



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A BIOPARQUES

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

GABRIELA ALEJANDRA PALACIOS

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Prof. William Medina Quero

Caracas, Octubre de 2009

Universidad Católica Andrés Bello
Programa de Post-grado en Desarrollo Organizacional
Urb. La Castellana, Chacao.
Av. Santa Teresa de Jesús, Edificio CERPE.
Teléfonos: 263.76.60/95.55
Rif. J-00012255-5

CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he asesorado al ciudadano: **GABRIELA ALEJANDRA PALACIOS**, Cédula de Identidad No. **12.383.387**, en la elaboración del Trabajo de Grado de Especialización Titulado **“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A BIOPARQUES”**.

Después de haber revisado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los 15 días del mes de septiembre del año dos mil nueve.

Atentamente,

Profesor

Lic. William Medina Quero

C.I.

Agradecimientos

A la fuerza más grande que me motiva amar la vida y a entender que todo tiene su razón de ser y su justo momento.

A BioParques: Rodolfo Castillo, Viviana Salas y Yaneth Saade, quienes con su excelente disposición abrieron las puertas de su organización y permitieron llevar a cabo este proyecto de la mejor manera posible.

A William Medina Quero quien supo guiarnos durante tres trimestres para culminar esta meta satisfactoriamente.

A todos los compañeros de clases que en algún momento hicieron sus respectivos y valiosos aportes.

A la dirección del Postgrado en Desarrollo Organizacional por brindarnos esta oportunidad de formación y a todo el personal que semestre a semestre nos brindó su apoyo, especialmente a Dorkis Belisario por la paciencia en cada periodo de inscripciones y a Jorge Cabrera por su gentil disposición ayudarnos siempre.

A todos los amigos y compañeros quienes en algún momento brindaron su apoyo aunque sea con una palabra para seguir en este camino.

Dedicatorias

A ese ser humano que a veces dudo que sea de este mundo, por sus cualidades únicas de inagotable disposición y entrega para apoyarme regalándome su infinito amor de madre.

A ti mi única hermana, quien me inspira a seguir demostrándome que si se puede aunque las circunstancias muestren lo contrario

A ti amiga que me acompañaste en todo el camino para llegar a esta meta.

Resumen

El presente es un estudio de la ONG BioParques, organización dedicada a fomentar la conservación de los Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas de Venezuela. Se trata de una investigación evaluativa que se llevó a cabo entre los meses de enero y abril del año 2009, con la finalidad de obtener un diagnóstico de la situación de la organización, y posteriormente emitir las conclusiones y recomendaciones pertinentes; todo esto con la intención de aportar herramientas que contribuyan a su desarrollo organizacional. El primer encuentro que se tuvo con los directivos de la organización sirvió como reunión exploratoria para detectar las inquietudes y necesidades de estos potenciales clientes. Posteriormente se realizó la propuesta de actividades de diagnóstico por parte de las consultoras, reunión esta en la que se definieron las estrategias o actividades a seguir.

Se emplearon tres instrumentos esenciales para el levantamiento de información (Cuestionario, Revisión Documental y Junta Técnica). La información obtenida fue debidamente analizada y se obtuvo entre otros aspectos importantes: que BioParques atraviesa por una situación financiera difícil, la organización presenta las debilidades en planificación y funcionamiento estratégico, y además muestra falta de adaptación al entorno político del país.

Se realizaron las recomendaciones pertinentes para mejorar las debilidades y amenazas que tiene la organización, así como para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Índice

Hoja de Aprobación

Agradecimiento-Dedicatorias

Resumen

Índice

FASE DE PLANIFICACION

Pág.

CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO.

1. Justificación.....	1
1.1 Planteamiento del problema e importancia.....	4
1.2 Objetivos.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Metodología Propuesta.....	5
1.3.1 Marco conceptual.....	5
1.3.2 Marco organizacional.....	8
1.3.3 Marco metodológico.....	11
1.4 Resultado(s) esperado(s). Implicaciones.....	13
1.5 Aspectos éticos.....	14
1.6 Referencias bibliográficas.....	15

FASE DE EJECUCION

Pág.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1. La Teoría Sistémica.....	17
2.1.1 Pensamiento y Teoría General de Sistemas (T.G.S)....	18
2.1.2 Desarrollos.....	19
2.1.3 Descripción del propósito.....	20
2.1.4 Descripción del uso.....	21
2.2. Planificación estratégica.....	22
2.2.1 Definición.....	23
2.2.2 Evolución de la Planificación Estratégica.....	25
2.2.3 Modelos conceptuales de la Planificación Estratégica....	28
2.2.4 Estrategias.....	33
2.3. Matriz DOFA.....	44

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. Las ONG ambientalistas.....	47
3.2. Breve reseña de BioPaques.....	51
3.3 Misión y Objetivos.....	52
3.4 Principales programas de la organización.....	54
3.5 Principales socios / financiadores.....	57

CAPITULO IV: EVALUACIÓN

	Pág.
4.1. Propósito(s) de la Evaluación.....	59
4.2. Planificación de la evaluación.....	59
4.3. Marco metodológico.....	61
4.4. Análisis de datos y presentación de resultados.....	65

FASE DE VALORACIÓN

CAPITULO V: VALORACIÓN DEL PROYECTO.

5.1. Evaluación del Proceso General.....	100
5.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado.....	100
5.3. Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado..	101

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones.....	102
6.2. Recomendaciones.....	103
Referencias Bibliográficas.....	107
Anexos.....	110

CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO.

1. Justificación.

Venezuela está ubicada entre los diez países con mayor diversidad biológica del mundo. Siendo pioneros en materia ambiental, los venezolanos contamos con leyes que regulan el uso y disfrute de los espacios naturales. Producto de estas leyes, en nuestro país existen 43 Parques Nacionales y 36 Monumentos Naturales que cubren un área de más de 15 millones de hectáreas, lo cual representa aproximadamente el 16% del territorio nacional.

De esta forma, los Parques Nacionales constituyen grandes extensiones del territorio nacional protegidas por el Estado Venezolano con la finalidad de conservar una muestra de nuestros ecosistemas y los recursos naturales presentes en ellos. No obstante, a pesar de los esfuerzos de diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales por proteger nuestros Parques Nacionales, muchas veces las normativas correspondientes al cuidado de estas áreas no se cumplen con la rigurosidad necesaria. Esto se debe en gran medida al desconocimiento de la importancia que tienen los Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas en nuestra vida diaria y en el bienestar económico y social del país.

BioParques es una Asociación Civil sin fines de lucro, creada por la necesidad de motivar a la ciudadanía a apoyar la conservación de áreas naturales para lograr el desarrollo sustentable de Venezuela. Esta Asociación Civil trabaja de manera conjunta con representantes de cinco países latinoamericanos en una iniciativa llamada Observadores de Parques, cuya finalidad es velar por la

protección y el fiel cumplimiento de las normativas de los Parques Nacionales y Áreas Protegidas.

Tras seis (6) años de su fundación, BioParques al igual que otras Asociaciones Civiles u Organizaciones No Gubernamentales, ha tenido que sortear una serie de dificultades para mantenerse. En reunión exploratoria sostenida con los directivos de la ONG BioParques encontramos diversos motivos que actualmente aquejan a la organización, entre los que podemos comentar: la disminución de las donaciones, lo que es percibido por ellos como el resultado del riesgo político del país, esta situación plantea la necesidad de conseguir benefactores diferentes o idear nuevas formas de autofinanciamiento. Otra de las inquietudes expresadas por los directivos de la organización está referida al ¿Qué están haciendo, qué quieren seguir haciendo y cómo lo van a hacer? Por último, encontramos que les genera dificultad la definición de operaciones y funciones de cada uno de los miembros de la organización.

Resulta entonces preciso aclarar que para llevar a cabo un proceso de consultoría es necesario dejar claros los límites en relación al proceso a tratar dependiendo del tiempo y los recursos con los que se cuenten, y de acuerdo a la jerarquización de los problemas expuestos. De acuerdo a lo anterior, consideramos que los procesos referidos a la planificación estratégica son básicos y necesarios para poder continuar mejorando otros aspectos como el financiero o la estructura de cargos y funciones más operativas, por lo que estimamos conveniente trabajar en este proceso de consultoría específicamente con los procesos estratégicos de BioParques, de manera que este trabajo pueda sentar las bases para tratar los demás problemas que aquejan a la organización en un futuro.

Por lo antes expuesto, creemos que resulta adecuado llevar a cabo un proceso de consultoría en el que un diagnóstico de procesos de planificación estratégica proporcione a la organización información útil para su desarrollo.

De esta forma nos encontramos pues ante un proceso de Investigación-evaluativa. Correa, Puerta y Restrepo (s/f) plantean que el método concreto de la evaluación es la investigación evaluativa, donde las herramientas de la investigación social se ponen al servicio del ideal consistente en hacer más preciso y objetivo el proceso de juzgar. En su forma de investigación, la evaluación establece criterios claros y específicos que garanticen el éxito del proceso, reúne sistemáticamente información, pruebas y testimonios de una muestra representativa de las audiencias que conforman el programa u objeto para evaluar, traduce dicha información a expresiones valorativas y las compara con los criterios inicialmente establecidos y finalmente saca conclusiones.

Suchman (1967) citado por Correa, Puerta y Restrepo,(s/f)
,plantea que :

“La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. La investigación evaluativa asume también las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción”. (Suchman, 1967: 119).

1.1 Planteamiento del problema e importancia

Luego de exponer detalladamente aspectos relevantes para la organización, podemos plantear que se estima necesario realizar una investigación evaluativa que sirva como estudio diagnóstico para conocer ***¿cuál la situación actual de BioParques?*** Las conclusiones de este estudio serán de utilidad para los directivos de la organización a fin de poder tomar las acciones y correctivos pertinentes. De esta forma la información recabada les permitirá a los directivos de la organización tener una perspectiva general y sistematizada de la situación real de BioParques, dándoles la oportunidad de revisar qué cosas positivas deben mantener, qué cosas o procesos deben mejorar y cuáles deben cambiar. Esto ayudará a BioParques a mantenerse y seguir brindando sus servicios al público en general.

