	0,0%	0,0%	0,0%
k. Reclamos y demandas	10.000	10.000	10.000	0,8%	0,6%	0,6%
l. Programas ambientales y de seguridad	1.250.309	1.514.798	1.614.798	95,0%	95,8%	96,1%
r. Costos de Auditoría	20.000	20.000	20.000	1,5%	1,3%	1,2%

Elaborado por: William Correa, con datos de la Fundación EcoFondo

3.3.4 Situación Administrativa

EcoFondo no tiene una filosofía organizacional definida, por lo que se dificulta el establecimiento de los objetivos tanto internos, como externos; todo esto limita la formulación de estrategias para ser eficientes y conocer que se debe mejorar como organización.

La estructura organizacional es limitada, sin embargo se cubre una zona de intervención muy grande, 485 kilómetros.

Uno de las principales preocupaciones de la fundación es la limitada capacidad comunicacional, tanto interna como externamente, lo que dificulta las interacciones y la participación en nuevos proyectos de manera oportuna.

No cuenta con un área de recursos humanos que brinde una atención adecuada al manejo del activo más importante de la organización, que es el ser humano.

La polifuncionalidad de las personas dificulta el identificar el responsable y el proceso, lo que ocasiona confusión para el cumplimiento tanto en tiempo como en participación en el proceso.

La información del medio es totalmente limitado, lo que dificulta la sinergia con otras entidades similares o la participación para objetivos comunes.

Los servicios tanto administrativos como técnicos son en gran medida subcontratados.

Se depende en gran medida del sponsor principal para el manejo de aspectos logísticos, administrativos y tecnológicos.

Si bien es cierto se cuenta con gente de gran experiencia en el medio de medio ambiente, sea por su vinculación con patronos relacionados o porque conocen de la fundación desde su creación, por su vinculación inicial con el FAN.

Es evidente la necesidad de recurso humano para prestar un servicio de mejor calidad a los beneficiarios secundarios, lo que repercute en la imagen de la fundación a las partes interesadas.

Se cuenta con el apoyo de OCP para actualizar el hardware y el software de la fundación, de igual manera en el mantenimiento. Los requerimientos de hardware especializado y del sistema de seguimiento, se contrata el servicio.

3.3.5 Aspecto Técnico

Se cuenta con profesionales comprometidos que aportan con ideas innovadores para el desarrollo de los proyectos y asesoran de la mejor manera en la ejecución de los mismos.

Se cuenta con instrumentos claros y novedosos para el seguimiento técnico de los programas y proyectos.

El acompañamiento que se da a los proyectos y programas es aceptado de buena manera por los beneficiarios secundarios, y partes interesadas.

No conocemos la calidad del servicio, lo que involucra un análisis profundo con la finalidad de obtener la suficiente información de retroalimentación que permita gestionar la calidad y oportunidad del servicio.

3.4 Cadena de Valor

Una de las herramientas de análisis estratégico interno propuesto por Porter, es la definición de la Cadena de Valor. En la actualidad la fundación no tiene identificada la cadena de valor, por lo que se procedió al levantamiento en base a la identificación y priorización de las actividades y a la estructura organizacional, de esta manera se podrá contar con ventajas competitivas dentro de este sector social.

El modelo definido contiene funciones de servicio que son propias pero a la vez relacionadas, tomando en cuenta que el eslabón dentro de la cadena necesita de recursos que permiten la generación de valor.

La estructura de la cadena de valor de la fundación está dada por las actividades primarias y las actividades de apoyo, que en su conjunto conducen a la aplicación de una estrategia de sostenibilidad a seguir en la fundación.

Las actividades primarias se identifican con el Core Business de la Fundación, que son el objeto de ser de la organización, mediante el desempeño de estas actividades del servicio, se crean, se transforman y se dan un seguimiento posterior.

La principal ventaja competitiva de la fundación, es contar con la asignación permanente de recursos durante el periodo de vida que consta en el documento de constitución de EcoFondo. Es así que bajo este principio, la actividad principal es la acertada administración de este flujo de ingresos, que se encuentra en un fideicomiso, con la seguridad de que se lo utilice únicamente en las actividades definidas en su creación.

Por esta situación y bajo los lineamientos del principal donante que es OCP Ecuador, se ha definido la necesidad de abrir este criterio y contar con la factibilidad de generar propios recursos mediante la autogestión, esto se da por el crecimiento administrativo de la organización y el incremento en el volumen de proyectos que por su magnitud y requerimiento de recursos no se los puede llevar a cabo.

Como acción posterior y después de un periodo de mediano plazo, el directorio también puede contemplar la posibilidad de abrir la participación accionaria, lo que involucra un cambio en el objeto principal de la fundación para equiparar un contrapeso que podría tener un nuevo donante, al requerir se incorpore nuevas áreas de intervención.

Es así que se ha definido como el primer integrante de la cadena de valor, el proceso de Captación de Recursos.

El segundo proceso dentro de la cadena de valor, establece la necesidad de asignar adecuadamente los recursos en programas y proyectos que los denominados beneficiarios secundarios pueden presentar.

El punto de partida de este proceso fue el levantamiento de la línea base que se efectuó en el año 2011; este es el principal insumo que le permite a la fundación EcoFondo establecer los ejes de intervención en el futuro. Para elaborar esta planificación se toma en cuenta algunos criterios como son: el tipo de proyectos a que puede participar, proyectos de conservación, programas de capacitación o temas de investigación.

Por otro lado se define la partición en las zonas que se puede actuar, bajo los criterios de ubicación geográfica como: la zona principal del trazado por donde cruza el oleoducto, los parques de conservación o finalmente los parques o áreas protegidos.

Una vez que se ha establecido las prioridades y las necesidades propias de la fundación, se realiza un cruce de información con el área de Responsabilidad Social de OCP con la finalidad de evitar duplicar esfuerzos y recursos, logrando de esta manera complementar los servicios en el área de influencia.

Es así que al finalizar el proceso se prepara la convocatoria y se publica en los principales medios de comunicación para que se presenten los programas y proyectos.

Es por este motivo que este eslabón dentro de la cadena de valor se lo denomina **Definición de las áreas de Intervención.**

El último proceso de la cadena de valor tiene las actividades de recepción, análisis y evaluación de los proyectos. Una vez que se reciben las propuestas formales dentro del plazo y del cumplimiento de los requerimientos establecidos, se procede al análisis, luego con el asesoramiento de gente especializada en los diferentes temas se evalúa la factibilidad de realización de los programas.

Cuando ha culminado esta actividad, se presenta formalmente al directorio las diferentes propuestas que se ajustan a los lineamientos establecidos en la convocatoria.

Una vez que se aprueban los proyectos en base a criterios técnicos, se procede a la notificación de los beneficiarios y a definir los temas administrativos y técnicos para iniciar con los proyectos o programas.

Por la descripción expuesta se ha definido este último componente de la cadena de valor como **Asignación de Recursos y Asesoría**.

Las actividades de apoyo, están identificadas en grandes grupos y sin proceder a una desagregación por la estructura y tamaño organizacional. Todas estas actividades descritas contribuyen al cumplimiento de las actividades principales de la fundación EcoFondo y que son:

- **Gestión Administrativa:** dentro del proceso tiene muchas actividades, entre las principales: encargada del mantenimiento de las instalaciones, bienes y equipos de la fundación.

En las actividades financieras, están las de cumplir con tareas contables, manejo de los recursos financieros, de auditoría y del cumplimiento oportuno de los requerimientos legales de los diferentes entes de control.

Las actividades que tienen que ver con el manejo del recurso humano, la selección del personal y el manejo de nómina, conjuntamente con las actividades de logística y movilización.

- **Gestión Técnica:** proceso destinado a los aspectos de cumplimiento con los proyectos y programas dentro de los aspectos de conservación. Entre las principales actividades planificar, evaluar y controlar el avance de los proyectos definidos por la fundación.

Prestar un asesoramiento oportuno para el desarrollo y mejora que permita cumplir con los objetivos de cada proyecto de acuerdo a lo planificado.

Identificar y establecer vínculos con instituciones privadas o privadas interesadas en la participación de los proyectos, así como promover las relaciones institucionales a nivel nacional e internacional, que permita cumplir el marco legal y técnico.

- **Tecnología, Comunicación, Servicios**

Este proceso de apoyo presta asistencia en los temas internos y externos, debido a que el desarrollo y actualización del software, apoya de manera significativa en la interacción de los procesos.

La necesidad de contar con una plataforma actualizada y una página web, permitirá la interacción con los grupos de interés, porque son una herramienta clave para establecer una adecuada estrategia comunicacional que permitirá dar a conocer lo que se desarrolla en la fundación y las necesidades que se pueden identificar utilizando adecuadamente la interacción con los usuarios.

El conocer las características y el modo como estamos prestando nuestros 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 No.9: Cadena de valor de la Fundación EcoFondo



Elaborado por: William Correa

3.5 Matriz de Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental que provee del material al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis FODA, se consideran 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.

Como paso previo a la identificación de las FODA, se ha realizado un ejercicio de análisis de las proyecciones económicas, sociales, políticas, ambientales, normatividad existente, dónde se incluyen, el marco regulatorio interno (privado), pasando por el marco regulatorio y normativo en el cual la fundación se maneja en los medios de control estatal.

Se debe puntualizar que el análisis de cada elemento es situacional, para decidir si son de beneficio o perjuicio, por lo que no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable.

Para el análisis del medio ambiente externo, se han considerado muchos factores, que incluyen indicadores económicos del país, cambios tecnológicos, aumento de la población, factores políticos y gubernamentales, entre otros.

Las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde la fundación no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar el cumplimiento de los programas y proyectos.

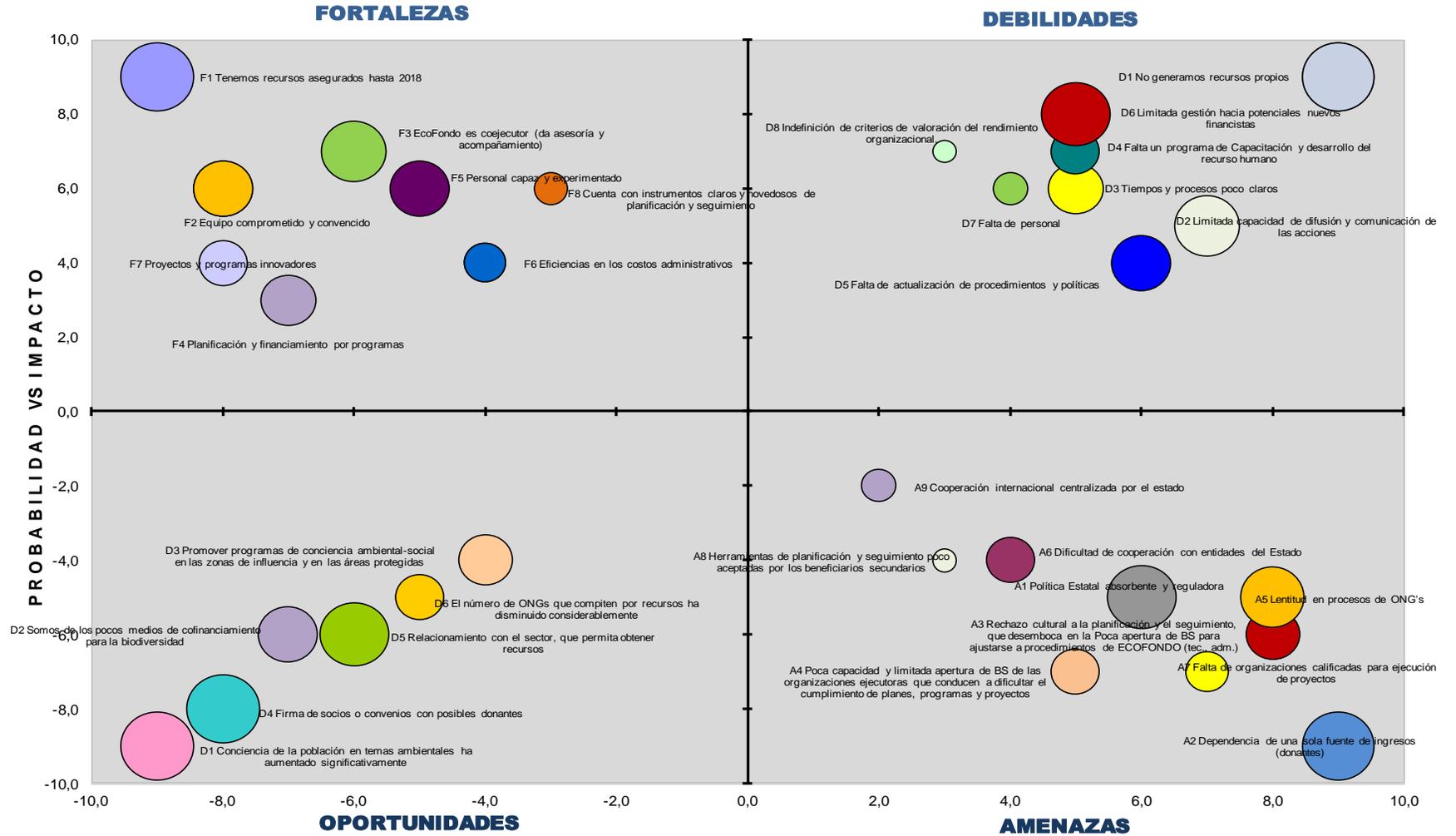
Éstas, se podrían presentar como políticas públicas que dificultan la actividad de las fundaciones, o como acciones de organismos reguladores que aparentemente no se relacionan con la actividad propia de la fundación, pero que requieren de un desarrollo para ser concretadas.

La fundación EcoFondo recibe las políticas y define en gran medida hacia donde se dirige los lineamientos ambientales y las necesidades en las cuales debe intervenir en apoyo con los organismos gubernamentales y privados.

Una vez que se establecido el marco referencial, se levanta el FODA a partir de una lluvia de ideas, donde se analizaron y se esgrimieron cada una de las propuestas de los participantes, quienes identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la fundación. Finalmente para determinar las prioridades de trabajo se planteó en la matriz la probabilidad de ocurrencia y el impacto organizacional, como se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico No.10: Matriz FODA de la Fundación EcoFondo, tomando en cuenta la Probabilidad vs Impacto.

FODA ECOFONDO 2013



Elaborado por: William Correa

Las oportunidades y amenazas que corresponden al ámbito externo de la organización, y como parte del proceso de planeación estratégica, se han identificado los siguientes:

3.5.1 Oportunidades

- Conciencia de la población en temas ambientales ha aumentado significativamente, logrando la participación de nuevos actores y colaboradores para la identificación de programas y proyectos en la zona de influencia por donde atraviesa el oleoducto de crudos.
- Somos de los pocos medios de cofinanciamiento para la biodiversidad, por lo que se podrían proponer sinergias con otras entidades privadas y públicas para llevar a cabo programas y proyectos en alguno de los ejes de capacitación, investigación y conservación.
- Promover programas de conciencia ambiental-social en las zonas de influencia y en las áreas protegidas, las comunidades y zonas circundantes al sitio donde atraviesa el oleoducto requieren de capacitación con la finalidad de lograr fuentes de trabajo que apoyen las actividades que se viene desarrollando.
- Firma de socios o convenios con posibles donantes, aunque son limitados los organismos que apoyan este tipo de iniciativas, las probabilidades para la firma de convenios es cuestión de un plan adecuado de trabajo.
- Relacionamiento con el sector que permita obtener recursos, se debe contar con un plan que permita establecer vínculos para facilitar el acercamiento a las organizaciones que pueden ser potenciales donantes,

- El número de ONG's que compiten por recursos ha disminuido considerablemente, dadas las regulaciones y las limitaciones que el estado ha definido. Las organizaciones que se mantienen operando, tienen una buena oportunidad para conseguir recursos locales que permitan mantener las actividades en calidad de cogestoras.

3.5.2 Amenazas

- Política Estatal absorbente y reguladora, las reformas establecidas por el gobierno, apuntan a que el estado a través de sus entidades asignen los recursos a las ONG's de acuerdo a las necesidades determinadas por cada uno de los sectores, y no por las organizaciones que conocen de los requerimientos de los diferentes sectores.
- Dependencia de una sola fuente de ingresos (donantes), la modalidad de constitución de la fundación establece dentro del objeto, la entidad que aporta en los programas y proyectos de la fundación, volviéndose totalmente peligroso, debido a que si llegase a suceder alguna situación en la que los aportes se suspendan, sería lamentable para la organización.
- Resistencia cultural a la planificación y el seguimiento, que desemboca en la poca apertura de los beneficiarios secundarios para ajustarse a procedimientos de EcoFondo (técnicos y administrativos), el principal inconveniente que tiene la fundación es la resistencia que tienen las entidades que reciben los recursos al momento del seguimiento y asesoramiento técnico y financiero al que están obligados las contrapartes.
- Poca capacidad y limitada apertura de beneficiarios secundarios (BS) de las organizaciones ejecutoras que conducen a dificultar el cumplimiento

de planes, programas y proyectos, lo que ocasiona retrasos y reprocesos con la información del seguimiento técnico y financiero de los proyectos.

- Lentitud en procesos de ONG's, las entidades que participan y requieren de recursos para el cumplimiento de programas, se toman mucho tiempo para presentar los requisitos exigidos en los términos de referencia establecidos por EcoFondo, lo que ocasiona que terceras entidades beneficiarias, busquen otras alternativas, o desistan de participar.
- Dificultad de cooperación con entidades del Estado, existe demasiada burocracia para la toma de decisiones, o la rotación de las autoridades en las entidades públicas no permiten la celeridad que requieren los beneficiarios secundarios.
- Falta de organizaciones calificadas para ejecución de proyectos, producto de la experiencia se ha podido determinar que existen organizaciones que no tienen compromiso y responsabilidad para el cumplimiento de temas encomendados, por lo que cada vez se dificulta la participación de organizaciones que realmente sean un aporte para llevar a buen puerto los programas.
- Herramientas de planificación y seguimiento poco aceptadas por los beneficiarios secundarios, la fundación EcoFondo ha implementado un software para medir el nivel de avance técnico y financiero que permite agilizar la información y seguimiento con los organismos beneficiarios, sin embargo se tiene resistencia por parte de los usuarios, lo que ha ocasionado una carga adicional en lugar de ser un elemento de apoyo a la gestión.
- Cooperación internacional centralizada por el estado, de acuerdo a la modificación a la normatividad de las ONG's, se ha procedido a direccionar

los ingresos de organismos internacionales a los programas y proyectos del Estado, luego a las entidades que tienen proyectos con las entidades gubernamentales y finalmente se entregan los recursos a las instituciones que realizan proyectos con las organizaciones privadas, si queda alguna disponibilidad.

Dentro del proceso de planeación estratégica, se han identificado las siguientes fortalezas y debilidades que corresponden al ámbito interno de la institución.

3.5.3 Fortalezas

- Tenemos recursos asegurados hasta 2018, es una modalidad sui generis en este tipo de organizaciones, lo que le permite encargarse únicamente de destinar adecuadamente los recursos en proyectos y programas que cumplan con los términos de referencia en cada una de las convocatorias.
- Equipo comprometido y convencido, empleados dispuestos a dar su aporte más allá de sus funciones porque sienten un reconocimiento organizacional de su aporte; tienen un balance entre el trabajo y la familia, lo que hace que el empleado se sienta orgulloso del lugar de trabajo..
- EcoFondo es co-ejecutor (da asesoría y acompañamiento), lo que le permite actuar en un área muy amplia con recursos físicos limitados.
- Planificación y financiamiento por programas, la fundación participa en programas de capacitación o investigación, en conjunto con otros organismos únicamente cuando las contrapartes demuestran la seriedad y compromiso para el cumplimiento de los mismos y se someten dentro de la planificación al seguimiento por parte de la fundación como ente de fiscalización y control.

- Personal capaz y experimentado, los empleados que colaboran en los procesos de la fundación tienen experiencia y desarrollo profesional en el medio, porque cuentan con conocimiento y desarrollo de competencia en esta área social de las ONG's con al menos ocho años.
- Eficiencias en los costos administrativos, de acuerdo al medio y en relación al presupuesto organizacional, los costos administrativos representan el 14% del total, lo que indica que tiene buenos indicadores para la fundación, según a la limita información existente en el medio.
- Proyectos y programas innovadores, la fundación propicia desde el interior ideas y propuestas innovadoras; al momento de definir los proyectos y programas beneficiarios en cada convocatoria, se presta especial atención y relevancia a los proyectos con estas características.
- Cuenta con instrumentos claros y novedosos de planificación y seguimiento, se ha implementado un sistema que le permite contar con información en línea con los gestores de los programas y proyectos, agilizando los procesos de seguimiento técnico y financiero.

3.5.4 Debilidades

- No genera recursos propios, por la naturaleza desde la creación de la fundación, cuenta con el aporte de una sola entidad, lo que ha provocado ubicarse en una zona de confort porque contamos con un presupuesto asegurado hasta el 2018.
- Limitada capacidad de difusión y comunicación de las acciones, tenemos problemas serios tanto en la comunicación interna, como en la comunicación externa, lo que nos conduce a que no se valore por

desconocimiento el trabajo que la entidad viene desarrollando en los diferentes ejes organizacionales por parte de las partes interesadas.

- Tiempos y procesos poco claros, se busca que la fundación cuente con una estructura de apoyo que le permita capacidad de adaptación al cambio, identificación de la creación de valor, y una orientación para el cumplimiento de objetivos, de esta manera se consigue un aporte para la organización y para las partes interesadas.
- Falta un programa de Capacitación y desarrollo del recurso humano, se debe levantar un descriptivo de posición, identificando las competencias requeridas, con lo cual permita establecer un programa de capacitación para los colaboradores.
- Falta de actualización de procedimientos y políticas, realmente no se ha trabajado en este tema desde la constitución de la Fundación, por lo que es necesario definir las políticas y los procedimientos, con la finalidad de establecer el contexto que permita gestionar los procesos y establecer el alcance de los mismos.
- Limitada gestión hacia potenciales nuevos financistas, no se ha trabajado ni se ha definido un plan para lograr la participación de nuevos donantes y lograr la sostenibilidad de la fundación en el futuro.
- Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional, se deben establecer indicadores que permitan conocer que estamos haciendo y cuáles son los resultados para poder establecer planes de mejora.
- Falta de personal, es un tema recurrente por la amplia zona de influencia y de operación de la fundación. Situación que debe ser demostrado de

manera cuantitativa, de manera que se pueda justificar la necesidad de incorporar recurso humano a la organización.

La importancia de revisar las oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tiene una ventana clara de lo que el exterior puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la Fundación y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el trabajo ecológico y ambiental.

3.5.5 MATRICES DE ACCIÓN

3.5.5.1 Matriz de Potencialidad (FO)

Tabla No 3: Matriz de Ofensiva Estratégica (FO)

MATRIZ DE OFENSIVA ESTRATEGICA Calificación Crítica = 5 Alta = 4 Media = 3 Baja = 2 Muy Baja = 1	Oportunidades O1 Conciencia de la población en temas ambientales ha aumentado significativamente O2 Somos de los pocos medios de cofinanciamiento para la biodiversidad O3 Promover programas de conciencia ambiental-social en las zonas de influencia y en las áreas protegidas O4 Firma de socios o convenios con posibles donantes O5 Relacionamiento con el sector, que permita obtener recursos O6 El número de ONGs que compiten por recursos ha disminuido considerablemente							TOTAL	POSICIÓN
		O1	O2	O3	O4	O5	O6		
Fortalezas									
F1 Tenemos recursos asegurados hasta 2018	F1	4	4	3	3	3	3	20	4
F2 Equipo comprometido y convencido	F2	2	2	2	3	3	4	16	6
F3 EcoFondo es coejecutor (da asesoría y acompañamiento)	F3	4	5	3	4	3	3	22	1
F4 Planificación y financiamiento por programas	F4	3	4	5	3	3	4	22	2
F5 Personal capaz y experimentado	F5	4	2	4	3	2	3	18	5
F6 Eficiencias en los costos administrativos	F6	1	3	3	3	3	3	16	7
F7 Proyectos y programas innovadores	F7	5	4	3	3	4	2	21	3
F8 Cuenta con instrumentos claros y novedosos de planificación y seguimiento	F8	2	2	1	1	2	1	9	8
TOTAL		25	26	24	23	23	23		
POSICIÓN		2	1	3	6	4	5	144	

Fuente y Elaborado por: William Correa

$$\text{Índice de Potencialidad} = 144 / (8*6*5) = 60,0\%$$

Las fortalezas con las que cuenta la Fundación EcoFondo, tienen un 60,0% de potencialidad de aprovechamiento de las oportunidades determinadas por la organización.

Luego del análisis realizado en el cuadro anterior, se puede decir que las principales fortalezas que posee la fundación son las siguientes:

Fortalezas
F3 EcoFondo es coejecutor (da asesoría y acompañamiento)
F4 Planificación y financiamiento por programas
F7 Proyectos y programas innovadores

Las oportunidades con las que cuenta EcoFondo son las siguientes:

Oportunidades
O1 Conciencia de la población en temas ambientales ha aumentado significativamente
O2 Somos de los pocos medios de cofinanciamiento para la biodiversidad
O3 Promover programas de conciencia ambiental-social en las zonas de influencia y en las áreas protegidas
O5 Relacionamiento con el sector, que permita obtener recursos

3.5.5.2 Matriz de Potencialidad (FA)

Tabla No 4: Matriz de Respuesta Estratégica (FA)

MATRIZ DE RESPUESTA ESTRATEGICA Calificación Crítica = 5 Alta = 4 Media = 3 Baja = 2 Muy Baja = 1	Amenazas										TOTAL	POSICIÓN
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
Fortalezas		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9		
F1 Tenemos recursos asegurados hasta 2018	F1	3	5	3	3	4	3	3	2	4	30	1
F2 Equipo comprometido y convencido	F2	1	3	4	5	3	2	3	4	2	27	2
F3 EcoFondo es coejecutor (da asesoría y acompañamiento)	F3	1	3	2	3	3	2	2	3	2	21	5
F4 Planificación y financiamiento por programas	F4	2	3	3	4	2	3	2	2	1	22	4
F5 Personal capaz y experimentado	F5	1	2	3	4	2	1	3	2	1	19	8
F6 Eficiencias en los costos administrativos	F6	1	3	3	3	1	1	2	3	1	18	7
F7 Proyectos y programas innovadores	F7	1	3	2	3	3	3	3	2	1	21	6
F8 Cuenta con instrumentos claros y novedosos de planificación y seguimiento	F8	1	3	2	1	1	3	4	5	2	22	3
TOTAL		11	25	22	26	19	18	22	23	14	180	
POSICIÓN		9	2	5	1	6	7	4	3	8		

Fuente y Elaborado por: William Correa

$$\text{Índice de Potencialidad} = 180 / (8 \cdot 9 \cdot 5) = 50 \%$$

La Fundación EcoFondo puede utilizar el 50 % de sus fortalezas para intentar contrarrestar el efecto de las amenazas.