Consideramos que de no realizarse un diagnóstico la situación en la organización podría agravarse, puesto que los esfuerzos por solventar las debilidades se encuentran diluidos al no apuntar en una dirección certera, entre otras cosas por la falta de claridad del panorama general y por no tener estructuradas o planificadas estrategias para afrontar las dificultades.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Realizar una *intervención diagnóstica* sobre los procesos estratégicos de la ONG BioParques.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.3 Evaluar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas presentes en la organización.

1.2.4 Diagnosticar la situación actual de esta OGN haciendo énfasis en los procesos estratégicos.

1.2.5 Evaluar el proceso de planificación estratégica de la organización.

1.2.6 Explorar el marco legal, normativo y financiero de la organización.

1.2.7 Obtener información acerca de los reglamentos de BioParques y su relación con El Estado.

1.3 Metodología Propuesta.

1.3.1 Marco conceptual

Para poder entender el funcionamiento de una Asociación Civil como BioParques resulta necesario conocer el marco de referencia y concepto de las Organizaciones No Gubernamentales. Una organización no gubernamental (tanto en singular como en plural ONG) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social. Su membresía está compuesta por voluntarios. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización. El financiamiento de actividades, generalmente, proviene de

diversas fuentes: personas particulares, Estados, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc.

La expresión Organizaciones no Gubernamentales (ONG) nació a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para asistir sus asambleas como invitadas. Dado que la ONU es una organización de estados se buscó diferenciar los niveles.

Para la comprensión y análisis de la realidad organizacional de BioParques, sus características y dinámica, consideramos que conceptual y académicamente resulta adecuado analizarla apalancándonos en los conceptos de la *Teoría de Sistemas*. Por tanto, desde este enfoque la ONG BioParques es considerada un sistema, entendiéndola como un conjunto de elementos interdependientes que interactúan y que forman un todo organizado, cuyo resultado es mayor que el resultado que podría obtener cada uno de los elementos si funcionaran independientemente. Podremos entonces señalar a BioParques como un *sistema abierto*, puesto que presenta relación con el medio ambiente, e intercambia con él energía y materia. Debe ser eminentemente adaptativo, es decir, para sobrevivir debe ajustarse permanentemente a las condiciones del medio.

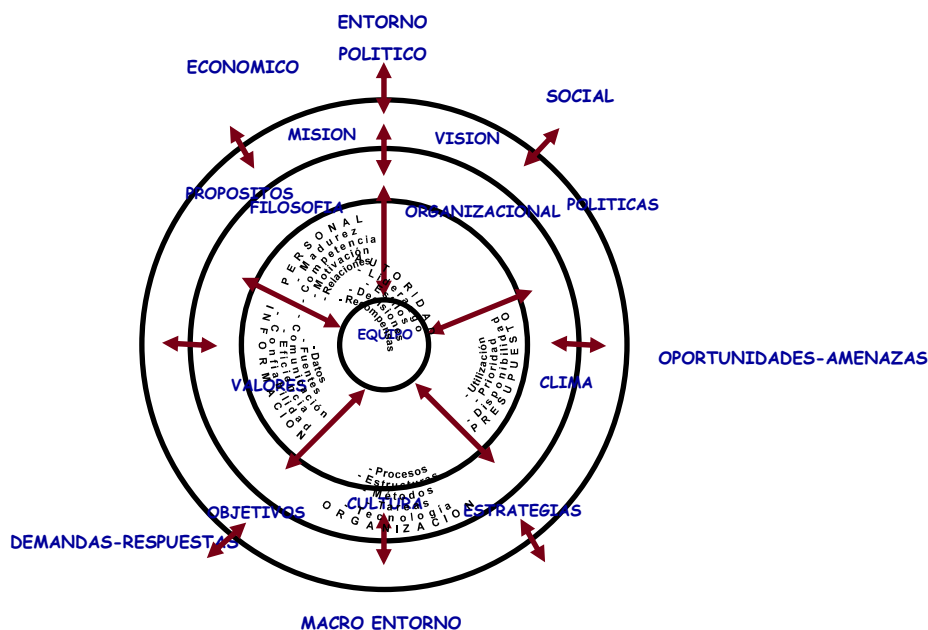
El analizar, comprender e interpretar las fuerzas internas y externas que coexisten o rodean a la organización es una acción clave para lograr una gerencia efectiva. Como consultores requerimos obtener información sobre las organizaciones en las que trabajamos y su medio ambiente, para apoyarlas en la *planificación estratégica* de manera efectiva y en la formulación y aplicación de la estrategia adecuada. Mediante la planificación estratégica –como herramienta poderosa para adecuarse a las condiciones de cambio circundante en que se encuentra la organización- se ofrece ayuda importante para hacer frente a los

desafíos que se le presentan a la organización de manera de aprovecharlos como oportunidades de crecimiento o mejoramiento de sí misma, a la par que se vela por la eficacia organizacional resumida en: altos niveles de productividad con altos índice de satisfacción de sus clientes y colaboradores.

En este orden de ideas, empleamos como modelo teórico de referencia el propuesto por W. Medina (1997) como *modelo para el análisis organizacional* el cual se presenta a continuación:

MODELO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

W. MEDINA (1997)



De los componentes de este modelo propuesto para el análisis organizacional se desprenden conceptos básicos como *Estructura Organizacional*, *Oportunidades* y *Amenazas*. Podemos complementar estos aspectos con los conceptos de *Debilidades* y *Fortalezas*. Indefectiblemente estamos entonces ante información que manera estructurada nos facilita la construcción de una *Matriz DOFA*, la cual

nos permitirá organizar los datos recabados. Esta matriz resulta de gran utilidad puesto que nos posibilita construir alternativas a través de las estrategias FO que usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Las estrategias DO que pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA que aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Y por último las estrategias DA que son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

1.3.2 Marco organizacional

Breve Historia. En nuestro país existen 43 Parques Nacionales y 36 Monumentos Naturales que cubren un área de más de 15 millones de hectáreas, lo cual representa aproximadamente el 16% del territorio. BioParques es una organización sin fines de lucro que surge en con la idea de trabajar el pro de la conservación de los Parques Nacionales y las Áreas Protegidas. Se trata entonces de una Asociación Civil sin fines de lucro de carácter conservacionista, fundada el 25 de enero de 2002.

La organización cuenta con un nutrido grupo de profesionales de diferentes disciplinas involucrados directa o indirectamente con las actividades de la organización.

La Junta Directiva está formada por personas que trabajan directamente en BioParques y se encuentra representada por Viviana Salas (Presidenta), Yaneth Saade (Vicepresidenta) y Rodolfo Castillo (Director).

Para la toma de decisiones y la definición de proyectos y estrategias, BioParques tiene el respaldo de un Consejo Consultivo formado por representantes de universidades, empresas y organismos públicos.

La organización no cuenta con miembros por afiliación. Sus miembros son personas que participan activamente en la organización y trabajan en el alcance de la misión y sus objetivos.

Misión y Visión.

Misión: Apoyar la conservación de los Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas a través de la participación ciudadana.

Visión: Representar una organización capaz de aportar al desarrollo sustentable de Venezuela:

- Información actualizada sobre las características, condiciones e importancia de nuestros Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas.
- Capacitación de líderes para la conservación de nuestros Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas.

En la búsqueda por encontrar soluciones innovadoras a los problemas ambientales que actualmente presentan los Parques Nacionales, BioParques ha desarrollado importantes experiencias de conservación con las comunidades aledañas a estos parques haciendo especial énfasis en el compromiso con la población joven e infantil.

Principales programas de la organización:

- Observadores de Parques
- Red de Aliados de los Parques Nacionales de Venezuela
- Comunicadores Ambientales Infantiles, Amigos de las Áreas Protegidas de Venezuela
- Calendario Ecológico

Principales socios / financiadores

Consciente de la importancia de la cooperación interinstitucional, **BioParques** ha desarrollado alianzas con prestigiosas universidades (Universidad Simón Bolívar y Universidad de Los Andes), con otras organizaciones no gubernamentales internacionales y del país (Alianza Andes, Asociación Civil Chunikai, Eco-Index, Fundación Agua Clara, Fundación Tierra Viva, Parkswatch, Sinergia) y con el Gobierno Venezolano (Ministerio del Poder Popular para el Ambiente e Inparques), así como con la empresa privada y medios de comunicación social.

El trabajo de la organización ha sido apoyado principalmente por organismos internacionales (Comité Holandés de la UICN, The Gordon and Betty Moore Foundation, Embajada Británica, Embajada Alemana, Embajada de Holanda, Oficina Regional para América del Sur (UICN-Sur), OEA, GEF-PNUMA, The Nature Conservancy).

1.3.3 Marco metodológico

Considerando la necesidad expresada, así como la cantidad de integrantes que conforman a la organización, emplearemos instrumentos que permitirán levantar la información necesaria para identificar las necesidades reales de BioParques. Los medios de exploración seleccionados son:

- Revisión documental
- Cuestionario
- Junta Técnica.

Estos instrumentos, nos permitirán conocer la situación real de la organización. A continuación se presenta un panorama general de dichos instrumentos:

Revisión Documental:

Como actividad de diagnóstico contendrá una gran variedad de entregables para los fines del análisis de diagnóstico organizacional de BioParques.