Luego de efectuar el análisis en la matriz se puede señalar que las principales fortalezas que ostenta la fundación son las siguientes:

Fortalezas
F1 Tenemos recursos asegurados hasta 2018
F2 Equipo comprometido y convencido
F8 Cuenta con instrumentos claros y novedosos de planificación y seguimiento

Las oportunidades con las que cuenta EcoFondo son las siguientes:

Amenazas
A2 Dependencia de una sola fuente de ingresos (donantes)
A4 Poca capacidad y limitada apertura de BS de las organizaciones ejecutoras que conducen a dificultar el cumplimiento de planes, programas y proyectos
A8 Herramientas de planificación y seguimiento poco aceptadas por los beneficiarios secundarios

3.5.5.3 Matriz de Vulnerabilidad (DA)

Tabla No 5: Matriz de Defensa Estratégica (DA)

MATRIZ DEFENSIVA ESTRATEGICA Calificación Crítica = 5 Alta = 4 Media = 3 Baja = 2 Muy Baja = 1	Amenazas A1 Política Estatal absorbente y reguladora A2 Dependencia de una sola fuente de ingresos (donantes) A3 Resistencia cultural a la planificación y el seguimiento, que desemboca en la Poca apertura de BS para ajustarse a procedimientos de ECOFONDO (tec., adm.) A4 Poca capacidad y limitada apertura de BS de las organizaciones ejecutoras que conducen a dificultar el cumplimiento de planes, programas y proyectos A5 Lentitud en procesos de ONG's A6 Dificultad de cooperación con entidades del Estado A7 Falta de organizaciones calificadas para ejecución de proyectos A8 Herramientas de planificación y seguimiento poco aceptadas por los beneficiarios secundarios A9 Cooperación internacional centralizada por el estado										TOTAL	POSICIÓN
		Debilidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
D1 No generamos recursos propios	D1	3	5	2	2	4	2	2	1	3	24	1
D2 Limitada capacidad de difusión y comunicación de las acciones	D2	2	3	2	5	3	3	2	3	2	25	2
D3 Tiempos y procesos poco claros	D3	1	2	5	4	4	3	2	1	3	25	3
D4 Falta un programa de Capacitación y desarrollo del recurso humano	D4	1	3	2	3	2	1	3	2	1	18	6
D5 Falta de actualización de procedimientos y políticas	D5	2	3	4	2	2	2	3	1	1	20	5
D6 Limitada gestión hacia potenciales nuevos financistas	D6	4	4	3	2	3	2	1	1	3	23	7
D7 Falta de personal	D7	1	1	2	2	1	1	1	2	1	12	8
D8 Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional.	D8	1	3	2	3	1	1	3	2	1	17	4
TOTAL		15	24	22	23	20	15	17	13	15	164	
POSICIÓN		9	1	2	3	4	6	5	7	8		

Fuente y Elaborado por: William Correa

$$\text{Índice de Potencialidad} = 164 / (8 \times 9 \times 5) = 45,6\%$$

El 45,6% de las debilidades de La Fundación EcoFondo tienen una incidencia directa en el momento que la organización hace frente a las potenciales amenazas detectadas

Luego de efectuar el análisis en la matriz se puede señalar que las principales debilidades que presenta la fundación son las siguientes:

Debilidades
D1 No generamos recursos propios
D2 Limitada capacidad de difusión y comunicación de las acciones
D3 Tiempos y procesos poco claros

Las principales amenazas que ha detectado la organización son las siguientes:

Amenazas
A2 Dependencia de una sola fuente de ingresos (donantes)
A3 Rechazo cultural a la planificación y el seguimiento, que desemboca en la Poca apertura de BS para ajustarse a procedimientos de ECOFONDO (tec., adm.)
A4 Poca capacidad y limitada apertura de BS de las organizaciones ejecutoras que conducen a dificultar el cumplimiento de planes, programas y proyectos

3.5.5.4 Matriz de Vulnerabilidad (DO)

Tabla No 6: Matriz de Mejora Estratégica (DO)

MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO Calificación Crítica = 5 Alta = 4 Media = 3 Baja = 2 Muy Baja = 1	Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	O6	TOTAL	POSICIÓN
		Conciencia de la población en temas ambientales ha aumentado significativamente	Somos de los pocos medios de cofinanciamiento para la biodiversidad	Promover programas de conciencia ambiental-social en las zonas de influencia y en las áreas protegidas	Firma de socios o convenios con posibles donantes	Relacionamiento con el sector, que permita obtener recursos	El número de ONGs que cumplen por recursos ha disminuido considerablemente		
Debilidades		O1	O2	O3	O4	O5	O6		
D1 No generamos recursos propios	D1	3	3	4	5	4	4	23	1
D2 Limitada capacidad de difusión y comunicación de las acciones	D2	5	4	4	4	3	3	23	2
D3 Tiempos y procesos poco claros	D3	3	2	1	2	2	1	11	5
D4 Falta un programa de Capacitación y desarrollo del recurso humano	D4	1	1	2	1	2	1	8	8
D5 Falta de actualización de procedimientos y políticas	D5	3	3	1	2	1	2	12	4
D6 Limitada gestión hacia potenciales nuevos financistas	D6	3	3	2	4	4	5	21	3
D7 Falta de personal	D7	2	1	3	1	1	1	9	6
D8 Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional.	D8	1	2	1	1	1	2	8	7
TOTAL		21	19	18	20	18	19	115	
POSICIÓN		1	4	6	2	5	3		

Fuente y Elaborado por: William Correa

$$\text{Índice de Potencialidad} = 115 / (8 \cdot 6 \cdot 5) = 47,9\%$$

EcoFondo tiene debilidades que en un 47,9 % limitan la capacidad para poder aprovechar las oportunidades del medio.

Luego de efectuar el análisis en la matriz se puede señalar que las principales debilidades que presenta la fundación son las siguientes:

Debilidades
D1 No generamos recursos propios
D2 Limitada capacidad de difusión y comunicación de las acciones
D6 Limitada gestión hacia potenciales nuevos

Las principales oportunidades que se ha podido detectar en la fundación son las siguientes:

Oportunidades
O1 Conciencia de la población en temas ambientales ha aumentado significativamente
O4 Firma de socios o convenios con posibles donantes
O5 Relacionamiento con el sector, que permita obtener recursos

3.5.6 La matriz Estratégica de la Fundación EcoFondo

El proceso de planeación estratégica se propone funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión 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 no. 7; pudiéndose identificar las siguientes estrategias de acuerdo al análisis efectuado:

Estrategias Ofensivas, al momento de realizar el análisis entre de las fortalezas y las oportunidades se establecen las estrategias a implementarse en la fundación:

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.

Estrategias Defensivas, al momento de realizar el análisis entre de las fortalezas y las amenazas se establecen las siguientes estrategias:

Implementar un programa que permita apalancar el financiamiento de los programas y proyectos $\geq 20\%$.
 Establecer programas de involucramiento con la comunidad.
 Establecer un programa que permita difundir la misión de EcoFondo en las municipalidades y gobiernos seccionales de la zona de influencia.
 Seleccionar y obtener la aprobación del portafolio de proyectos 2013.

Estrategias de Adaptación, cuando se realizar el análisis entre de las debilidades internas de la fundación y las oportunidades se establecen las siguientes estrategias:

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.

Estrategias de Supervivencia, finalmente al realizar el análisis entre de las debilidades de la fundación y las amenazas (externas a la organización) se establecen las siguientes estrategias:

Establecer un programa para conseguir otros ingresos adicionales iguales ó mayores a USD 50.000.
Establecer un programa de comunicación y difusión.
Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos.
Medir la satisfacción de nuestros clientes

Tabla No 7: Matriz Estratégica de la fundación EcoFondo

	Oportunidades	Amenazas
	FACTORES EXTERNOS	O1 Conciencia de la población en temas ambientales ha aumentado significativamente
O2 Somos de los pocos medios de cofinanciamiento para la biodiversidad		A2 Dependencia de una sola fuente de ingresos (donantes)
O3 Promover programas de conciencia ambiental-social en las zonas de influencia y en las áreas protegidas		A3 Rechazo cultural a la planificación y el seguimiento, que desemboca en la Poca apertura de BS para ajustarse a procedimientos de ECOFONDO (tec., adm.)
O4 Firma de socios o convenios con posibles donantes		A4 Poca capacidad y limitada apertura de BS de las organizaciones ejecutoras que conducen a dificultar el cumplimiento de planes, programas y proyectos
O5 Relacionamiento con el sector, que permita obtener recursos		A5 Lentitud en procesos de ONG's
O6 El número de ONGs que compiten por recursos ha disminuido considerablemente		A6 Dificultad de cooperación con entidades del Estado
FACTORES INTERNOS		A7 Falta de organizaciones calificadas para ejecución de proyectos
		A8 Herramientas de planificación y seguimiento poco aceptadas por los beneficiarios secundarios
		A9 Cooperación internacional centralizada por el estado
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
F1 Tenemos recursos asegurados hasta 2018	- Construir alianzas de conservación con entidades relacionadas.	- Implementar un programa que permita apalancar el financiamiento de los programas y proyectos > = 20%.
F2 Equipo comprometido y convencido	- Apoyar al desarrollo local mediante iniciativas sociales, educativas y/o productivas.	- Establecer un programa que permita difundir la misión de EcoFondo en las municipalidades y gobiernos seccionales de la zona de influencia.
F3 EcoFondo es coejecutor (da asesoría y acompañamiento)	- Realizar un estudio sobre las necesidades en la zona de influencia para establecer un modelo de intervención con las comunidades.	- Establecer programas de involucramiento con la comunidad.
F4 Planificación y financiamiento por programas	- Integrar programas de apoyo socio-ambientales.	- Seleccionar y obtener la aprobación del portafolio de proyectos 2013.
F5 Personal capaz y experimentado	- Fortalecer programas de desarrollo con proveedores que permita establecer acuerdos a largo plazo.	
F6 Eficiencias en los costos administrativos	- Ejecutar un adecuado seguimiento a los proyectos.	
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	- Mejorar la calidad en todo lo que hacemos.	- Establecer un programa para conseguir otros ingresos adicionales iguales ó mayores a USD 50.000.
D2 Limitada capacidad de difusión y comunicación de las acciones	- Levantamiento de procesos.	- Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos.
D3 Tiempos y procesos poco claros	- Mejorar el software para seguimiento de proyectos.	- Establecer un programa de comunicación y difusión.
D4 Falta un programa de Capacitación y desarrollo del recurso humano	- Capacitar al personal de la organización para Mejorar el desempeño.	- Medir la satisfacción de nuestros clientes
D5 Falta de actualización de procedimientos y políticas	- Desarrollar un programa que apoye la cultura organizacional.	
D6 Limitada gestión hacia potenciales nuevos financistas	- Capacitar al personal sobre la filosofía de la Mejora Continua y Planificación.	
D7 Falta de personal		
D8 Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional.		

Fuente y Elaborado por: William Correa

Capítulo IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1 Principios de Gestión y valores

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta que permite “Gestionar la estrategia del negocio por medio de objetivos que se operacionalizan en un conjunto de indicadores claves”. En otras palabras, el Balanced Scorecard es un modelo que permite gestionar y medir en forma estratégica el desempeño organizacional, colectivo e individual. La estrategia de Triple Valor de EcoFondo, implica una misión de excelencia en tres dimensiones: Económica, Social y Ambiental, identificando la forma más completa de medir el éxito y la sostenibilidad de la Fundación. Con el fin de gestionar correctamente el negocio en 3 dimensiones, se realiza una adaptación del modelo de Balanced Scorecard desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, para incorporar la medición de resultados en tres dimensiones. De esta forma, los planes de trabajo y el reconocimiento de los logros de los colaboradores, responderán a los objetivos económicos, sociales y ambientales definidos en la planificación estratégica de la entidad.

La medición del progreso en la dimensión social externa utiliza cuatro criterios principales:

- a. Inversión social estratégica, es decir, inversión social que es decidida por los colaboradores y que está alineada con las prioridades estratégicas de la Fundación
- b. Participación de los colaboradores en la proyección social y ambiental de la zona de influencia a través del trabajo comunitario;
- c. Promoción del consumo responsable y,
- d. Ética y transparencia en la relación con nuestros públicos de interés.

La Gestión de responsabilidad social corporativa como ventaja competitiva y factor diferenciador representa, actualmente, un elemento de suma importancia en la definida estrategia empresarial de muchas compañías, corporaciones, multinacionales, y en general grandes empresas.

Igualmente, la pequeña y mediana empresa deben adaptar progresivamente en sus políticas de gestión, diversas iniciativas encaminadas a comunicar y desarrollar marcadas líneas de actuación para fomentar la Responsabilidad Social Empresarial de las mismas.

Para la mayoría de las empresas, realizar una gestión óptima de la Responsabilidad Social Corporativa supone una ventaja competitiva muy importante y un factor estratégico de éxito empresarial.

Se trata, en definitiva, de conjugar los objetivos económicos, sociales y medioambientales y conciliar, evidentemente, los fines que persigue la empresa con los de la sociedad.

La Responsabilidad Social Corporativa entendida de manera global, deberá permanecer integrada en toda la cadena de valor y actuar como factor estratégico y herramienta de gestión y control, que permite articular la rentabilidad económica a la social.

La Responsabilidad Social Corporativa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en el gobierno, estrategia y gestión de las empresas de las políticas y procedimientos sociales, laborales, económicos, medioambientales, de respeto a los derechos humanos, etcétera, que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés. (BSD Consulting, 2012)

Una empresa se considerará económica, medioambiental y socialmente responsable cuando responda satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los diversos stakeholders y se responsabiliza de las consecuencias y el impacto que se deriven de las acciones.

Resulta transcendental reflejar en el BALANCE SOCIAL, BALANCE ECONÓMICO Y BALANCE MEDIOAMBIENTAL todas las actuaciones de la empresa en dichas áreas y exponer la información y los datos disponibles respecto a los indicadores.

El Plan de R.S.C. debe proyectar una imagen acorde con la identidad, valores, cultura corporativa, estrategia y perfil de la organización.

Realmente, es imprescindible que EcoFondo contribuya positivamente y beneficie a la sociedad mediante la ejecución de las diferentes actuaciones integradas en el plan.

Beneficios de configurar un Plan de R.S.C.

- Mejora la imagen externa e interna de la empresa.
- Aumento de la Reputación Corporativa.
- Optimización de la inversión socialmente responsable.
- Comunicación más fluida con los stakeholders.
- Potenciación de la cultura y valores corporativos de la entidad.
- Alineación e identificación del capital humano con la estrategia de la empresa.
- Mejora del clima laboral interno, aumentando el sentimiento de orgullo y pertenencia.
- Incremento de servicios, ayudándose para ello de campañas de marketing social.

- Crecimiento del nivel de competitividad de la empresa (AENOR-ISO 31000:2009, 2010).

Actúa como método de ayuda para corregir, proporcionalmente, desigualdades sociales.

La adecuada gestión de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas representa una oportunidad importantísima para proyectar positivamente determinados Activos Intangibles en la sociedad y asociar la imagen de la compañía con los mismos, es importante crear un binomio asociativo e indisoluble entre Marca y Responsabilidad Social Corporativa y la sociedad debe identificarlo y percibirlo como tal.

De acuerdo a estimaciones se puede concluir que en los próximos años, el 85 % del valor de una empresa provendrá y dependerá en gran medida del valor de los activos intangibles de la misma, según un estudio del profesor de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan.

Para un adecuado establecimiento de una estrategia de triple valor o Gestión de Responsabilidad Social, es fundamental identificar los valores institucionales sobre los que se afianzan los principios éticos y vivenciales del grupo de trabajo que conforma la fundación. Sobre todo si se parte de que toda empresa debe vivir más que enunciar los valores, porque solo de esta manera serán parte del ADN cultural de la empresa y esta vivencia a su vez, repercutirá directamente en el bienestar personal.

Es así que se inició con el planteamiento de una cantidad de valores, luego de lo cuál se realizó un análisis y debate con la participación de todos los integrantes de la fundación, para poder identificar con mejor criterio los valores que se ajustan más con el accionar como organización.

Se debe mencionar que la fundación EcoFondo no contemplaba al momento de realizar el presente estudio, la definición de valores institucionales, por lo que no se puede realizar comparar con una propuesta anterior. En algún momento se habló al interior de la organización pero fue un tema que realmente quedó en carpeta porque no se llegó a agendar en su momento por la escasa disponibilidad de tiempo para su tratamiento.

Para la definición de los valores de la fundación se dio una descripción individual, así:

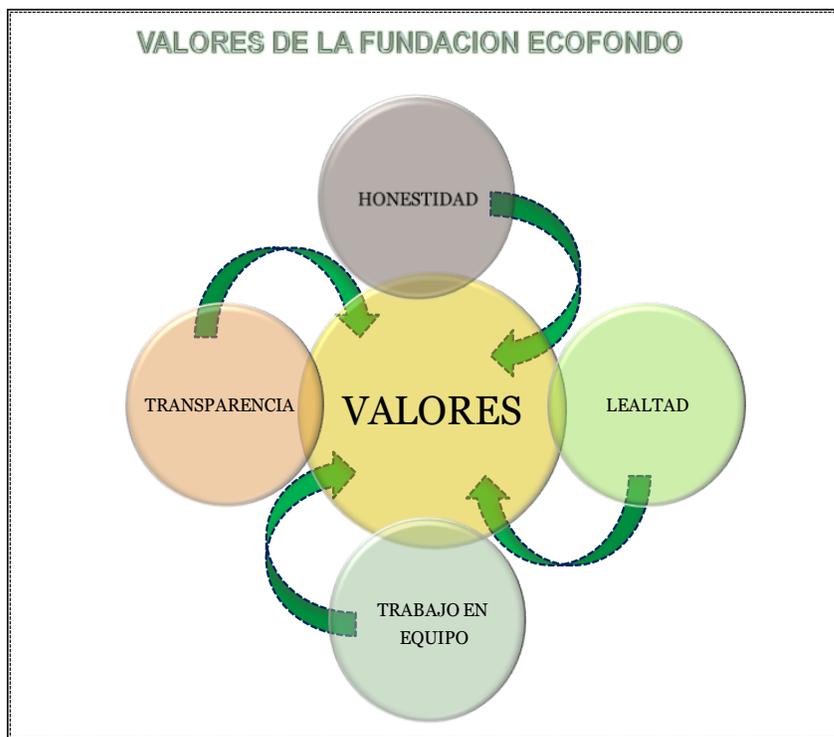
HONESTIDAD: con la organización y la comunidad.

TRANSPARENCIA: en la ejecución de todas nuestras actividades

LEALTAD: con la organización

TRABAJO EN EQUIPO: para el logro de nuestros objetivos

Gráfico No.11 Valores de la Fundación EcoFondo.



Elaborado por: William Correa

4.2 Establecimiento de la Misión

Toda empresa es un elemento creado, organizado, desarrollado y administrado por el hombre. Al inicio de su operación y antes de su creación se debe tener claro el aporte de esta con la sociedad y la interrelación que debe existir con la misma, es así como la organización identifica el propósito y establece la misión.

Las organizaciones han sufrido grandes transformaciones sobre todo en los últimos treinta años, lo que les obliga a establecer objetivos claros y retadores de acuerdo a las necesidades de los mercados y la conocida globalización que obliga a un constante proceso de cambio y mejora.

La labor de los ejecutivos es trascendental porque son los llamados a liderar los cambios, promover iniciativas para mejorar la competitividad y orientar a los integrantes de la organización hacia una visión compartida.

Por todo lo expuesto, el cuerpo directivo y el Director de la fundación comparten el criterio que es un momento propicio para dar un giro obligado y revisar la Misión y la Visión empresarial, con el único propósito de reivindicar sus orígenes y ser un agente de conservación y bienestar social, para de esta manera tener el reconocimiento de la sociedad en el cumplimiento de su misión.

Esta revisión se propone realizar a fondo no solo desde un punto de vista semántico sino y sobre todo desde un punto de vista pragmático, porque han transcurrido un período de tiempo durante el cual se trabajó sin tomar en cuenta la verdadera misión organizacional.

Con un análisis producto de las experiencias vividas, mismas que nos dan un referente de enseñanza y aprendizaje, nos conduce al momento actual para realizar una profunda prospección para conocer nuestro estado actual

identificando las fortalezas, debilidades, nuestros éxitos organizacionales y la multiplicidad de dificultades que atravesamos y que han sido una verdadera escuela de aprendizaje y mejora.

Es así que llegamos a un momento de definiciones en las cuales es una necesidad el plantearnos que esperamos de la organización en al menos en el mediano plazo, porque es un punto de partida para de manera posterior trabajar en la manera como nos proyectamos en el largo plazo.

Para dicho efecto se ha realizado un análisis prospectivo y cualitativo de los principales factores exógenos que pueden afectar a la fundación. Se han identificado las variables críticas que a nuestro juicio, pueden tener directa incidencia en el accionar de la fundación y de las ONG's.

Es así como se han elaborado tres posibles escenarios: optimista, real y pesimista, en base a las variables críticas definidas y el comportamiento de cada una de ellas de acuerdo al escenario, también este análisis cuenta con la identificación de actores y la participación de estos en cada escenario, según sea el caso. Por otro lado, y como complemento se ha realizado un análisis cualitativo de los posibles efectos, implicaciones y repercusiones para la fundación, de acuerdo a los escenarios definidos, como se puede ver detalladamente en las siguientes tablas:

Tabla No 8: Escenario Optimista

Variables Críticas		
V1 Actitud el Estado ante las Fundaciones y ONG's V2 Compromiso empresarial con el medio ambiente V3 Compromiso social con el medio ambiente	Escala de Valoración para el Impacto y Probabilidad Alto - Medio - Bajo	
Título del escenario: OPTIMISTA	Escenario 1	
Descripción del escenario	Actores y participación	
El Ecuador cuenta con un marco constitucional en el que se reconoce a las personas, el derecho de vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación, declara el interés público por la preservación del medio ambiente, conservación de ecosistemas, biodiversidad e integridad del patrimonio genético del país. Es así que a través del código de la producción se pretende conseguir el cumplimiento de estos objetivos mediante incentivos a las empresas con responsabilidad social y ambiental.	Empresas	Interesadas
	Gobierno	Agradecido
	Consumidores	Beneficiados
	Stakeholders	Interesados
	Medio Ambiente	Ganador
Implicaciones para el sector	Impacto	Probabilidad
Implicación 1: Apoyo del Estado a las iniciativas de las Fundaciones Ambientales		
En este sector de servicios en el que se enfocan este tipo de fundaciones, sería un gran impulso la apertura, participación y apoyo por parte del estado. La asignación de fondos que permitan contribuir de mejor manera con la participación de programas y proyectos que apoyen la preservación del medio ambiente y la conservación de los ecosistemas, más aún para la fundación EcoFondo, sería una ventaja competitiva, debido a que el hecho de ser coejecutor, permitiría una mejor interacción con las entidades del estado en favor de los beneficiarios secundarios.	Alto	Medio
Implicación 2: Aporte empresarial con el Medio Ambiente		
El tema ambiental es un tema que tiene mayor impacto, entre accionistas, inversionistas y clientes. Las políticas verdes están presentes en todo tipo de empresas sean estas grandes, medianas o pequeñas.	Medio	Medio
Implicación 3: Participación Social con el Medio Ambiente		
Los clientes, organizaciones y consumidores están cada vez más comprometidos con el medio ambiente, por lo que no basta con que las empresas parezcan verdes con campañas de responsabilidad social, si no que deben tener coherencia con las prácticas en sus procesos.	Medio	Medio

Fuente y Elaborado por: William Correa

Tabla No 9: Escenario Real

Variables Críticas		
V1 Actitud el Estado ante las Fundaciones y ONG's V2 Compromiso empresarial con el medio ambiente V3 Compromiso social con el medio ambiente	Escala de Valoración para el Impacto y Probabilidad Alto - Medio - Bajo	
Título del escenario: REAL		
Descripción del escenario		
El Ecuador cuenta con un marco constitucional en el que se reconoce a las personas, el derecho de vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación, declara el interés público por la preservación del medio ambiente, conservación de ecosistemas, biodiversidad e integridad del patrimonio genético del país. El marco regulario, normativo y de control impuestos por las políticas gubernamentales, ha desmotivado la posible participación de la empresa privada, lo que ha provocado grandes dificultades para las fundaciones por la falta de recursos. Se han realizado esfuerzos aislados y en algunos casos ha ocasionado ineficiencia y duplicidad de costos y esfuerzos en programas y proyectos de las ONG's.	Actores y participación	
	Empresas	Sin interés
	Gobierno	Controlador
	Consumidores	Perdedores
	Stakeholders	Preocupados
	Medio Ambiente	Incertidumbre
Implicaciones para el sector		
Implicación 1: Apoyo del Estado a las iniciativas de las Fundaciones Ambientales		
El estado y la política gubernamental no presta apoyo a las organizaciones con iniciativas para preservar el medio ambiente. Dentro del plan de desarrollo e inversiones, no se ha contemplado la factibilidad de participar activamente por parte de los organismos gubernamentales a este tipo de aportes, lo que ha provocado gran preocupación para el desenvolvimiento de este sector.	Alto	Alto
Implicación 2: Aporte empresarial con el Medio Ambiente		
A pesar de la responsabilidad entendida por el sector empresarial, es realmente limitado el aporte que se ha dado en la mayoría de los casos. La limitación presupuestaria conlleva a que los proyectos sean puntuales, aislados, de corto plazo y circunscrito a las necesidades inmediatas, faltando mucho por gestionar con proyectos para disminuir el nivel de impacto sobre el medio ambiente.	Alto	Medio
Implicación 3: Participación Social con el Medio Ambiente		
La preferencia de los consumidores de bienes y servicios está direccionada a los productos ecológicos, se empieza a considerar como un atributo antes de realizar una decisión de compra. Las empresas están tratando de implementar programas para obtener las certificaciones sobre gestión ambiental, que involucra al compromiso de los empleados y de las partes interesadas.	Medio	Bajo

Fuente y Elaborado por: William Correa

Tabla No 10: Escenario Pesimista

Variables Críticas		
V1 Actitud el Estado ante las Fundaciones y ONG's V2 Compromiso empresarial con el medio ambiente V3 Compromiso social con el medio ambiente	Escala de Valoración para el Impacto y Probabilidad Alto - Medio - Bajo	
Título del escenario: PESIMISTA		
Descripción del escenario		Escenario 3
El Ecuador cuenta con un marco constitucional en el que se reconoce a las personas, el derecho de vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación, declara el interés público por la preservación del medio ambiente, conservación de ecosistemas, biodiversidad e integridad del patrimonio genético del país. La posibilidad de que el marco regulatorio, normativo y de control se radicalice y se limite aún más la operatividad de las fundaciones.	Actores y participación	
	Empresas	Sin Interés
	Gobierno	Controlador
	Consumidores	Perdedores
	Stakeholders	Preocupados
	Medio Ambiente	Perdedores
Implicaciones para el sector		
Implicación 1: Apoyo del Estado a las iniciativas de las Fundaciones Ambientales		Impacto
Se podría limitar aún más la poca participación del estado con las ONG's y con las entidades de apoyo a este tipo de iniciativas, provocando que los programas y proyectos que se llevan a cabo, no cumplan con los objetivos propuestos.		Medio
Implicación 2: Aporte empresarial con el Medio Ambiente		Probabilidad
Los empresarios en su gran mayoría se preocuparían por invertir y llevar a cabo de manera directa programas para preservar el medio ambiente. No se interesarían por realizar aportes para fomentar y sostener programas de mayor impacto colectivo.		Alto
Implicación 3: Participación Social con el Medio Ambiente		Alto
El compromiso con la preservación del medio ambiente, de comunicar y sociabilizar por parte del sector empresarial podría disminuir en forma considerable, lo que podía inclusive afectar de manera laboral. Sería una necesidad insatisfecha por parte de los consumidores de bienes y servicios.		Medio
		Bajo

Fuente y Elaborado por: William Correa

EcoFondo tiene como misión:

El EcoFondo se establece para apoyar los esfuerzos locales y comunitarios enfocados a preservar y conservar el patrimonio natural de los ecuatorianos, a través del cofinanciamiento de proyectos en áreas preseleccionadas.