El resultado de la revisión diagnóstica pretende:

- a) Obtener conclusiones a partir de la información entregada
- b) Revisar la correspondencia de los hallazgos encontrados a través de los cuestionarios y de la junta técnica
- c) Determinar la situación actual de BioParques a nivel estratégico

Cuestionario para el Diagnóstico Organizacional:

Este instrumento fue seleccionado luego de una amplia revisión de instrumentos similares. Consideramos que debido a su especificidad puede arrojar información interesante para este estudio. El cuestionario para el diagnóstico organizacional fue tomado de la muestra de cuestionarios del Centro Internacional de Investigaciones para Desarrollo Organizacional (http://www.idrc.ca/es/ev-28265-2d-1DO_topic.html) para determinar el actual Funcionamiento Estratégico ONG BioParques. Dicho instrumento está dividido en dos partes. La Primera Parte fue elaborada bajo la forma de escala likert contentiva de 17 items con cinco opciones cada uno que permiten expresar el grado de acuerdo con el contenido presentado en cada afirmación y puede interpretarse de acuerdo a los siguientes rangos preestablecidos:

17 – 54 Muy poco funcionamiento estratégico

55 – 66 Poca funcionamiento estratégico

65 – 85 Adecuada funcionamiento estratégico

La Segunda Parte está conformada por una serie de preguntas abiertas, las cuales serán examinadas bajo el Análisis de Contenido, el cual pretende encontrar las categorías comunes en el texto y verificar su frecuencia.

Junta Técnica:

La Junta Técnica estará orientada por un Guión de Preguntas Para el Diagnóstico Estratégico tomado de Serna (2003), el cual está dividido en preguntas que apuntan al análisis interno (agrupadas en tres renglones) y

externo de la organización que se presentan en 10 (diez) renglones o categorías.

Finalmente, debemos señalar que en términos generales se estima que durante la fase de Diagnóstico las actividades a ejecutar serán las siguientes:

- Reunión Exploratoria.
- Presentación de la propuesta de diagnóstico a la organización.
- Revisión Documental.
- Aplicación del Cuestionario para el diagnóstico organizacional.
- Realización de la Junta Técnica.
- Compilación de la información y análisis de resultados.
- Presentación del Diagnóstico organizacional.

1.4 Resultados esperados. Implicaciones

Una vez concluido el proceso de levantamiento de información que permita vislumbrar el diagnóstico organizacional de la situación actual de BioParques. Nos basaremos en las respectivas conclusiones obtenidas para sistematizar la información a fin de identificar y jerarquizar las situaciones problema que presente la organización. De este modo los directivos de la empresa guiados por el consultor realizarán dicha jerarquización tomando en cuenta el impacto de cada situación sobre los resultados de la organización, sobre las personas que la conforman, la tendencia (positiva o negativa) y la prioridad de solución.

Posteriormente se traducirán las situaciones problema jerarquizadas en *objetivos de cambio*. Finalmente, los objetivos de cambio serán jerarquizados considerando la prioridad de solución, los efectos sobre los otros objetivos y

sobre las personas, la tendencia y factibilidad. De esta forma, se obtendrán las bases para diseñar la estrategia y actividades a fin de intervenir los objetivos de cambio seleccionados como primordiales. Por tanto, una vez seleccionados los objetivos de cambio a intervenir se podrá diseñar un *plan de acción* para abordar la intervención.

Encontramos entonces que este proceso de diagnóstico le brindará a los directivos de BioParques información y herramientas de gran utilidad que sentarán las bases para dar continuidad a un proceso de desarrollo organizacional.

1.5 Aspectos Éticos

Para la realización de este proyecto de diagnóstico serán considerados tanto el Código de Ética de y Conducta para las ONG elaborado por la Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales WANGO, así como el Código de ética para los Servicios de Consultoría tomado de <http://www.voxdata.com.ar/voxconsultor.html>, en el cual se muestran claramente los criterios que gobiernan nuestro rol como consultores independientes, considerando aspectos como: Clientes, proyectos, honorarios y profesión.

1.6 Referencias bibliográficas

Amaya, Jairo (2003) *Gerencia: Planeación y estrategia*. Editorial Ltda. Argentina

Chapman, Alam (s/f) *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Tomado de: www.cabinas.net/...empresas/el_metodo_dofa.asp [Consulta 2009-09-28]

Codina, Alexis, (2007). *Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias*. [Artículo en línea]. Disponible en www.Degerencia.com/articulo/deficiencias_en_uso_del_foda_casusas_y_sugere_ncias. [Consulta 2009/09/29]

Correa, Santiago; Puerta, Antonio y Restrepo, Bernardo. (s/f). *Investigación evaluativa*. Programa de especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Tomado de: <http://contrasentido.yukei.net/wp-content/uploads/2007/08/modulo6.pdf>

Código de Ética de Consultoría tomado de <http://www.voxdata.com.ar/voxconsultor.html>

Código de Ética y Conducta para las ONG tomado de: www.wango.org/download/pdf/COESpanish.pdf

es.wikipedia.org/wiki/Teoría_de_sistemas. [Consulta 2009/10/16]

David, Fred R. (1994) *La gerencia Estratégica*. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Guías de Asistencia Técnica. Programa de Formación Empresarial.

Gómez Gil, Carlos.(2003). *Las ONG en la globalización. Estrategias, cambios y transformaciones*. Caracas. Sinergia.

Ibarra G, José R. (2005) *Planificación estratégica. Reflexiones de un consultor para un gerente*. [Artículo en línea]. Disponible en www.Degerencia.com/articulos/php?artid=750. [Consulta 2009/09/29]

Itriago, Miguel Ángel y Antonio Itriago. (2000) *50 Consejos y 50 Respuestas sin fines de lucro* Caracas. Editorial Fundación Oportúntas Sinergia.

Leirado, Javier A. 2006. *La Teoría de Sistemas*. [Artículo en línea] Disponible en morato2ablogspot.com/2006/10/articulo_sobre_teoría_de_sistemas.html. [Consulta 2009/09/29]

Leza Betz, Danie.l (1999). *Beneficios Fiscales de las Instituciones sin fines de lucro en Venezuela* Caracas. Ediciones Fundación Oportúntas Sinergia.

Medina, William (s/f). Material de la Cátedra de Procesos de Consultoría. Compilación.

Muestra de Cuestionarios del Centro Internacional de Investigaciones para Desarrollo Organizacional (http://www.idrc.ca/es/ev-28265-2d-1DO_topic.html)

Serna G, Humberto. (2003). *Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión*. Bogotá. 8va Edición. Global Ediciones.

Urribarri, Guillermo (2002) *Las Organizaciones No Gubernamentales para La Protección Ambiental*. [Artículo en línea] disponible en: www.ambiente-ecologico.com/ediciones/2002/083_03.2002/083_Columnistas_GuillermoUrribarri.php3. [Consulta 2009/29/09].

Vanegas, Salvador (s/a) [Artículo en línea] disponible en: www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm Planificación estratégica. [Consulta 2009/29/09].

FASE DE EJECUCION

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1. Teoría de Sistemas.

De acuerdo con es.wikipedia.org la teoría general de sistemas (TGS), teoría de sistemas o enfoque sistémico es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objetivo tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

Como ciencia Urgente, plantea paradigmas diferentes a los de la ciencia clásica. La ciencia de sistemas observa totalidades, fenómenos, isomorfismos, causalidades circulares, y se basa en principios como la subsidiaridad, pervasibilidad, multicausalidad, determinismo, complementariedad, y de acuerdo a las leyes encontradas en otras disciplinas y mediante el isomorfismo, plantea el entendimiento de la realidad como un complejo, logrando su transdisciplinariedad, y multidisciplinariedad.

La Teoría General de los Sistemas (T.G.S.) propuesta, más que fundada, por L. von Bertalanffy en 1945 aparece como una metateoría, una teoría de teorías (en sentido figurado), que partiendo del muy abstracto concepto de sistema busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad.

La T.G.S. surgió debido a la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de sistemas abstractos como los que estudia la Física. Desde el Renacimiento la ciencia operaba aislando:

- Componentes de la realidad, como la masa.
- Aspectos de los fenómenos, como la aceleración gravitatoria.

Pero los cuerpos que caen lo hacen bajo otras influencias y de manera compleja. Frente a la complejidad de la realidad hay dos opciones:

- en primer lugar es negar carácter científico a cualquier empeño por comprender otra cosa que no sean los sistemas abstractos, simplificados, de la Física. Conviene recordar aquí la rotunda afirmación de Rutherford: “La ciencia es la Física; lo demás es coleccionismo de estampillas”.
- La segunda es empezar a buscar regularidades abstractas en sistemas reales complejos. La T.G.S. no es el primer intento histórico de lograr una metateoría o filosofía científica capaz de abordar muy diferentes niveles de la realidad. El materialismo dialéctico busca un objetivo equivalente combinando el realismo y el materialismo de la ciencia natural con la dialéctica hegeliana, parte de un sistema idealista. La T.G.S. surge en el siglo XX como un nuevo esfuerzo en la búsqueda de conceptos y leyes válidos para la descripción e interpretación de toda clase de sistemas reales o físicos.

2.1.1. Pensamiento y Teoría General de Sistemas (T.G.S).

T.G.S. puede ser vista también como un intento de superación, en el terreno de la Biología, de varias de las disputas clásicas de la Filosofía, en torno a la realidad y en torno al conocimiento:

- materialismo v/s vitalismo
- reduccionismo v/s holismo
- mecanicismo v/s teleología

En la disputa entre materialismo y vitalismo la batalla estaba ganada desde antes para la posición monista que ve en el espíritu una manifestación de la materia, un epifenómeno de su organización. Pero en torno a la T.G.S y otras ciencias sistémicas se han formulado conceptos, como el de propiedades emergentes que han servido para reafirmar la autonomía de fenómenos, como la conciencia, que vuelven a ser vistos como objetos legítimos de investigación científica.