La fundación cuando definió con anterioridad la Misión, tomó como principal y único insumo y criterio en aquel momento, el objeto jurídico de la creación del organismo.

Luego del taller para la propuesta de la Planificación Estratégica de EcoFondo, de la revisión del marco interno y externo, de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, del análisis de los escenarios se ha planteado una nueva Misión organizacional, para el mediano plazo, sin que esto quiera decir que si el momento coyuntural que puede tener la fundación, amerite revisarla antes del lapso de tiempo. Es así que la nueva Misión ha quedado establecida así:

MISION

Ser una organización encaminada a cofinanciar proyectos y programas de conservación, logrando eficiencia en la utilización de recursos, para conservar la biodiversidad en el Ecuador.

Como se puede identificar claramente en el establecimiento de la nueva Misión propuesta, se da un enfoque claro y centrado en la Cadena de Valor de la Organización, conjuntamente con una de las principales fortalezas (F3) EcoFondo es co-ejecutor de programas y proyectos, con asesoría y acompañamiento; todas estas situaciones enunciadas en el mismo párrafo, tienen directa relación con el planteamiento del escenario prospectivo real y las implicaciones para la fundación EcoFondo.

La declaración en la misión, para el logro de eficiencia en la utilización de los recursos, está identificada con la debilidad D3 (Tiempos y procesos poco claros), lo que ha requerido en la organización el establecer objetivos que tiendan a cumplir con la declaración de contribuir al logro de objetivos con eficiencia y

eficacia con los temas estratégicos dentro de la Perspectiva de Procesos Internos.

Cuando se define la conservación de la biodiversidad en la misión, se limita el campo de acción de la fundación a los aspectos de sobrevivencia y rescate de las especies vivas y la restauración de ecosistemas. Esta definición guarda relación con el enunciado de robustecer la identidad y mensaje organizacional en la segunda perspectiva, usuarios y clientes, específicamente en los objetivos definidos para el cumplimiento del tema estratégico 2.1 Prestar un servicio de Calidad.

4.3 Declaración de la Visión

Como siguiente paso y en secuencia con el antecedente descrito en el numeral anterior, se procedió a revisar la Visión, recordando que la anterior decía:

Nuestra visión es:

Hasta el año 2022, el EcoFondo promoverá la conservación de las vertientes hidrográficas, ecosistemas, clases de vegetaciones nativas y especies que se encuentran primordialmente en la zona de la influencia del Oleoducto de Crudos Pesados, para el beneficio a largo plazo de los ecuatorianos.

Una vez que se definió de común acuerdo entre los integrantes, la nueva Visión es:

VISION

Ser vistos como uno de los mejores referentes de cofinanciamiento y responsabilidad social hasta el año 2018

El compromiso de integrar una estrategia de triple valor, misma que contiene aspectos económicos, temas sociales y compromisos ambientales, fundamenta la necesidad de sostenibilidad la empresa.

Este enunciado se sostiene en varios factores como son la asociación con la fortaleza F1 Tenemos recursos asegurados hasta el 2018, lo que permite crear de acuerdo al primer enunciado de la perspectiva 1, Crear valor social y ambiental; mediante el cumplimiento del tema estratégico 1.1 Hacer viable la Fundación en el tiempo.

4.4 Mapa estratégico

El establecimiento de un mapa estratégico se constituye el pilar fundamental de la herramienta Balanced Scorecard, en el cual se definen los objetivos e indicadores que se pretenden lograr y monitorear, mismo que servirá para enmarcarse en un sistema de toma de decisiones que tenga gran impacto en la empresa, aportando de manera positiva a la gestión de la Fundación, ya que será posible medir el desempeño empresarial, que permita mejorar los procesos.

En el gráfico No. 11 de la siguiente página, se presenta el mapa estratégico de la fundación EcoFondo, tomando en cuenta que se inicia de abajo hacia arriba, partiendo con la enunciación de la misión empresarial de la organización, seguido en la estructura estratégica por la definición de las cuatro perspectivas y el establecimiento de los temas estratégicos que se identifican en cada una de las mismas, 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; lo que conduce finalmente al cumplimiento de la Visión en el mediano plazo.

Gráfico No.12 Mapa Estratégico de la Fundación EcoFondo.



Elaborado por: William Correa

Capítulo V

ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

Uno de los principales objetivos en el sector empresarial es la maximización del beneficio económico, sin embargo en las entidades sin fines de lucro el criterio cambia totalmente, ya que los objetivos son diversos y en ocasiones son inclusive incuantificables. Por lo cual es recomendable identificar otra manera de medir la gestión, volviéndose necesario identificar si los recursos con los que dispone la organización se destinan para su finalidad.

El establecimiento del presupuesto y su ejecución son los métodos más utilizados para medir la gestión de las entidades, pero se observa que se cuenta con una información interna limitada, ocasionando dificultades para identificar realmente el monto de salida del dinero en los proyectos o actividades. La decisión de implantar un BSC como una herramienta para evaluar la estrategia de la fundación, surge como una necesidad de alineación y enfoque por parte del directorio de la fundación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de supervivencia.

5.1 Definición de la estrategia que aplica a la Fundación

Cada fundación como toda organización, debe establecer su propia estrategia para afrontar los retos sociales, considerando algunos criterios para realizar el planteamiento y definir la estrategia:

- El tamaño, es un elemento fundamental para poder determinar el nivel de eficiencia que puede tener la fundación. Con un componente adicional los valores y la cantidad de empleados.
- La relación directa entre el tiempo que la fundación se encuentra operativa y el conocimiento de la misma por parte de la comunidad.

- El carácter de la organización, el hecho que el ente rector o fundador sea público o privado podría afectar el nivel de eficiencia de la organización.
- La composición del Patrimonio, a acorto y a largo plazo y el nivel de afectación que ésta puede tener en la eficiencia de la fundación.
- Los aportes, se deben tener en cuenta de manera explicativa para determinar la eficiencia, debido a que en aquellas organizaciones donde hay un mayor aporte de los fundadores, éstos estarán preocupados de la adecuada destinación de los recursos en cumplimiento con fines organizacionales.
- Las auditorías, ésta obligatoriedad o no de auditar, puede condicionar el nivel de gestión de la fundación por lo que la información podrá tener un alto nivel de certidumbre.
- Actividades de apoyo de origen institucional, mismas que permitan sustentar los gastos financieros de la fundación, pudiendo ser más eficaces que aquellas fundaciones que se financian únicamente con otros recursos, ya que la necesidad de generar nuevos recursos puede apoyar en el buen desempeño de la organización.
- Deseo de aumentar el impacto potencial, con la selección adecuada de los proyectos en la zona de influencia.
- Deseo de aprender con otras personas y beneficiarse de sus experiencias y buenas ideas.
- Deseo de crear conciencia y obtener el apoyo para los objetivos de la fundación.
- Contar con un inventario de las entidades relacionadas de apoyo institucional.
- Identificar las condiciones socio-económicas y el nivel de afectación de las comunidades en la zona de influencia.

La actual situación económica tiene un impacto muy importante sobre el sector de las fundaciones, que se ven afectados por diferentes factores en la cuenta de ingresos: la reducción de los presupuestos en el 2013, pero que será

mucho más intensa en 2014 y 2015 como mínimo, la reducción de los ingresos patrimoniales de las escasas fundaciones que los tienen, la importante reducción de los presupuestos de las obras sociales y ambientales en 2013, las dificultades en mantener la colaboración de las empresas y la caída de los ingresos procedentes de la actividad de mercado o venta de servicios, dibujan un horizonte complejo que hay que atacar a corto plazo, pero con una estrategia de sostenibilidad a medio plazo que impone tomar medidas estructurales.

Un aspecto adicional a considerar es el de la dimensión de las fundaciones y como se verán afectadas de manera diferente en este entorno de recesión: hay un cierto consenso, en que las fundaciones grandes van a sufrir pero disponen de medios para ajustar sus organizaciones al nuevo entorno, mientras que las fundaciones pequeñas serían las que aparentemente mejor están soportando el impacto de la crisis, dado que sus costes de estructura son inferiores y son más flexibles al ajuste de los costos. Es el grupo de fundaciones medianas, especialmente aquellas que han tenido un crecimiento rápido los últimos años, lo que se van a ver más afectadas por el entorno actual.

Más allá de las soluciones tácticas para afrontar la situación de crisis que se reducen a una mayor eficiencia, a la reducción de puestos de trabajo o a la reducción de servicios con el consecuente impacto en los recursos humanos de las fundaciones, vamos a centrarnos en las estrategias que puedan hacer sostenible la fundación a medio plazo.

Sin embargo hay dos cuestiones críticas en la táctica a corto plazo a las que necesariamente hay que hacer mención:

- El acceso al crédito blando bien sea para inversión o tesorería en el sector de fundaciones sigue siendo, como para el conjunto de la economía, el reto más importante, especialmente para aquellas fundaciones con una alta dependencia de recursos privados. La solución a este problema no

puede ser sólo individual, se requiere una acción concertada de todo el sector de fundaciones y buscar nuevas alternativas propias.

- La diversificación de ingresos y la captación de fondos privados aparece como una necesidad no resuelta en tiempos de bonanza que tiene una solución difícil en la situación actual, no solo por la ausencia de donantes, especialmente individuales, sino por la necesidad de inversión que requiere.

Las medidas para afrontar la crisis que quieren dar una primera aproximación a las estrategias de desarrollo, muchas de las cuales están ya en marcha por las fundaciones, otras cuya solución quizá está fuera del sector por lo que las fundaciones pueden y deben promover para que subsistan.

5.1.1 De una Estrategia de Crecimiento a una Estrategia de Sostenibilidad

La fundación EcoFondo como la mayoría de las fundaciones vienen de un largo período y de una Estrategia de Crecimiento constante, lo que ha generado una cultura de organización orientada al desarrollo y crecimiento de su actividad, a veces con criterios de diversificación no siempre congruentes. La propuesta actual impone una reflexión y un cambio de cultura interna orientada a la sostenibilidad de la fundación bajo criterios de revisar su misión, y alinear la actividad en aquello que permiten una clara diferenciación, lo que permite ofrecer un valor añadido real.

El proceso se prevé ser crítico ya que se plantea un cambio estructural en la fundación, que va a requerir la toma de decisiones estratégicas en las que el equipo directivo tenga el apoyo y la decisión para implantar. Estas decisiones estratégicas deben obedecer a opciones claras que tengan en cuenta la sostenibilidad de la fundación a medio plazo junto con criterios a corto plazo como son el mantenimiento de ingresos para las actividades consideradas esenciales.

En definitiva volver a los orígenes, prescindiendo de manera ordenada de aquellas actividades de la fundación que no le son fundamentales ni agregan valor.

En el entorno actual y de los próximos años la colaboración va a dejar de ser una opción por convertirse en una necesidad: colaborar va a ser una manera de compartir costos y mitigar el impacto, bien sea mediante las alianzas estratégicas entre fundaciones, con otras instituciones públicas o privadas que puedan aportar con este objetivo. En este nuevo escenario también se va a tener que replantear la propia función de la organización, pudiendo redefinir la cartera de servicios con la finalidad de generar eficiencia.

La implementación en la fundación de la responsabilidad social corporativa, deberá contar en la colaboración del sector empresarial con estrategias que van más allá de la financiación. Se pueden proponer alianzas estratégicas con otras fundaciones y empresas a partir de la necesidad de generar valor añadido entre ambas partes, bien sea compartiendo mercado, servicios o conocimiento.

Uno de los mitos que más se trata en el sector fundacional es que hay muchas fundaciones y que muchas deben desaparecer. Las fusiones entre fundaciones han sido una realidad en los años de bonanza entre organizaciones con un alto grado de complementariedad o entre aquellas cuya actividad era repetida.

Sin embargo, las fusiones que se están produciendo hoy día en el sector obedecen más a mecanismos de absorción en la que una de las fundaciones con problemas de supervivencia llega a un acuerdo con otra del mismo sector. Las fusiones son mucho más complejas de lo que parece, tienen dificultades legales y de resistencia interna de los equipos directivos y no siempre tienen como

resultado una reducción significativa de costos, pero deberá ser la última alternativa antes que llegar a la liquidación para las fundaciones.

Los grandes analistas han formulado que la opción más efectiva para enfrentar los desafíos del planeta y la sociedad es el desarrollo sostenible. En el esquema anterior, la sociedad y el medio ambiente eran entes separados y fuera del mundo económico en el que carecían de importancia. Bajo este criterio las prioridades económicas, sociales y ambientales competían entre sí. En la actualidad se manifiesta que el modelo de sostenibilidad entiende que la economía global es un sector de la sociedad global y ésta, a su vez, está inmersa en el medio ambiente global. El modelo muestra claramente que no existe ningún “trade-off” entre las tres dimensiones, sino que una economía sostenible solo puede existir dentro de una sociedad sostenible, que a su vez exista en un medio ambiente sostenible.

Para EcoFondo, la estrategia de Triple Resultado es una manera de perdurar en forma sostenible y mantener la organización en el largo plazo, en armonía con las personas y con el medio ambiente. Desde sus inicios, la Fundación ha contribuido con el desarrollo social y ambiental, desde una perspectiva de apoyo de causas sociales y ecológicas. La propuesta actual estratégica contempla la responsabilidad social y ambiental, y económica para comprometerse con la creación de valor en tres dimensiones.

Es claro que la sostenibilidad de la Fundación en el largo plazo, va a depender de la productividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Éstos comprenden no sólo los recursos económicos, sino también los recursos naturales (como el agua, las fuentes de energía, el aire, etc.) y los recursos sociales (sus colaboradores y la licencia para operar con las comunidades y la sociedad en general). El equipo gerencial de EcoFondo entiende que debe generar más valor (en tres dimensiones) con menos recursos, y que ésta será la forma de crear una ventaja competitiva sostenible en los próximos años.

En la gestión de la fundación, el desarrollo económico, la protección del medio ambiente y el aporte a la sociedad con la que se relaciona están intrínsecamente unidos. Se busca diferenciar a partir de una gestión social y ambiental de excelencia, apuntando siempre a generar valor para la fundación

Se espera operar con responsabilidad como la mejor inversión para crear valor de manera sostenida en el tiempo, con el convencimiento de que la calidad de vida presente y futura radica en la capacidad de satisfacer las necesidades humanas básicas, resguardando el medioambiente del que depende toda forma de vida.

La mayor aspiración es que los proyectos tengan un impacto positivo, contribuyendo al mejoramiento de las sociedades y creando confianza para los grupos de interés.

Se pretende aportar a través de esta estrategia a la solución de problemas comunitarios, con responsabilidad social especialmente con el apoyo de nuevos proyectos en la zona de influencia, tomando en cuenta para el presente la metodología de trabajo basada en:

a. La planificación para la implementación

- Identificar y gestionar proyectos de impacto.
- Buscar oportunidades de proyectos a partir de la solución de problemas sociales o ambientales.
- Detectar e incorporar en la estrategia tendencias futuras.
- Asegurar la consistencia interna para construir una cultura de triple resultado.
- El desarrollo sostenible es una alternativa viable.

b. La manera de implementar en la organización

- Con Capacitación y Educación.
- Con un uso más eficiente de los recursos.
- Con nuevas formas de cooperación entre los gobiernos, el sector empresarial y la sociedad.
- Con un crecimiento de ingresos que permita la sostenibilidad.

5.2 Estructura Estratégica

El principal limitante para las fundaciones es la obtención de recursos económicos que les permita cumplir con los objetivos definidos previamente, por lo que la eficiencia se constituye en un factor preponderante para la sostenibilidad de las fundaciones de acuerdo al ámbito de competencia, cualquiera que este sea.

Estos criterios son muy valederos al momento de realizar el presente proyecto en el que se realiza análisis y se definen indicadores centrados fundamentalmente en la eficiencia, tomando en cuenta factores como: tamaño de la fundación, el carácter privado, el objeto de la creación, la función del fundador con el aporte y el compromiso contraído, la obligatoriedad de auditar los estados financieros, el prestigio, la trayectoria, etc.

Una vez que hemos identificado la visión de la fundación, seleccionamos la estrategia organizacional, y definido los objetivos, procedemos a elaborar el Balanced Scorecard de EcoFondo, tomando siempre en consideración los criterios de Sostenibilidad o de Triple Valor definidos para la fundación. Recordando que en la estructura tienen el principio de causa – efecto, lo que permite una interrelación entre los temas definidos en cada una de las cuatro perspectivas.

Se han definido para cada uno de las perspectivas, tres temas estratégicos. En la perspectiva Financiera, se ha tomado en consideración dos factores fundamentales, la creación de valor para los accionistas y la sostenibilidad de la fundación en el tiempo, con lo que la administración deberá realizar las acciones requeridas con la finalidad de cumplir con este cometido, es así que se han definido los tres temas estratégicos:

1. Hacer viable la fundación en el tiempo
2. Conseguir nuevas fuentes de ingreso
3. Distribución razonable de los recursos

Para definir los temas estratégicos de la segunda perspectiva Usuarios y Comunidad, se ha enfocado en la satisfacción de los beneficiarios secundarios, considerando que el valor agregado en los servicios que presta la fundación a los clientes se podrá visualizar en la primera perspectiva. Es en esta perspectiva donde se deberá redoblar los esfuerzos, debido a que es la manera como nos verán nuestros potenciales clientes y la manera de reflejar como reciben los servicios, en base a los indicadores de los temas:

1. Prestar un servicio de calidad
2. Mejorar la percepción de la comunidad
3. Mejorar la satisfacción de los usuarios (BS)

En la tercera perspectiva de Procesos Internos, se ha establecido los temas en base al objeto de la creación de la fundación y en base conocimiento de los procesos que se desarrollan al interior para prestar un adecuado servicio a los clientes, tanto internos como externos.

Para el establecimiento de estos temas se ha considerado además la cadena de valor de la fundación y el conocimiento que tienen los colaboradores

de la fundación, únicamente se ha contado con el apoyo y direccionamiento del ejecutor del presente proyecto para determinar los indicadores, entendiéndose que estas definiciones colaboran con la satisfacción de las dos anteriores perspectivas, la Financiera y la de Usuarios y Comunidad.

Finalmente en la definición de los temas estratégicos de la cuarta perspectiva Aprendizaje y Tecnología, se ha considerado la necesidad de desarrollar y mejorar las capacidades de los colaboradores, partiendo de que el recurso humano es el principal recurso de toda organización. Lo que tiene como efecto la mejora en el desempeño de las tareas encomendadas, la motivación y la prestación de los servicios.

Complementando este tema y dada la necesidad de mantener con vida la planificación estratégica en la fundación, debido a que se inicia con esta etapa de aprendizaje organizacional, se establece programas que refuercen los valores de la empresa, lo que conlleva a una mejora de la cultura organizacional y auto mejora individual.

Finalmente se debe aprovechar la plataforma tecnológica con revisión de lo existente y con capacitación para mejorar las destrezas de los usuarios, como se refleja en los temas:

1. Fomentar el desarrollo integral del personal
2. Promover una cultura basada en los valores
3. Utilizar racionalmente los recursos tecnológicos

Es así como los resultados de la última perspectiva repercutirán directamente en el rendimiento y resultado de todas las perspectivas anteriores, recordando nuevamente el efecto de causalidad en la estructura del Balanced Scorecard.

En la siguiente tabla se puede apreciar la estructura identificada anteriormente, de las perspectivas y de los temas estratégicos propuestos para la fundación EcoFondo, señalando que también se ha definido los pesos de cada una de las perspectivas y de cada uno de los temas estratégicos, tomando como criterio fundamental las prioridades identificadas en el análisis FODA.

Tabla 11: Perspectivas, Temas Estratégicos y pesos de la fundación EcoFondo.

PERSPECTIVAS		PESOS	
		Perspectiva	Tema
	Temas Estratégicos		
1 FINANCIERA		20%	
	<i>Hacer viable la fundación en el tiempo</i>		40%
	<i>Conseguir nuevas fuentes de ingreso</i>		20%
	<i>Distribución razonable de los recursos</i>		40%
2 USUARIOS Y COMUNIDAD		15%	
	<i>Prestar un servicio de calidad</i>		40%
	<i>Mejorar la percepción de la comunidad</i>		30%
	<i>Mejorar la satisfacción de los usuarios (BS)</i>		30%
3 PROCESOS INTERNOS		35%	
	<i>Mejorar la calidad en todo lo que hacemos</i>		30%
	<i>Agregar valor en lo que hacemos</i>		40%
	<i>Estandarización de los procesos</i>		30%
4 APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA		30%	
	<i>Fomentar el desarrollo integral del personal</i>		40%
	<i>Promover una cultura basada en los valores</i>		40%
	<i>Utilizar racionalmente los recursos tecnológicos</i>		20%

Elaborado por: William Correa

5.3 Catálogo de Objetivos

Una vez que se han definido las perspectivas y los temas estratégicos de la fundación, se procede a establecer los objetivos estratégicos que sustentan

cada uno de los temas, tomando en consideración dentro de la arquitectura, la estrategia de triple valor como marco general dentro de la estructura estratégica.

El siguiente paso ha sido definir la ponderación para cada uno de los objetivos en consideración a la importancia y el impacto que cada uno de ellos representa para la fundación. Producto de este balanceo de los objetivos dentro de la estructura, llegamos a visualizar el peso general de los objetivos dentro de la estructura estratégica, lo que a su vez permitirá priorizar y dedicar mayor esfuerzo y compromiso por parte de los gestores de cada uno de los objetivos a su cargo. Como un elemento complementario se ha colocado la unidad de medida de cada uno de los objetivos, como se puede apreciar en la tabla 12.

La identificación de los objetivos en cada uno de los temas estratégicos, guarda directa relación con la visión de triple valor de la fundación, como se puede señalar.

En la Dimensión Económica: ser una Fundación líder en la prestación de servicios y proyectos socio ambiental en la zona de influencia por donde atraviesa el derecho de vía del Oleoducto de Crudos Pesados y generar el mayor valor para sus accionistas y demás público de interés. Para lo cual se definieron cuatro objetivos estratégicos:

1. Establecer un programa para conseguir otros ingresos adicionales iguales o mayores a USD 50.000
2. Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos
3. Implementar un programa que permita apalancar el financiamiento de los programas y proyectos $\geq 20\%$
4. Seleccionar y obtener la aprobación del portafolio de proyectos 2013

Tabla No. 12: Objetivos Estratégicos de la Fundación EcoFondo con la ponderación dentro de la estructura estratégica

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		Peso general	Unidad de Medida
<u>1 FINANCIERA</u>			
	Construir alianzas de conservación con entidades relacionadas	2,40%	Número
	Fortalecer programas de desarrollo con proveedores que permita establecer acuerdos a largo plazo	5,60%	Número
	Establecer un programa para conseguir otros ingresos adicionales iguales ó mayores a USD 50.000	2,80%	Porcentaje
	Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos	1,20%	Porcentaje
	Implementar un programa que permita apalancar el financiamiento de los programas y proyectos > = 20%	8,00%	Porcentaje
<u>2 USUARIOS Y COMUNIDAD</u>			
	Apoyar al desarrollo local mediante iniciativas sociales, educativas y/o productivas	6,00%	Porcentaje
	Realizar un estudio sobre las necesidades en la zona de influencia para establecer un modelo de intervención con las comunidades	3,38%	Número
	Establecer un programa de comunicación y difusión	1,13%	Porcentaje
	Integrar programas de apoyo socio-ambientales	2,70%	Número
	Establecer programas de involucramiento con la comunidad	1,80%	Número
<u>3 PROCESOS INTERNOS</u>			
	Medir la satisfacción de nuestros clientes	5,25%	Número
	Mejorar la calidad en todo lo que hacemos	5,25%	Porcentaje
	Seleccionar y obtener la aprobación del portafolio de proyectos 2013	9,80%	Número
	Establecer un programa que permita difundir la misión de EcoFondo en las municipalidades y gobiernos seccionales de la zona de influencia	4,20%	Porcentaje
	Ejecutar un adecuado seguimiento a los proyectos	6,30%	Porcentaje
	Levantamiento de procesos	4,20%	Porcentaje
<u>4 APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA</u>			
	Capacitar al personal de la organización para mejorar el desempeño	12,00%	Porcentaje
	Desarrollar un programa que apoye la cultura organizacional	7,20%	Índice
	Capacitar al personal sobre la filosofía de la Mejora Continua y Planificación	4,80%	Porcentaje
	Mejorar el software para seguimiento de proyectos	6,00%	Porcentaje

En la Dimensión Ambiental: la meta es contribuir con la mejora del desempeño ambiental de todos los procesos y servicios, a través de los objetivos:

1. Integrar programas de apoyo socio-ambientales
2. Establecer programas de involucramiento con la comunidad.

La Dimensión Social tiene dos aspectos: la interna y la externa.

En la dimensión social interna, la meta es mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias y ser considerado como un buen lugar para trabajar. En esta dimensión se definieron tres objetivos estratégicos:

1. Capacitar al personal de la organización para mejorar el desempeño
2. Capacitar al personal sobre la filosofía de la Mejora Continua y Planificación.
3. Desarrollar un programa que apoye la cultura organizacional.