Parecido efecto encontramos en la disputa entre reduccionismo y holismo, en la que la T.G.S. aborda sistemas complejos, totales, buscando analíticamente aspectos esenciales en su composición y en su dinámica que puedan ser objeto de generalización.

En cuanto a la polaridad entre mecanicismo/causalismo y teleología, la aproximación sistémica ofrece una explicación, podríamos decir que mecanicista, del comportamiento “orientado a un fin” de una cierta clase de sistemas complejos. Fue Norbert Wiener, fundador de la Cibernética quien llamó sistemas teleológicos a los que tienen su comportamiento regulado por retroalimentación negativa. Pero la primera y fundamental revelación en este sentido es la que aportó Darwin con la teoría de selección natural, mostrando cómo un mecanismo ciego puede producir orden y adaptación, lo mismo que un sujeto inteligente.

2.1.2 Desarrollos:

Aunque la T.G.S. surgió en el campo de la Biología, pronto se vio su capacidad de inspirar desarrollos en disciplinas distintas y se aprecia su influencia en la aparición de otras nuevas. Así se ha ido constituyendo el amplio campo de la sistémica o de las ciencias de los sistemas, con especialidades como la cibernética, la teoría de la información, la teoría de juegos, la teoría del caos o la teoría de las catástrofes. En algunas, como la última, ha seguido ocupando un lugar prominente la Biología.

Más reciente es la influencia de la T.G.S. en las Ciencias Sociales. Destaca la intensa influencia del sociólogo alemán Niklas Luhmann, que ha conseguido introducir sólidamente el pensamiento sistémico en esta área.

2.1.3. Descripción del propósito

La teoría general de sistemas en su propósito más amplio, es la elaboración de herramientas que capaciten a otras ramas de la ciencia en su investigación práctica. Por sí sola, no demuestra o deja de mostrar efectos prácticos. Para que una teoría de cualquier rama científica esté sólidamente fundamentada, ha de partir de una sólida coherencia sostenida por la T.G.S. Si se cuentan con resultados de laboratorio y se pretende describir su dinámica entre distintos experimentos, la T.G.S. es el contexto adecuado que permitirá dar soporte a una nueva explicación, que posibilitará poner a prueba y verificar su exactitud. Por ello se la encasilla en el ámbito de metateoría.

La T.G.S. busca descubrir isomorfismos en distintos niveles de la realidad que permitan:

- Usar los mismos términos y conceptos para describir rasgos esenciales de sistemas reales muy diferentes; y encontrar leyes generales aplicables a la comprensión de su dinámica.
- Favorecer, primero, la formalización de las descripciones de la realidad; luego, a partir de ella, permitir la modelización de las interpretaciones que se hacen de ella.
- Facilitar el desarrollo teórico en campos en los que es difícil la abstracción del objeto; o por su complejidad, o por su historicidad, es decir, por su carácter único. Los sistemas históricos están dotados de memoria, y no se les puede comprender sin conocer y tener en cuenta su particular trayectoria en el tiempo.

- Superar la oposición entre las dos aproximaciones al conocimiento de la realidad:

La analítica, basada en operaciones de reducción.

La sistémica, basada en la composición.

La aproximación analítica está en el origen de la explosión de la ciencia desde el Renacimiento, pero no resultaba apropiada, en su forma tradicional, para el estudio de sistemas complejos.

2.1.4. Descripción del uso

Leirado (2006), expresa que el contexto en el que la teoría de sistemas se puso en marcha, es el de una ciencia dominada por las operaciones de reducción características del método analítico. Básicamente, para poder manejar una herramienta tan global, primero se ha de partir de una idea de lo que se pretende demostrar, definir o poner a prueba. Teniendo claro el resultado (partiendo de la observación en cualquiera de sus vertientes), entonces se le aplica un concepto que, lo mejor que se puede asimilar resultando familiar y fácil de entender, es a los métodos matemáticos conocidos como mínimo común múltiplo y máximo común divisor. A semejanza de estos métodos, la teoría de sistemas trata de ir desengranando los factores que intervienen en el resultado final, a cada factor le otorgar un valor conceptual que fundamenta la coherencia de lo observado, enumera todos los valores y trata de analizar todos por separado y, en el proceso de la elaboración de un postulado, trata de ver cuantos conceptos son comunes y no comunes con un mayor índice de repetición, así como los que son comunes con un menor índice de repetición. Con los resultados en mano y un gran esfuerzo de abstracción, se les asignan a conjuntos (teoría de conjuntos), formando objetos. Con la lista de objetos completa y las propiedades de dichos objetos declaradas, se conjeturan las

interacciones que existen entre ellos, mediante la generación de un modelo informático que pone a prueba si dichos objetos, virtualizados, muestran un resultado con unos márgenes de error aceptables. En último paso, se proceden por las pruebas de laboratorio, es cuando las conjeturas, postulados, especulaciones, intuiciones y demás sospechas, se ponen a prueba y nace la teoría.

Como toda herramienta matemática en la que se operan con factores, los factores enumerados que intervienen en estos procesos de investigación y desarrollo no alteran el producto final, aunque sí que pueden alterar los tiempos en obtener los resultados y la calidad de los mismos; ofreciendo una mayor o menor resistencia económica a la hora de obtener soluciones.

2.2. Planificación Estratégica

Serna (2003) plantea que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

2.2.1 Definición:

Autores como Vegas (1998) explican que La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991) citado por Vegas (1998), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

Fred (1994) asevera que la planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso i nter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Serna (2003), expone que la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Para este autor, la planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

2.2.2 Evolución de la planificación estratégica.

Codina (2007) expresa que cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Igor Ansoff (1980) citado por Codina (2007), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus

expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

✓ El Porvenir De Las Decisiones Actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

✓ Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

✓ Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

✓ Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

De acuerdo con Vanegas (s/f) resulta conveniente establecer lo que No Es La Planeación Estratégica:

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la

elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

2.2.3 Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Siguiendo a Ibarra (2005) un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas De Planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación De Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones,

propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación Y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos De Información Y Normas De Evaluación Y Decisión

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del

desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualesquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Fred (1994) muestra el análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos,. Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

2.2.4 Estrategias

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

De acuerdo con Ibarra (2005) el propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto

que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Este autor plantea los orígenes de las Estrategias y explica que para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según el se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

Impuestas Externamente

En gran medida y en forma creciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Usos Y Finalidades

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo

tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Sistemas De Estrategias

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

Desarrollo De Los Planes Tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias

planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.

Estudio Del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

La Empresa En El Medio

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Análisis Interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo.

Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el intrapreneur o empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos de encargar a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización esta disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

Análisis Gerencial Específico Y De Impacto

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación.

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las formulas de resurtido de inventario.

Técnicas No Cuantitativas Más Antiguas

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

Método Cuantitativos Más Antiguos

En este tipo son sobresaliente los sistemas d contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.

Modelos Basados en la Computación

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Deteminado)

Para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.

Examinar los Ciclos Vitalicios del Producto

Las estrategias identificadas como valiosas para ser evaluadas posteriormente variarán de acuerdo con la etapa de su ciclo de vida del producto.

Encontrar una Posición Conveniente en el Mercado

Una estrategia soberbia es encontrar una posición conveniente en el mercado que nadie haya encontrado y que nuestra compañía pueda satisfacer con un precio para los consumidores que no lo puedan resistir.

Claro, que el éxito no se garantiza automáticamente cuando se descubre una posición conveniente.

Newman ha descrito con detalle una metodología para identificar y explotar posiciones convenientes. Básicamente involucra un análisis cuidadoso del mercado y la demanda para un nuevo producto o servicio.

Inventar

Existen algunas, si es que las hay, estrategias mejores que inventar algo que se convierte en un nombre genérico para productos similares.

Modelo de Computadoras

Existen hoy en día numerosos modelos de computadoras que ayudan a los directores a identificar estrategias. Al usar el modelo, pueden determinar qué impacto tendrá el pago de dividendos en el flujo de caja, qué impacto tendrá un gasto dado en las utilidades, o cuál será el resultado de las utilidades, si se sigue un nuevo inventario o una estrategia de servicio al cliente. Los modelos Entradas – Salidas (input – output) de toda la economía, se usan por compañías para identificar crecimiento potencial o disminución de mercados, lo que a su vez ayuda a identificar estrategias. Estos modelos no determinan la estrategia sino que solamente sugieren posibilidades.

Identificar Factores Estratégicos para el Éxito Comercial

Un enfoque valioso para identificar estrategias apropiadas es hacer y contestar la pregunta "¿cuáles son los factores estratégicos responsables del éxito de esta compañía?". La investigación acerca de esto ha confirmado que ciertos factores estratégicos están relacionados con el éxito de compañías particulares en industrias privadas y que la dirección en compañías similares muestran un consenso sorprendente acerca de lo que son.

Intuición

Como se mencionó previamente, no existe un enfoque superior para la identificación óptima estratégica de la de una mente intuitiva brillante.

Suerte

Muchas compañías tienen suerte para ser una fuente de estrategias exitosas.

¿Cuál es el Problema?

Si una compañía tiene dificultades, una forma para identificar soluciones es un enfoque directo que pregunta: "¿Cuál es el problema?". No es tan fácil como suena porque el problema generalmente es un conjunto de problemas y el problema clave no es siempre obvio. El peligro es diagnosticar los síntomas en vez de la enfermedad básica.

Seguir al Dirigente

Algunas compañías, en especial las más pequeñas pertenecen a una industria dominada por una o más empresas, pueden adoptar la política de seguir al dirigente.

Investigación de Adaptación

La investigación de adaptación es un término que Ansoff probablemente usó por primera vez. Este enfoque formula reglas en términos generales y después refina las alternativas mediante etapas al proceder con la generación de una solución.

Investigación por Sinergia

Este enfoque trata, ya sea, de combinar elementos de un negocio existente o agregar nuevos elementos que probarán que $2+2=5$.