En la dimensión social externa, la meta es contribuir con el desarrollo sostenible de los países que servimos. Para lograr esa meta, se cuenta con dos objetivos estratégicos:

1. Realizar un estudio sobre las necesidades en la zona de influencia para establecer un modelo de intervención con las comunidades.
2. Establecer un programa de comunicación y difusión.

Los demás objetivos se los puede identificar como de Triple Valor, porque cada uno de estos, tiene componentes tanto sociales, económicos y ambientales, de una manera indistinta, entre los que se pueden identificar:

1. Construir alianzas de conservación con entidades relacionadas
2. Fortalecer programas de desarrollo con proveedores que permita establecer acuerdos a largo plazo

3. Apoyar al desarrollo local mediante iniciativas sociales, educativas y/o productivas
4. Medir la satisfacción de nuestros clientes
5. Mejorar la calidad en todo lo que hacemos
6. Establecer un programa que permita difundir la misión de EcoFondo en las municipalidades y gobiernos seccionales de la zona de influencia.
7. Ejecutar un adecuado seguimiento a los proyectos
8. Levantamiento de procesos
9. Mejorar el software para seguimiento de proyectos

5.4 Definición de indicadores y metas

Como es de conocimiento universal, dentro de la administración es común escuchar que aquello que no se mide, no se puede administrar y no se puede mejorar. Es así que es conveniente establecer un número específico y limitado de indicadores que permitan a través de una simple mirada identificar el estado de avance que se puede lograr en el cumplimiento de las metas propuestas.

Producto de la experiencia manifestada por diferentes especialistas en el tema, se puede señalar que no es conveniente poder gestionar adecuadamente más allá de cuatro indicadores con cada gestor, sobretodo en un periodo de implementación, por lo que se ha tomado especial cuidado en la designación de un máximo de cuatro objetivos a cada uno de los gestores, considerando además la estructura que tiene la fundación.

La idea es que se pueda ver de un solo vistazo cómo están todos los KPI (Key Performance Indicator) del área que se necesita controlar, comparándolos con sus respectivos valores objetivos (KGI - Key Goal Indicator). De esta manera, podremos detectar si nos estamos o no desviando y tomar las decisiones con oportunidad para solventar el problema.

Obviamente, la trazabilidad top down (del problema a la causa) es imprescindible en este sistema. Es de esta manera como al momento de asignar un responsable por cada objetivo, también se le asigna la responsabilidad de la gestión, así como también se le asigna la responsabilidad de presentar un informe que justifica la planificación para alcanzar las metas propuestas y el indicador de desempeño con un enfoque en la calidad del proceso, con la finalidad de conocer cómo se pretende alcanzar el objetivo establecido, así mismo es aquí donde se describe como se deberá medir el nivel de cumplimiento y avance del objetivo, todo esto como punto de partida; con la finalidad de que las reglas queden perfectamente claras, antes de iniciar la gestión. De manera posterior y de acuerdo a la periodicidad en la que se deberá presentar en las reuniones periódicas de revisión el nivel de avance de resultados, se deberá responsabilizar por la presentación del informe de gestión que valida los logros alcanzados y que a su vez permitirán tomar las acciones y recomendaciones más adecuadas, que se deberán presentar con el propósito de alcanzar el cumplimiento de las metas, como se puede visualizar en la tabla a continuación.

Tabla No. 13: Indicadores, Metas y Responsables de los Objetivos Estratégicos de la Fundación EcoFondo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicadores	Meta 2013	Responsable
1 FINANCIERA			
1.1 Hacer viable la fundación en el tiempo			
Construir alianzas de conservación con entidades relacionadas	Número de alianzas estratégicas con entidades privadas y gubernamentales	4	Director de la Fundación
Fortalecer programas de desarrollo con proveedores que permita establecer acuerdos a largo plazo	Número de contratos con principales proveedores	2	Coordinador de Proyectos Financieros
1.2 Conseguir nuevas fuentes de ingreso			
Establecer un programa para conseguir otros ingresos adicionales iguales ó mayores a USD 50.000	% de cumplimiento	100%	Director de la Fundación
Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos	% de cumplimiento del programa	100%	Gerente de Proyectos
1.3 Distribución razonable de los recursos			
Implementar un programa que permita apalancar el financiamiento de los programas y proyectos > = 20%	Eficiencia asignativa de los programas y proyectos	100%	Gerente de Proyectos
2 USUARIOS Y COMUNIDAD			
2.1 Prestar un servicio de calidad			
Apoyar al desarrollo local mediante iniciativas sociales, educativas y/o productivas	20% de incremento de participación en la zona de influencia	100%	Coordinador de Proyectos Técnicos
2.2 Mejorar la percepción de la comunidad			
Realizar un estudio sobre las necesidades en la zona de influencia para establecer un modelo de intervención con las comunidades	Un informe de necesidades y prioridades para establecer modelo de intervención	1	Coordinador de Proyectos Técnicos
Establecer un programa de comunicación y difusión	% cumplimiento del programa de comunicación y difusión	100%	Coordinador de Proyectos Financieros
2.3 Mejorar la satisfacción de los usuarios (BS)			
Integrar programas de apoyo socio-ambientales	Firmas de convenios con programas socio ambientales	3	Gerente de Proyectos
Establecer programas de involucramiento con la comunidad	Cantidad de programas de involucramiento	2	Coordinador de Proyectos Técnicos
3 PROCESOS INTERNOS			
3.1 Mejorar la calidad en todo lo que hacemos			
Medir la satisfacción de nuestros clientes	Levantar línea base del nivel de satisfacción de los clientes	1	Asistente de Proyectos
Mejorar la calidad en todo lo que hacemos	Disminuir 30% el número de no conformidades y acciones correctivas	100%	Coordinador de Proyectos Financieros
3.2 Agregar valor en lo que hacemos			
Seleccionar y obtener la aprobación del portafolio de proyectos 2013	Número de proyectos aprobados en el 2013	4	Gerente de Proyectos
Establecer un programa que permita difundir la misión de EcoFondo en las municipalidades y gobiernos seccionales de la zona de influencia	% de cumplimiento del programa de difusión de la Misión de la Fundación	100%	Coordinador de Proyectos Técnicos
3.3 Estandarización de los procesos			
Ejecutar un adecuado seguimiento a los proyectos	% de cumplimiento del plan de visitas anuales (Técnico y Financiero)	100%	Coordinador de Proyectos Financieros
Levantamiento de procesos	% de cumplimiento del programa de levantamiento de Procesos	80%	Asistente de Proyectos
4 APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA			
4.1 Fomentar el desarrollo integral del personal			
Capacitar al personal de la organización para mejorar el desempeño	Disminuir en un 20% la brecha entre las capacidades y los requisitos de los cargos	100%	Gerente Adm. Y Fin
4.2 Promover una cultura basada en los valores			
Desarrollar un programa que apoye la cultura organizacional	Mejora del 20% del índice de satisfacción laboral de los empleados	20%	Gerente Adm. Y Fin
Capacitar al personal sobre la filosofía de la Mejora Continua y Planificación	% de mejora en la adaptación del personal con el plan estratégico organizacional	15%	Gerente Adm. Y Fin
4.3 Utilizar racionalmente los recursos tecnológicos			
Mejorar el software para seguimiento de proyectos	% de cumplimiento del proyecto de mejora del software para seguimientos administrativo y técnico de proyectos	100%	Gerente Adm. Y Fin

Elaborado por: William Correa

5.5 Tablero de Gestión (Balanced Scorecard)

La fundación utilizará el BSC el 2013 como una adecuada herramienta para medir su gestión, debiendo tener un seguimiento trimestral de manera sistemática y predefinida en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre 2013, en los que se podrá analizar los factores críticos de la fundación desde cuatro perspectivas Financiera, Usuarios y Comunidad, Procesos Internos, y Aprendizaje y Tecnología. Para cada uno de estas perspectivas se definieron temas estratégicos y a cada uno de estos se definieron objetivos estratégicos que reflejan el modelo de estrategia a seguir y los correspondientes indicadores estratégicos que permiten dar seguimiento a los resultados clave.

Cada indicador estratégico está a cargo de un responsable, quien además es el encargado de ir a la fuente de información, cargar el dato y finalmente informarlo para que se registre en el tablero con la periodicidad establecida. Con esta información se permite realizar los ajustes necesarios y redefinir las metas cada tres meses por parte del Comité de Planificación Estratégica (CGE). Los resultados analizados y aprobados por el comité, se los publicará e informará a los entes responsables de la fundación.

Uno de los elementos más importantes para la fundación es el establecimiento del mapa estratégico que se lo deberá utilizar como un elemento de aprendizaje estratégico organizacional. Este proceso determina un ejercicio de reflexión sobre todo para la dirección de la fundación.

El establecimiento de los objetivos e indicadores pretenden afianzar una cultura y dinámica para el conocimiento y habitualidad del pensamiento estratégico de la organización. Los objetivos son de cumplimiento y se los plantea de común acuerdo con el recurso humano involucrado, con la finalidad de que sean alcanzables y retadoras.

Tabla 14: 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			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	0,00	
1.3 Distribución razonable de los recursos									0,0%	4,0%	0,0%	8,0%				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
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	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	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
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		0,00
3.2 Agregar valor en lo que hacemos									0,0%	2,1%	0,0%	14,0%				0,00
Seleccionar y obtener la aprobación del portafolio de proyectos 2013	35%	40%	70%	9,80%	+	Número	Añual	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%	0,00	0,00	0,00	0,00
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		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
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%				0,00
Desarrollar un programa que apoye la cultura organizacional	30%	40%	60%	7,20%	+	Índice	Añual	Suma			7,20%					0,00
Capacitar al personal sobre la filosofía de la Mejora Continua y Planificación		40%	4,80%	+	Porcentaje	Añual	Promedio			4,80%						0,00
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	

Elaborado por: William Correa

5.6 Avance de resultados

El avance de resultados de la Fundación EcoFondo al mes de marzo de 2013, permite visualizar un cumplimiento organizacional del 73,6%, debiendo establecer que únicamente aparecen los resultados trimestrales de los objetivos de acuerdo a la periodicidad establecida.

La Perspectiva Financiera tiene un cumplimiento del 52,5%.

La Perspectiva Usuarios y Comunidad el avance es del 69,84%.

La Perspectiva de Procesos Internos tiene un cumplimiento del 91,43%.

La Perspectiva de Aprendizaje y Tecnología ha llegado al 81,33% de cumplimiento.

Se han presentado resultados de seis Temas Estratégicos.

1.1 Hacer viable la fundación en el tiempo 58,33%

1.2 Conseguir nuevas fuentes de ingreso 49%

2.2 Mejorar la percepción de la comunidad 73,78%

2.3 Mejorar la satisfacción de los usuarios (BS) 60%

1.3 Estandarización de los procesos 91,43%

4.3 Utilizar racionalmente los recursos tecnológicos 81,33%

Se presentan resultados de ocho objetivos con resultados trimestrales, lo que representa el 40% de la totalidad de objetivos; pudiéndose observar que un objetivo, Ejecutar un adecuado seguimiento a los proyectos con el 91,43%, se encuentra en un rango esperado.

Dos objetivos están en un rango aceptable: Establecer un programa de comunicación y difusión 81,78% y Mejorar el software para seguimiento de proyectos 81,33%. Mientras que, Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos 80%, y Realizar un estudio

sobre las necesidades en la zona de influencia para establecer un modelo de intervención con las comunidades 71,11%: están en un rango poco aceptable. Finalmente en el rango de inaceptable se encuentran los objetivos: Construir alianzas de conservación con entidades relacionadas 58,33%, Establecer un programa para conseguir otros ingresos adicionales iguales o mayores a USD 50.000 con el 35,71%, y Establecer programas de involucramiento con la comunidad 60%.