Otros Enfoques

Algunos directores se enfrentan al día conforme llega y piensan acerca de las estrategias solamente en estos términos. La tormenta de ideas puede ser considerada como una variación del análisis de situación. La prueba y el error han sido usados por varias compañías.

Evaluación de Estrategias

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

La evaluación no siempre viene después de la identificación

Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto.

Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera.

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Los sistemas de compensaciones de muchas compañías a menudo inhiben la toma de decisiones estratégicas. Como afirmó Gertsner: "La compensación de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico".

Una nota acerca del proceso de toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

Pruebas para evaluar estrategias

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

Combinación de la Severidad Analítica, Intuición y Criterio

Al decir que los programas de estrategias seleccionados para la implantación en base a la intuición y criterio directivos, en vez de las reglas de decisión cuantitativas, no significa que las técnicas analíticas y las evaluaciones cuantitativas rigurosa no sean importantes en el proceso de decisión.

El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio. Deben

decidir cuál es el análisis importante y valioso para hacer eso, y qué valor darle en la decisión final.

Al considerar la combinación de la severidad analítica, intuición y criterio en la toma de decisiones es significativo observar que los directivos pueden tener una variedad de propósitos en mente cuando buscan y usan el análisis cuantitativo al evaluar estrategias. Por supuesto que un propósito generalmente entendido es proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.

2.3. Matriz DOFA

Amaya (2003), explica que DOFA es el Acrónimo de debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas, es una técnica que permite a una institución, empresa o persona evaluar la situación frente a un entorno de mercado, competencia o el desarrollo de un proyecto y planear así una mejor estrategia de trabajo

Cómo se puede: detener cada debilidad, aprovechar cada fortaleza, explotar cada oportunidad y defender de cada amenaza

Sew citado por Amaya (2003) considera que esta técnica fue originalmente propuesta por albert humphrey durante los años 60's y 70's en Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué falla la planificación corporativa.

Alam Chapman (s/f) plantea que la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos.

El análisis FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato FODA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Para Codina (2007) la Matriz DOFA o FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. Las ONG ambientalistas

Itriago e Itriago (2000) plantean que en América latina la legislación vigente sigue ofreciendo obstáculos al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, en unos países más que en otros, e innegablemente hay mucho que caminar hasta conseguir logros significativos en el panorama como conjunto. No obstante el aparente consenso entre nuestros gobernantes en cuanto a la complementariedad de esfuerzos del Estado y la sociedad civil, o sobre la necesaria participación de las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil) como nuevo paradigma del desarrollo sostenible –la atención dada al tema en las cumbres hemisféricas en un buen ejemplo-, la resistencia de sectores dentro de los mismos gobiernos, de la burocracia estatal y de grupos más conservadores de la clase política ha sido notoria, siempre que se trata de poner en marcha cambios concretos en la dirección del reconocimiento y la valoración del llamado tercer sector en nuestra región.

No obstante, nuestro país cuenta con una extensa lista de organizaciones y fundaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, que desarrollan una gran labor en pro de distintas áreas del quehacer del país que cuentan con necesidades no satisfechas.

En el área ambientalista las instituciones más reconocidas que podemos encontrar son las siguientes:

BioParques: Asociación Civil sin fines de lucro de carácter conservacionista.

Fudena: Organización no gubernamental sin fines de lucro preocupados por mejorar el estado ambiental de su país.

ProVita: Una organización no gubernamental sin fines de lucro fundada en 1987 para la conservación ambiental

ARFA: Centro de protección de fauna silvestre y conservación ambiental sin fines de lucro

Fundación Tierra Viva: Organización venezolana, no gubernamental y sin fines de lucro, que promueve y ejecuta programas de desarrollo sustentable

Vitalis: Quien impulsa en Venezuela la Iniciativa Andino Amazónica para la Prevención de la Biopiratería

Adan: Asociación para la defensa del ambiente y del planeta

De acuerdo con Urribarri (2002), durante las últimas décadas, fundamentalmente a partir de la visualización de los problemas ambientales globales, la sociedad mundial advierte sobre la gravedad del deterioro ambiental del planeta.

En ese proceso surge consenso internacional respecto de la necesidad de dirigir el desarrollo a satisfacer los requerimientos de la sociedad pero sin agotar ni degradar los recursos naturales (lo que da origen al concepto de Desarrollo Sustentable). Sin embargo, si bien hace tiempo que se viene proclamando desde instancias internacionales sobre la necesidad imperativa de la protección del ambiente, a su vez que la temática no escapa a la retórica de los discursos políticos en casi todas las latitudes, lo cierto es que ello no se ha traducido en una mejora efectiva de la calidad ambiental y, en muchos aspectos, ésta aún sigue empeorando.

Asimismo Urribarri (2002) plantea que la realidad de los acontecimientos nos demuestra que las acciones en procura de la protección ambiental se ven

generalmente entorpecidas por cuestiones originadas en la dinámica del modelo económico imperante. Por esta razón, entre otras, los poderes públicos han ido perdiendo credibilidad y legitimación popular en materia ambiental. Además, tanto en nuestro país como en muchos otros latinoamericanos y del resto del mundo, se han llevado a cabo procesos de desarticulación y retracción del Estado con su consecuente disminución de capacidad de control y gestión del ambiente.

Estas circunstancias fueron dando lugar al surgimiento de organizaciones civiles que, tomando la inquietud de la sociedad por los problemas ambientales y de su calidad de vida, se presentan como instrumentos de presión ante las autoridades.

Las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) ambientalistas, conformadas en virtud de objetivos de protección ambiental son, como tantas otras, Organizaciones de la Sociedad Civil creadas por iniciativa de ciudadanos y dirigidas a alcanzar el logro del bienestar común. Muchas de estas organizaciones surgieron en todo el mundo en el último cuarto del siglo XX, y aunque sus enfoques y métodos suelen diferir todas coinciden en la necesidad de preservar el ambiente y mejorar la calidad de vida de la población.

El principal logro que se les debe reconocer a estas ONGs es, seguramente, su contribución al creciente conocimiento público sobre las cuestiones ambientales y al aumento de la participación popular en estos temas. Ciertamente por intermedio de su accionar la temática ambiental ha logrado sensibilizar a la opinión pública e interesarla verdaderamente.

Por otro lado, no obstante las ONGs ambientalistas nacen con un rol puramente demandante por el cual se han ganado la desconfianza de las autoridades, que en la mayoría de los casos las ven como molestos testigos de sus acciones de Gobierno, con el correr del tiempo han ido abriendo nuevos espacios de participación, como compartir responsabilidades en el manejo de áreas protegidas (en ocasiones incluso gestionando la creación de esas áreas), en procesos de educación ambiental, etc.

También se puede observar que en el último tiempo los reclamos emocionales, muy comunes en épocas pasadas, fueron dando lugar a cuestionamientos con argumentos obtenidos de la investigación y el conocimiento científico.

Como crítica tal vez se pueda señalar que ciertas veces equivocan el enfoque, presentando el problema ambiental como una simple cuestión conservacionista por la cual se insta a proteger a ciertas especies, en especial a aquellas que resultan simpáticas y se hacen querer fácilmente, y no estrictamente ligado a la calidad de vida de las personas y a la conservación de nuestra propia especie.

En cuanto a su condición legal, las ONGs ambientalistas van adquiriendo en nuestro país cada vez mayor sustento. Al respecto podemos mencionar el artículo 43 de la Constitución Nacional, que las legitima para interponer la acción de amparo en defensa del derecho al ambiente, y las leyes 10.000 de Santa Fe y 6.006 de San Juan que legitiman a las asociaciones constituidas específicamente para defender intereses ambientales para accionar ante la justicia en defensa de esos intereses.

Es de esperar que las ONGs sepan aprovechar su nivel de aceptación y credibilidad frente a la sociedad (se encuentran entre las instituciones de mayor credibilidad) y se esfuercen por no apartarse de sus principios originales, evitando así defraudar a quienes les depositan su confianza y se ilusionan al ver proclamar sus convicciones.

En tal sentido, su empeño debe estar dirigido a trabajar en forma abierta a la sociedad, poniendo a disposición la información con la que cuentan y desenvolviéndose en un ámbito de total transparencia de su accionar.

Así como es sabido que no pueden darse soluciones capaces de resolver los problemas ambientales si éstas no van acompañadas de la voluntad política y la capacidad para ejecutarlas, no es menos cierto que tampoco podrán darse cambios trascendentes en la materia sin la participación activa de la sociedad. Para ello las Organizaciones no Gubernamentales para la defensa del ambiente pueden brindar una importante contribución.

3.2. Breve historia de BioPaques

En nuestro país existen 43 Parques Nacionales y 36 Monumentos Naturales que cubren un área de más de 15 millones de hectáreas, lo cual representa aproximadamente el 16% del territorio. BioParques es una organización sin fines de lucro que surge en con la idea de trabajar el pro de la conservación de los Parques Nacionales y las Áreas Protegidas. Se trata entonces de una Asociación Civil sin fines de lucro de carácter conservacionista, fundada el 25 de enero de 2002.

La organización cuenta con un nutrido grupo de profesionales de diferentes disciplinas involucrados directa o indirectamente con las actividades de la organización.

La Junta Directiva está formada por personas que trabajan directamente en BioParques y se encuentra representada por Viviana Salas (Presidenta), Yaneth Saade (Vicepresidenta) y Rodolfo Castillo (Director).

Para la toma de decisiones y la definición de proyectos y estrategias, BioParques tiene el respaldo de un Consejo Consultivo formado por representantes de universidades, empresas y organismos públicos.

La organización no cuenta con miembros por afiliación. Sus miembros son personas que participan activamente en la organización y trabajan en el alcance de la misión y sus objetivos.

3.3 Misión y Visión.

Producto de un esfuerzo realizado por sus directores la organización tiene definidas e incluso publicadas en su página web su visión y misión, las cuales se detallan a continuación:

Misión: Apoyar la conservación de los Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas a través de la participación ciudadana.

BioParques cuenta con cinco líneas de acción para el cumplimiento de su Misión:

- 1) Difundir en la sociedad el valor de los Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas como guardianes de la biodiversidad y los recursos naturales de Venezuela.
- 2) Motivar la participación de diferentes sectores de la sociedad en la conservación de nuestros Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas.
- 3) Generar mecanismos de información y educación destinados a promover el conocimiento sobre los Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas.
- 4) Promover y desarrollar la investigación en los Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas.
- 5) Elaborar propuestas para mejorar la gestión de los Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas como herramientas para la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales de Venezuela.

Visión: Representar una organización capaz de aportar al desarrollo sustentable de Venezuela:

- Información actualizada sobre las características, condiciones e importancia de nuestros Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas.
- Capacitación de líderes para la conservación de nuestros Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas.

En la búsqueda por encontrar soluciones innovadoras a los problemas ambientales que actualmente presentan los Parques Nacionales, BioParques ha desarrollado importantes experiencias de conservación con las comunidades aledañas a estos parques haciendo especial énfasis en el compromiso con la población joven e infantil.

3.4 Principales programas de la organización:

- **Observadores de Parques:** Desde el año 2002, la organización trabaja junto a representantes de cinco países latinoamericanos por la protección de la biodiversidad mediante la recolección, análisis y la difusión de información actualizada sobre el estado de conservación de las áreas protegidas tropicales.
- **Red de Aliados de los Parques Nacionales de Venezuela:** En el año 2003 surge el programa Red de Aliados de los Parques Nacionales de Venezuela (RAP). El cual promueve la creación de una red de aliados conformada por representantes de diferentes sectores, con el fin de fomentar la participación ciudadana en la protección de nuestros Parques Nacionales, como

herramientas de conservación de la biodiversidad y como garantes de recursos valiosos para la vida como el agua.

- **Comunicadores Ambientales Infantiles, Amigos de las Áreas Protegidas de Venezuela:** Tiene como finalidad entrenar a los niños de las comunidades adyacentes a los parques en el diseño de estrategias de comunicación que promuevan el buen uso de los recursos naturales (Año 2004 y 2005).
- **Calendario Ecológico:** Producto de distribución nacional realizado junto a la organización Tierra Chigüire desde el año 2005. El calendario informa acerca de 6 especies de la fauna venezolana y 6 Parques Nacionales. Es realizado como parte del programa de sustentabilidad de la institución.

Impacto Cuantitativo de los programas

- **Observadores de Parques:** Hasta el momento la organización ha generado información sobre el estado de conservación de 20 Parques Nacionales y 6 Monumentos Naturales del país, incluyendo los Parques Nacionales El Ávila, Archipiélago de Los Roques, Canaima, Mochima, Guatopo, Laguna de Tacarigua, Laguna de La Restinga, Guaramacal, Henri Pittier y San Esteban entre otros, así como los Monumentos Naturales Pico Codazzi, Cueva Alfredo Jahn, Cerro Autana por citar algunos. Esta información está disponible en la Sección Documentos de www.bioparques.org.
- **Red de Aliados de los Parques Nacionales de Venezuela:** En el año 2003 se inició la primera Red de Aliados en los Parques Nacionales Yacambú y Terepaima (Estado Lara). Durante el desarrollo de este proyecto participaron más de 200 personas en siete talleres y foros, incluyendo funcionarios

públicos, estudiantes universitarios y representantes de organizaciones comunitarias de base. Para acompañar estas actividades se imprimieron 60,000 ejemplares de tres folletos educativos (*Terepaima y Yacambú protegiendo el bosque nublado; ¡Hola, soy Henri! Te invito a no dejar rastros cuando visites los Parques Nacionales; Cuidemos el Parque Nacional Yacambú*). Como producto final de esta primera red se realizó un Plan de Trabajo en forma conjunta llamado “Hacia una estrategia de comunicación y educación ambiental para la conservación de la Sierra de Portuguesa”.

- **Comunicadores Ambientales Infantiles, Amigos de las Áreas Protegidas de Venezuela:** Hasta el momento se han producido dos series radiofónicas que contienen ocho microprogramas radiales cada una: "Yacambú y Sanare: Paraísos de Lara" (2003) y "Pico Codazzi: Maravilla Natural en la Colonia Tovar" (2004). Estas series fueron el resultado de dos talleres en los que participaron más de 40 niños y 10 maestros de educación básica. Se han distribuido a más de 15 emisoras de radio en todo el país.
- **Calendario Ecológico:** Hasta la fecha la organización ha producido cuatro ediciones del calendario, con un tiraje anual de 500 ejemplares.

Los resultados alcanzados por la Institución, a través de los proyectos desarrollados, constituyen su principal carta de presentación. Gracias a ello, se ha admitido a su Directora Ejecutiva como miembro de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) y a **BioParques** como miembro de la alianza internacional "Global Water Partnership" y del Subcomité de Comunicación, Educación y Concienciación del Público (CECoP) del Comité Ramsar de Venezuela.

BioParques ha mantenido desde su fundación en el año 2002 una estrategia de comunicación que le ha permitido una presencia permanente a nivel nacional e

incluso internacional en medios radioeléctricos, prensa escrita, revistas e Internet, contabilizando más de 600 espacios donados. Así mismo, se han establecido alianzas con importantes medios impresos que seden espacios en cada publicación con el objetivo de difundir las notas de prensa elaboradas por la organización. El precio equivalente de estos espacios donados asciende a un estimado de 210.000 dólares americanos. BioParques es hoy en día una fuente confiable de información para medios de comunicación y público en general.

Bioparques.org recibió en los años 2005 y 2007 el reconocimiento de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (World Summit Award) Mención Especial de Excelencia en la categoría e-Ciencia. Así mismo, el logotipo de BioParques diseñado por Annella Armas, fue seleccionado para la muestra "Marcas: Identificadores gráficos en Venezuela", que se presentó en el Museo de la Estampa y el Diseño Carlos Cruz Diez a principios de 2006. En el año 2007, **BioParques** recibió Mención Honorífica como Organización Ambientalista del Año en el Concurso organizado por la empresa Quick Press® Tintorerías Ecológicas.

3.5 Principales socios / financiadores

Consciente de la importancia de la cooperación interinstitucional, **BioParques** ha desarrollado alianzas con prestigiosas universidades (Universidad Simón Bolívar y Universidad de Los Andes), con otras organizaciones no gubernamentales internacionales y del país (Alianza Andes, Asociación Civil Chunikai, Eco-Index, Fundación Agua Clara, Fundación Tierra Viva, Parkswatch, Sinergia) y con el Gobierno Venezolano (Ministerio del Poder Popular para el Ambiente e Inparques), así como con la empresa privada y medios de comunicación social.

El trabajo de la organización ha sido apoyado principalmente por organismos internacionales (Comité Holandés de la UICN, The Gordon and Betty Moore Foundation, Embajada Británica, Embajada Alemana, Embajada de Holanda, Oficina Regional para América del Sur (UICN-Sur), OEA, GEF-PNUMA, The Nature Conservancy).

CAPITULO IV: EVALUACIÓN

4.1. Propósito(s) de la Evaluación.

El principal propósito de la evaluación es determinar a través de los mecanismos adecuados cuál es la situación real de la organización. Más allá de la información adquirida en la reunión exploratoria sostenida con los directivos de BioParques, es necesario que, como consultores recabemos de manera precisa, a través de instrumentos específicos, información útil para comprobar el estado y funcionamiento actual de la organización.

Se estima necesario verificar cuál es nivel de funcionamiento estratégico de BioParques, lo que implica conocer la situación actual de esta OGN haciendo énfasis en los procesos estratégicos. Esto nos permitirá evaluar el proceso de planificación estratégica de la organización.

Por otra parte consideramos necesario poner de manifiesto las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas presentes en la organización.

No menos importante resulta la obtención de información acerca de los reglamentos de BioParques y su relación con el Estado, así como explorar el marco legal, normativo y financiero de la organización.

4.2. Planificación de la evaluación.

Para determinar cuáles eran las herramientas idóneas para recabar la información se tomó en cuenta en primer lugar el tamaño del grupo con que se trabajaría. Dado que la Junta Directiva de BioParques está conformada por 3 (tres) profesionales se consideró de utilidad trabajar con Cuestionarios, Revisión Documental Junta Técnica para recolectar la información.

Puesto que el número de directivos de la organización resulta fácilmente manejable se estimó que el Cuestionario es una herramienta que aporta

mucha información que posteriormente puede estructurarse de manera sencilla a través de diversas técnicas. En este caso se tomó un Cuestionario para el Diagnostico Organizacional extraído de la muestra de cuestionarios del Centro Internacional de Investigaciones para Desarrollo Organizacional (http://www.idrc.ca/es/ev-28265-2d-1DO_topic.html) para determinar el actual Funcionamiento Estratégico ONG BioParques.

La aplicación de cuestionario se planteó para ser llevada a cabo en una sesión de 2 horas. En ese lapso de tiempo sería suficiente para explicar a los directivos de la organización la importancia de este instrumento, revisar cada uno de los ítems en compañía de los participantes, aclarar las dudas y finalmente se otorgar 90 minutos para dar respuesta al cuestionario.

Por otra parte, para la obtención de información acerca de los reglamentos de la organización, su relación con el Estado, así como explorar el marco legal, normativo y financiero de esta ONG se estimó conveniente una Revisión Documental, la cual fue planificada para una sesión de 6 horas en la sede de la organización. Este tiempo resultaría ideal para hacer una revisión de los documentos, panfletos, entregables y cualquier información escrita que soportase el funcionamiento y productos de la organización. De esta forma se seleccionarían pues las fuentes de información a ser revisadas con mayor detalle posteriormente.