Tabla 15: BSC de la Fundación EcoFondo al mes de marzo 2013

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Planificación de Resultados				Parcial Marzo
	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre	
CUMPLIMIENTO DEL PERIODO	6,25%	39,10%	45,35%	100,00%	4,60
1 FINANCIERA	1,6%	10,0%	4,8%	20,0%	0,84
1.1 Hacer viable la fundación en el tiempo	0,6%	4,0%	1,8%	8,0%	0,35
Construir alianzas de conservación con entidades relacionadas	0,6%	1,2%	1,8%	2,4%	0,35
Fortalecer programas de desarrollo con proveedores que permita establecer acuerdos a largo plazo		2,8%		5,6%	
1.2 Conseguir nuevas fuentes de ingreso	1,0%	2,0%	3,0%	4,0%	0,49
Establecer un programa para conseguir otros ingresos adicionales iguales ó mayores a USD 50.000	0,7%	1,4%	2,1%	2,8%	0,25
Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos	0,3%	0,6%	0,9%	1,2%	0,24
1.3 Distribución razonable de los recursos	0,0%	4,0%	0,0%	8,0%	
Implementar un programa que permita apalancar el financiamiento de los programas y proyectos > = 20%		4,0%		8,0%	
2 USUARIOS Y COMUNIDAD	1,6%	7,5%	4,7%	15,0%	1,10
2.1 Prestar un servicio de calidad	0,0%	3,0%	0,0%	6,0%	
Apoyar al desarrollo local mediante iniciativas sociales, educativas y/o productivas		3,0%		6,0%	
2.2 Mejorar la percepción de la comunidad	1,13%	2,25%	3,38%	4,50%	0,83
Realizar un estudio sobre las necesidades en la zona de influencia para establecer un modelo de intervención con las comunidades	0,84%	1,69%	2,53%	3,38%	0,60
Establecer un programa de comunicación y difusión	0,28%	0,56%	0,84%	1,13%	0,23
2.3 Mejorar la satisfacción de los usuarios (BS)	0,5%	2,3%	1,4%	4,5%	0,27
Integrar programas de apoyo socio-ambientales		1,4%		2,7%	
Establecer programas de involucramiento con la comunidad	0,5%	0,9%	1,4%	1,8%	0,27
3 PROCESOS INTERNOS	1,6%	12,6%	4,7%	35,0%	1,44
3.1 Mejorar la calidad en todo lo que hacemos	0,0%	5,3%	0,0%	10,5%	
Medir la satisfacción de nuestros clientes		2,6%		5,3%	
Mejorar la calidad en todo lo que hacemos		2,6%		5,3%	
3.2 Agregar valor en lo que hacemos	0,0%	2,1%	0,0%	14,0%	
Seleccionar y obtener la aprobación del portafolio de proyectos 2013				9,80%	
Establecer un programa que permita difundir la misión de EcoFondo en las municipalidades y gobiernos seccionales de la zona de influencia		2,1%		4,2%	
3.3 Estandarización de los procesos	1,6%	5,3%	4,7%	10,5%	1,44
Ejecutar un adecuado seguimiento a los proyectos	1,6%	3,2%	4,7%	6,3%	1,44
Levantamiento de procesos		2,1%		4,2%	
4 APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	1,5%	9,0%	4,5%	30,0%	1,22
4.1 Fomentar el desarrollo integral del personal	0,0%	6,0%	0,0%	12,0%	
Capacitar al personal de la organización para mejorar el desempeño		6,0%		12,0%	
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				7,20%	
Capacitar al personal sobre la filosofía de la Mejora Continua y Planificación				4,80%	
4.3 Utilizar racionalmente los recursos tecnológicos	1,5%	3,0%	4,5%	6,0%	1,22
Mejorar el software para seguimiento de proyectos	1,5%	3,0%	4,5%	6,0%	1,22

Elaborado por: William Correa

Capítulo VI

PLANIFICACIÓN OPERATIVA

En el 2011 se creó la fundación EcoFondo Ecuador para la administración directa del fondo, bajo la normativa del Ministerio de Ambiente. El Acuerdo Ministerial permite trabajar como organización para realizar convocatorias para financiar proyectos de conservación. Estos proyectos pueden ser presentados por comunidades organizadas, organizaciones no gubernamentales, municipios, universidades, gobiernos locales y el Ministerio de Ambiente con organizaciones académicas.

Hasta el momento se han realizado seis convocatorias de proyectos (2005-2010), que han resultado en la aprobación de alrededor de 40 proyectos, con un monto invertido directamente en conservación y ambiente por más de cinco millones de dólares.

La razón fundamental para crear la fundación EcoFondo fue establecer nuevos proyectos y programas que fortalezcan la conservación en la línea del oleoducto. Con una mejor infraestructura administrativa se espera reforzar el contacto con las fundaciones beneficiadas por el fondo y el establecimiento de nuevos parámetros, así como una línea base de información.

La idea de crear un corredor de conservación es para tener un espacio de tierra dedicado a proteger el ambiente, donde se involucra a las comunidades. Las nuevas convocatorias podrán ser dirigidas entonces y responder a los requerimientos de la fundación.

Un corredor de conservación es un espacio de tierra dedicado a la conservación donde están involucrados las comunidades, organizaciones y gobiernos locales, con parámetros similares para conservar ese recurso. En este

aspecto se tienen tres áreas temáticas para el apoyo: conservación, capacitación e investigación.

6.1 Matriz y Programación de proyectos

Una vez que se ha establecido la planificación estratégica para el 2013, se establecieron los objetivos que deriva en la definición de los proyectos que se llevarán a cabo durante el presente año, mismos que permitirán cumplir con los objetivos propuestos, como que se pueden revisar en la tabla adjunta.

Tabla No. 16: Proyectos a desarrollar por la Fundación EcoFondo en el año 2013

PROYECTOS A DESARROLLAR POR LA FUNDACION ECOFONDO
PERIODO DE ENE/13 A DIC/13

No.	PROYECTO	OBJETIVO	Presupuesto				
			RH	RF	RT	RM	TOTAL
1	Establecer un programa de comercialización y participación en actividades que generen ingresos	Identificar las actividades de autogestión que puede realizar la fundación para generar ingresos	2.000		500	500	3.000
2	Realizar un estudio para establecer un modelo de intervención con las comunidades	Identificar las necesidades de las comunidades, que permita priorizar los programas de apoyo	4.500				4.500
3	Establecer un programa de comunicación y difusión	Contar con un programa de comunicacional estratégico, que permita informar oportunamente.	1.000	500	2.000	2.000	5.500
4	Estandarizar los procesos	Realizar un levantamiento de los procesos y procedimientos	3.000	200		300	3.500
5	Capacitar al personal de la organización para mejorar el desempeño	Capacitar al personal administrativo, que permita mejorar las competencias, para conseguir eficiencia productiva	12.000				12.000
6	Desarrollar un programa que apoye la cultura organizacional	Afianzar la cultura organizacional sobre valores y sobre la estrategia de sostenibilidad	1.200		500	300	2.000
7	Capacitar al personal sobre la filosofía de la Mejora Continua y Planificación	Difundir el modelo de Gestión Estratégica que permita una cultura corporativa de cambio	2.000	500		500	3.000
8	Mejorar el software para seguimiento de proyectos	Rediseñar el software, que permita ser amigable y que genere mejores reportes.			3.000		3.000
TOTAL			25.700	1.200	6.000	3.600	36.500

Elaborado por: William Correa

6.2 Presupuesto consolidado 2012 – 2014 de la fundación

Una vez que se ha definido la planificación estratégica para el 2013 en la fundación EcoFondo, debemos contar con la asignación de recursos para cumplir

con los objetivos estratégicos, es así que se presentan el presupuesto trianual para el periodo 2012-2014; como marco referencial de compromiso presupuestario.

Tabla No 17: Presupuesto trianual de la Fundación EcoFondo

Cuentas	2012	2013	2014
PRESUPUESTO TOTAL	1315924	1580413	1680413
a) Presupuesto de Operación	1315924	1580413	1680413
ii) Costos Operativos	1315924	1580413	1680413
c. Costos Administrativos y Generales	14660	14660	14660
6110.0212 Cuotas y Servicios	14000	14000	14000
6110.021202 Consultorías	12000	12000	12000
6110.021212 Traducciones	2000	2000	2000
6110.0220 Gastos de oficina	660	660	660
6110.022016 Gastos Bancarios	660	660	660
e. Gastos del Personal	16500	16500	16500
5210 EMPLEADOS Y EJECUTIVOS	16500	16500	16500
6110.0204 OTROS GASTOS DE EMPLEADOS	16500	16500	16500
6110.020410 Comidas y otros beneficios	16500	16500	16500
i. Honorarios Profesionales	4380	4380	4380
7110.020216 Tarifas / fideicomisario adelantado	4380	4380	4380
j. Impuestos	75	75	75
6110.0214 IMPUESTOS	75	75	75
6110.021414 Otros Impuestos	75	75	75
k. Reclamos y demandas	10000	10000	10000
6110.021204 Honorarios Legales	10000	10000	10000
l. Programas ambientales y de seguridad	1250309	1514798	1614798
6110.0228 RELACIONES CON LA COMUNIDAD	1250309	1514798	1614798
6110.022804 Eco Fondo	1250309	1514798	1614798
r. Costos de Auditoría	20000	20000	20000
6110.021209 Servicios de Auditoría	20000	20000	20000

Fuente: EcoFondo

Capítulo VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- Es conveniente la adopción de un modelo de planificación como una herramienta de buena práctica administrativa, que permita a la organización la mejora de los procesos y la disminución de los costos.
- La fundación EcoFondo es una organización sin fines de lucro cuyo principal compromiso es la sustentabilidad organizacional para cumplir con los programas y proyectos de Conservación, Investigación y Capacitación en la zona de influencia por donde atraviesa el OCP.
- El trabajo que realiza la fundación conjuntamente con organizaciones y entes públicos y privados, trata de tender puentes para involucrar recursos y gente con vocación de voluntariado para promover programas socios económicos en la zona de influencia.
- El hecho de que EcoFondo cuente con una sola fuente de ingresos, vuelve indispensable la firma de convenios y alianzas estratégicas con organismos internacionales, ONG's de asistencia internacional, Gobiernos Nacionales, etc. para conseguir financiamiento que le permita sostenibilidad en el tiempo.
- Es una organización comprometida con la preservación y cuidado del medio ambiente y su entorno, aportando con ideas innovadoras que permiten involucrar y comprometer a los sectores sociales para que se sientan parte del proceso.
- Es una necesidad la adopción de procesos de mejora en este tipo de organizaciones, porque conlleva al compromiso de las partes interesadas

para contribuir de una manera más activa con actividades y recursos que permitan satisfacer las necesidades medioambientales.

- 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.
- EcoFondo considera la necesidad de involucrar el recurso humano de una manera activa en el proceso de responsabilidad social y ambiental, que permita una mejor identificación con la misión empresarial.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la fundación la implementación del presente proyecto, ya que permitirá mejorar la gestión de la fundación y conseguir el alineamiento organizacional con la visión y políticas observadas por el principal benefactor.
- Los organismos de ejecución y control deberían tener mayor apertura para agilizar los procesos, para que se pueda acceder con celeridad a los recursos que la fundación destina a proyectos y programas.
- Los Gobiernos Seccionales deberían involucrarse una manera más activa a este tipo de iniciativas que propician la mejora en la calidad de vida de los sectores sociales de la zona de influencia de la fundación.
- Se debe realizar estudios y contactos y entidades privadas y gubernamentales, tanto en el país como en el exterior con el propósito de conseguir una fuente permanente de ingresos.

- Es recomendable el levantamiento de los procesos, porque contribuirá de buena manera con el establecimiento de planes de mejora, que repercutirán en el cumplimiento de los objetivos.
- En el aspecto práctico, se podría recomendar, que se realicen reuniones trimestrales con el carácter de ampliadas y bajo la modalidad de Comité de Gestión Estratégico, en los que se deberán tomar decisiones trascendentales y que se podrán proponer correctivos o ajustes, mismos que necesariamente deben ser aprobados de común acuerdo entre los asistentes.
- Es conveniente que en el proceso de evaluación anual de la implementación estratégica se invite a un consultor, con la finalidad de conseguir una retroalimentación que permita proponer planes para la mejora del proceso en el próximo periodo.
- Reforzar el programa de capacitación al recurso humano de la organización, con el propósito de fomentar el desarrollo integral del personal y promover una cultura basada en valores.

Bibliografía

- AENOR-ISO 31000:2009. (2010). Gestión del Riesgo Principios y directrices. Madrid, España.
- ARQUETIPOS Consultores. (s.f.). www.arquetipos.net/Page.asp?key=30. Obtenido de www.arquetipos.net/Page.asp?key=30.
- ASEHRO Grupo Consultor. (s.f.). <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planeacin-estratgica-y-balanced-scorecard>. Obtenido de <http://www.slideshare.net>.
- Banco Central del Ecuador. (13 de 04 de 2013). <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019> Estadísticas. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019> Estadísticas.
- BSD Consulting. (07 de 2012). Responsabilidad Corporativa. Santiago, Chile.
- Carreto, J. (08 de 2009). : <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>. Obtenido de : <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>.
- CESLA.COM Centro de Estudios Latinoamericanos. (26 de 12 de 2012). www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?fnoti=2012&Id=14167. Obtenido de www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?fnoti=2012&Id=14167.
- CESLA.COM Centro de Estudios Latinoamericanos. (24 de 03 de 2013). www.cesla.com/detalle-noticias-de-cuador.php?fnoti=2012&Id=14115. Obtenido de www.cesla.com/detalle-noticias-de-cuador.php?fnoti=2012&Id=14115.
- Coronel, I. (2012). La Responsabilidad Ambiental en las empresas. *Comercio de la Cámara de Comercio de Guayaquil*, 28'30.
- EKOS. (2012). Los Códigos de Responsabilidad Social. *EKOS*, 38'39.
- Pérez, G. (s.f.). <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=270>. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=270>.
- Pérez, M. d. (11 de 11 de 2008). www.monografias.com/trabajos89/metodo-iap/metodo-iap.shtml. Obtenido de www.monografias.com/trabajos89/metodo-iap/metodo-iap.shtml.
- Pérez, O. (15 de 07 de 2011). Análisis de las fundaciones. *El Telégrafo, Bogotá*.
- Universidad Autónoma de México. (11 de 2009). <http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta/glosario.pdf>. Obtenido de <http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta/glosario.pdf>.

Vagel, M. H. (20 de 08 de 2011). *www.tablero-decomando.com/blog/?p=425*. Obtenido de *www.tablero-decomando.com/blog/?p=425*.

Valdez, D. (12 de 10 de 2008). *www.sigweb.cl/biblioteca/BalanceScorecard.pdf*. Obtenido de *www.sigweb.cl/biblioteca/BalanceScorecard.pdf*.

Yarinango, L. (02 de 05 de 2010). : *http://luisyaringano.blogspot.com/2008/04/definicion-de-deductivo-e-inductivo.html*. Obtenido de : *http://luisyaringano.blogspot.com/2008/04/definicion-de-deductivo-e-inductivo.html*.