Finalmente se presentó la planificación de la Junta Técnica. Esta constituiría una de las actividades de diagnóstico y tendría como principal objetivo determinar la situación estratégica actual de Bioparques a través de la metodología del Diagnóstico Estratégico que se llevará a cabo mediante la realización de la actividad principal que es la elaboración exhaustiva del Análisis Externo e Interno de la Organización y así poder construir la Matriz DOFA de Bioparques. Se especificó en detalle la planificación de esta actividad de diagnóstico, teniendo entonces:

Duración total de la Junta Técnica 9 (nueve) horas: Divididas en dos sesiones de 4 horas 30 minutos cada una.

Tipo de Actividad: Discusión Grupal basada en un guión de preguntas preestablecido.

Horarios de cada sesión: 8:00 a.m. hasta 12:30 m

Lugar: instalaciones de Bioparques

Como fase final del proceso de diagnóstico se planificaron 2 (dos) semanas para el análisis de los resultados, la revisión de los mismos y las correcciones pertinentes.

Finamente se sostendría una reunión con la Junta Directiva de BioParques para la devolución y discusión de los resultados.

4.3. Marco metodológico.

Considerando la necesidad expresada, así como la cantidad de integrantes que conforman a la organización, empleamos instrumentos que permitieron levantar la información necesaria para identificar las necesidades reales de BioParques. Los medios de exploración seleccionados fueron:

- Revisión documental
- Cuestionario
- Junta Técnica.

Estos instrumentos, nos permitieron conocer la situación real de la organización. A continuación se presenta un panorama general de dichos instrumentos:

Revisión Documental:

Como actividad de diagnóstico estuvo compuesta por los siguientes entregables para los fines del análisis de diagnóstico organizacional de BioParques.

- Visión, misión, principios y valores de la ONG BioParques
- Políticas de BioParques
- Códigos de Ética de BioParques o relacionados
- Resumen de proyectos llevados a cabo por BioParques que detalle: fecha de ejecución, objetivos, actividades, financiamiento, obstáculos, logros y metas alcanzadas, evaluación.
- Reglamentos de BioParques
- Folletos, panfletos existentes sobre la organización
- Enlaces con páginas Web de BioParques y relacionadas
- Información sobre el funcionamiento de las ONG que siga BioParques como marco organizacional
- Información relacionada con todos sus proveedores de financiamiento
- Planificación actual
- Información sobre sus miembros que especifique funciones, responsabilidades
- Manual de procedimientos en caso de existir
- Cualquier otro entregable que los miembros de BioParques consideren importante para los fines del diagnóstico organizacional

El resultado de la revisión diagnóstica pretendía:

- d) Obtener conclusiones a partir de la información entregada
- e) Revisar la correspondencia de los hallazgos encontrados a través de los cuestionarios y de la junta técnica
- f) Determinar la situación actual de BioParques a nivel estratégico

Cuestionario para el Diagnóstico Organizacional:

Este instrumento fue seleccionado luego de una amplia revisión de instrumentos similares. Consideramos que debido a su especificidad arrojaría información interesante para este estudio. El cuestionario para el diagnóstico organizacional fue tomado de la muestra de cuestionarios del Centro Internacional de Investigaciones para Desarrollo Organizacional (http://www.idrc.ca/es/ev-28265-2d-1DO_topic.html) para determinar el actual Funcionamiento Estratégico ONG BioParques. Dicho instrumento está dividido en dos partes. La Primera Parte fue elaborada bajo la forma de escala likert contentiva de 17 ítems con cinco opciones cada uno que permiten expresar el grado de acuerdo con el contenido presentado en cada afirmación y puede interpretarse de acuerdo a los siguientes rangos preestablecidos:

17 – 54 Muy poco funcionamiento estratégico

55 – 66 Poca funcionamiento estratégico

65 – 85 Adecuada funcionamiento estratégico

La Segunda Parte está conformada por una serie de preguntas abiertas, las cuales serían examinadas bajo el Análisis de Contenido, el cual pretende encontrar las categorías comunes en el texto y verificar su frecuencia.

Junta Técnica:

La Junta Técnica estuvo orientada por un Guión de Preguntas Para el Diagnóstico Estratégico tomado de Serna (2003), el cual está dividido en preguntas que apuntan al análisis interno y externo de la organización.

Las preguntas dirigidas al **Análisis Externo** están agrupadas en tres renglones:

- **Evaluación del Entorno**
- **Evaluación del Entorno Tecnológico**
- **Otras ONG afines.**

Por su parte las interrogantes dirigidas al **Análisis Interno** se presentan en 10 (diez) renglones o categorías:

- **Organización**
- **Planeación**
- **Control**
- **Personal**
- **Dirección**
- **Producción**
- **Calidad y Servicio al Cliente**
- **Investigación y Desarrollo**
- **Aspecto Financiero**
- **Promoción**

Por último, resulta importante señalar que en términos generales durante la fase de Diagnóstico las actividades ejecutadas fueron las siguientes:

- Reunión Exploratoria.
- Presentación de la propuesta de diagnóstico a la organización.
- Revisión Documental.
- Aplicación del Cuestionario para el diagnóstico organizacional.
- Realización de la Junta Técnica.
- Compilación de la información y análisis de resultados.
- Presentación del Diagnóstico organizacional.
- Revisión y Propuesta de los objetivos de cambio.
- Establecimiento de objetivos de cambio.

4.4. Análisis de datos y presentación de resultados.

Los resultados obtenidos se presentan cualitativa y cuantitativamente.

En primer lugar encontramos la Revisión Documental:

Dicha acción como actividad de diagnóstico tuvo como principal objetivo chequear la situación estratégica actual de BioParques. La revisión se llevó a cabo bajo un esquema que consideraba los puntos que se mencionan a continuación:

a) Visión, misión, principios y valores de la ONG BioParques

La organización cuenta con Misión y Visión enunciados, adicionalmente, se formulan los objetivos de los principales programas de organizacionales. No obstante, carece de la formulación de Principios y Valores. Encontramos que la organización posee un organigrama.

b) Políticas de BioParques

La organización no cuenta con documentos referidos a políticas organizacionales explícitas.

c) Códigos de Ética de BioParques o relacionados

La organización no tiene un documento sobre código de ética, específicamente porque en nuestro país no existe un código de ética referido a asuntos de la naturaleza, tampoco existe este tipo de documento dentro del gremio de los Biólogos.

d) Resumen de proyectos llevados a cabo por BioParques que detalle: fecha de ejecución, objetivos, actividades, financiamiento, obstáculos, logros y metas alcanzadas, evaluación.

BioParques no cuenta con una base de datos detallada sobre sus proyectos, existen registros de cada proyecto individual pero no un archivo organizado que resuma de manera estándar toda la información.

e) Reglamentos de BioParques

BioParques no cuenta con un reglamento interno explícito, pero si cuenta con un estatuto de funcionamiento.

La ONG debe actuar bajo los parámetros de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes del Estado Venezolano, entre ellas las más relacionadas con su función son la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), la Ley de Responsabilidad Social, el Anteproyecto de Ley de Cooperación Internacional en discusión en la Asamblea Nacional

f) Folletos, panfletos existentes sobre la organización

Presentaron diversos folletos utilizados para los programas que han ejecutado.

g) Enlaces con páginas web de BioParques y relacionadas

La página web cuenta con 34 enlaces clasificados para encontrar:

- Noticias e información.
- Organizaciones internacionales con representantes en Venezuela.
- Organismos gubernamentales.
- Convenciones internacionales.

h) Información sobre el funcionamiento de las ONG que siga BioParques como marco organizacional

Los miembros de la Junta Directiva de BioParques nos facilitaron los siguientes libros sobre el funcionamiento de las ONG que siguen como marco organizacional:

- 50 Consejos y 50 Respuestas sin fines de lucro por Miguel Angel Itriago y Antonio Itriago (2000) Editorial Fundación Opportúntas Sinergia.

- Las Asociaciones Civiles en el Derecho Venezolano. ¿Qué son y cómo funcionan? por Miguel Angel Itriago y Antonio Itriago. (1998) Editorial Fundación Oportúntas Sinergia.
- Beneficios Fiscales de las Instituciones sin fines de lucro en Venezuela por Daniel Leza Betz. (1999). Ediciones Fundación Oportúntas Sinergia.

i) Información relacionada con todos sus proveedores de financiamiento

En la página web mencionan sus principales aliados bajo el título de Principales Socios / Financiadores, entre ellos encontramos Universidades Nacionales como la Universidad Simón Bolívar y Universidad de Los Andes, Organizaciones No Gubernamentales Internacionales y del país tales como, Alianza Andes, Asociación Civil Chunikai, Eco-Idex, Fundación Agua Clara, Fundación Tierra Viva, Parkswatch y Sinergia, organizaciones pertenecientes al Gobierno Venezolano como el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente e Imparques y así como la empresa privada y medios de comunicación social.

El trabajo de la ONG ha sido principalmente apoyado por organismos internacionales como el Comité Holandés de la UICN, The Gordon an Betty Moore Foundation, Embajada Británica, Embajada Alemana, Embajada de Holanda, Oficina Regional para América del Sur (UICN-Sur), OEA, GEF-PNUMA y The Nature Conservancy.

j) Planificación actual

BioParques no cuenta con un documento de planificación.

- k) Información sobre sus miembros que especifique funciones, responsabilidades

En la página web se pueden visualizar enlaces que brindan información sobre el resumen curricular de los integrantes de la Junta Directiva de BioParques, conformada por dos Biólogos y un Psicólogo, los cuales ofrecen información sobre sus funciones y motivaciones para trabajar dentro de la organización.

- l) Manual de procedimientos en caso de existir

BioParques no cuenta con un manual de procedimientos, sus procesos y labores no están especificados.

- m) Cualquier otro entregable que los miembros de BioParques consideren importante para los fines del diagnóstico organizacional

Es importante destacar que la página web de BioParques se encuentra disponible en español y en inglés lo que la hace de mayor acceso a nivel mundial con información extensa sobre Parques Nacionales Venezolanos organizada a través de Perfiles.

Por otra parte, es importante destacar otros entregables de los cuales podemos analizar la situación política actual en relación con BioParques, específicamente los acontecimientos más relevantes se pueden observar en torno al Anteproyecto de Ley de Cooperación Internacional y al II Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas:

Entregables sobre el Anteproyecto de Ley de Cooperación Internacional:

- Observaciones al proyecto de Ley de Cooperación Internacional realizada por BioParques donde se pueden observar las críticas que hace la ONG ante el proyecto de Ley propuesto por el gobierno.
- Carta dirigida al público en general sobre el Proyecto de Ley de Cooperación Internacional firmado por diversas organizaciones no gubernamentales contentiva de la opinión que en conjunto se elaboró sobre el proyecto de Ley.
- Informe que presenta la Comisión Permanente de Política Exterior de la Asamblea Nacional sobre el Anteproyecto de Ley de Cooperación Internacional, a los fines de someterlo a la consideración de la plenaria en primera discusión.
- Comunicado de la Sociedad Civil ambientalista ante el Anteproyecto de Ley de Cooperación Internacional.
- Artículo de Opinión de El Universal de fecha 24 de mayo de 2006 titulado “Muerte a las ONGS” de Gerardo Fernández.
- Entrevista a Armando Janssens e Iris Valera en fecha 25 de junio de 2006 realizada por Alonso Moleiro y Cecilia Caione publicada en El Nacional.

Entregables sobre el II Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas:

- Diversos artículos de “El Diario del Congreso” publicados en Argentina, Bariloche con motivo del II Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas, realizado del 30 de septiembre al 06 de octubre del año 2007, los artículos correspondientes al jueves y viernes 04 y 05 de octubre de 2007 donde BioParques tuvo participación.
- Invitación dirigida a la ciudadana Yuvirí Ortega Ministra del Poder Popular para el Ambiente para participar en la recopilación de información para el II Congreso de Latinoamericano de Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas realizado en el 2007 por parte del UICN Unión Mundial para la Naturaleza (Comité Venezolano).
- Informe compartiendo lecciones aprendidas entre organizaciones ambientales con la descripción de la metodología para la recopilación de información, reunión de trabajo, resultados, conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo a la revisión documental de la organización se puede comentar:

- Requiere de la elaboración de documentos que le permitan una gerencia estratégica efectiva, es decir, revisar su Misión y Visión y establecer los valores, principios, políticas, reglamentos, objetivos, metas, estrategias, mecanismos de planificación y control.

- BioParques presenta como aspectos positivos la estructuración y organización de su información en una página web detallada con sus logros, programas, perfiles y otras especificaciones.
- Se evidencia la influencia del entorno político y económico en la labor de la organización.
- Es posible deducir la reputación y el prestigio de la organización alcanzada a través de su participación a nivel internacional.

Cuestionarios para el Diagnóstico Organizacional

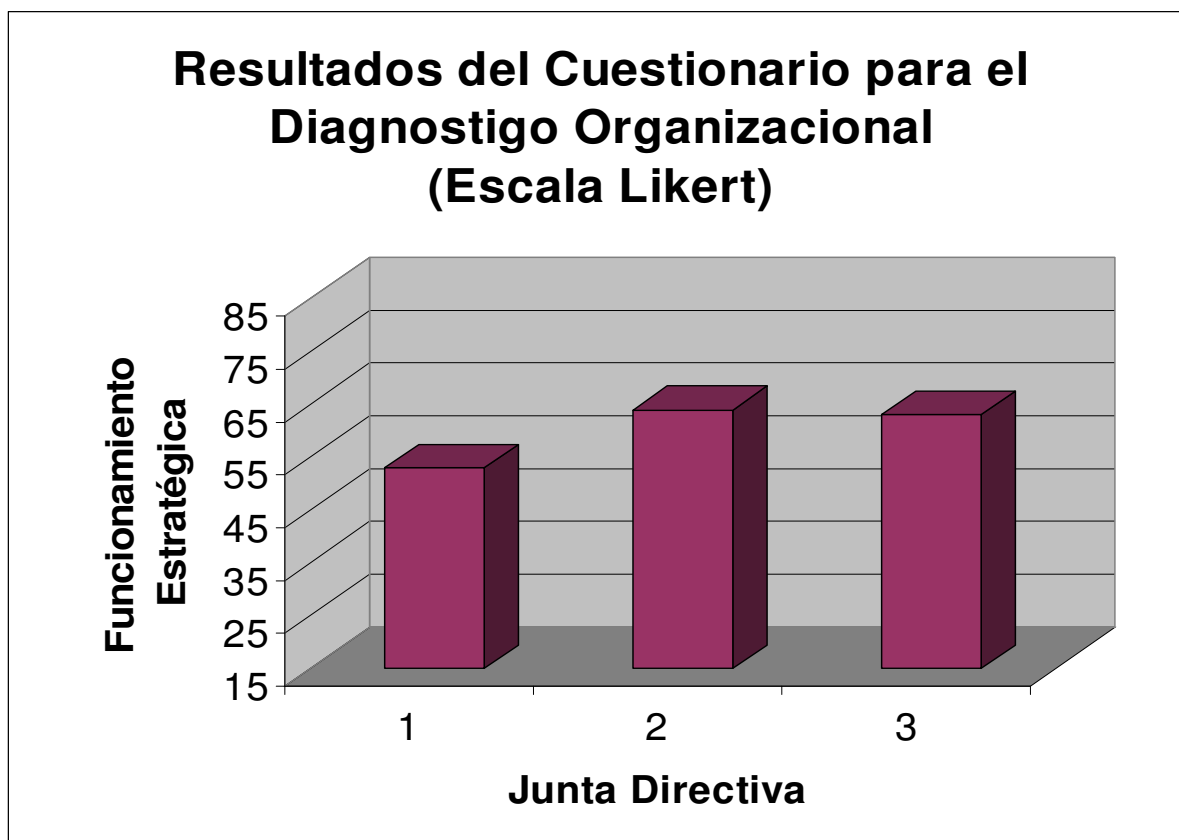
Parte I: Escala likert

El cuestionario para el diagnóstico organizacional tomado de la muestra de cuestionarios del Centro Internacional de Investigaciones para Desarrollo Organizacional (http://www.idrc.ca/es/ev-28265-2d-1DO_topic.html) fue seleccionado para determinar el actual Funcionamiento Estratégico ONG BioParques, el cuestionario fue elaborado bajo la forma de escala likert contentiva de 17 ítems con cinco opciones cada uno que permiten expresar el grado de acuerdo con el contenido presentado en cada afirmación y puede interpretarse de acuerdo a los siguientes rangos preestablecidos:

17 – 54 Muy poco funcionamiento estratégico

55 – 66 Poca funcionamiento estratégico

65 – 85 Adecuada funcionamiento estratégico

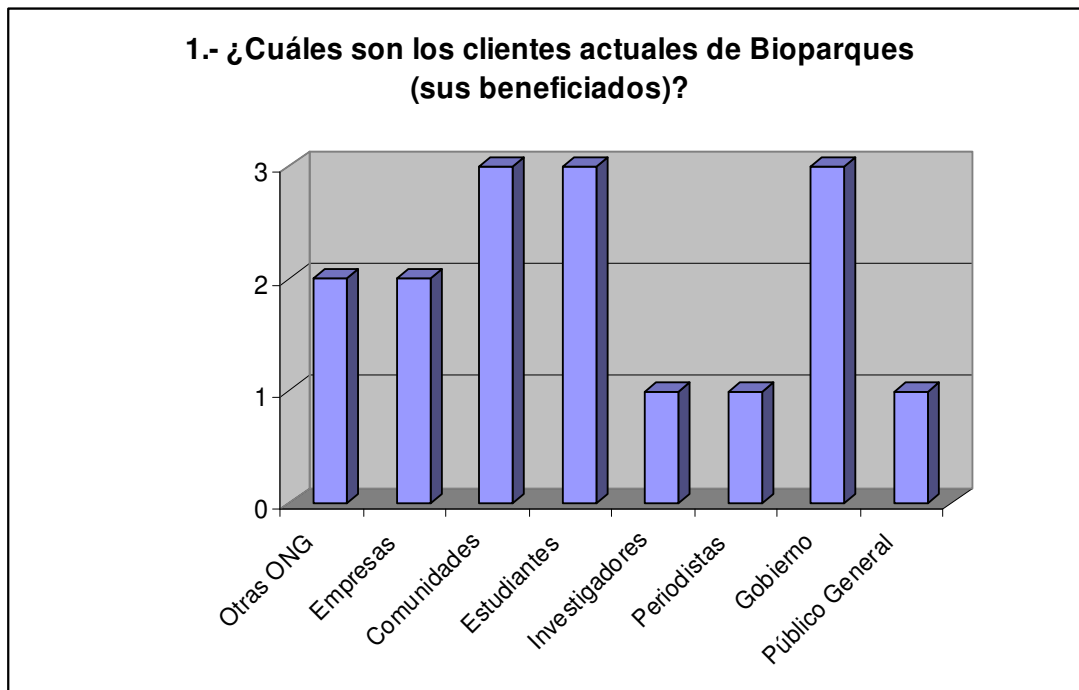


De acuerdo a los resultados del Cuestionario para el Diagnóstico Organizacional de BioParques podemos observar que dos de los cuestionarios describen a la organización con poco funcionamiento estratégico y uno de los resultados nos indica que cuenta con muy poco funcionamiento estratégico.

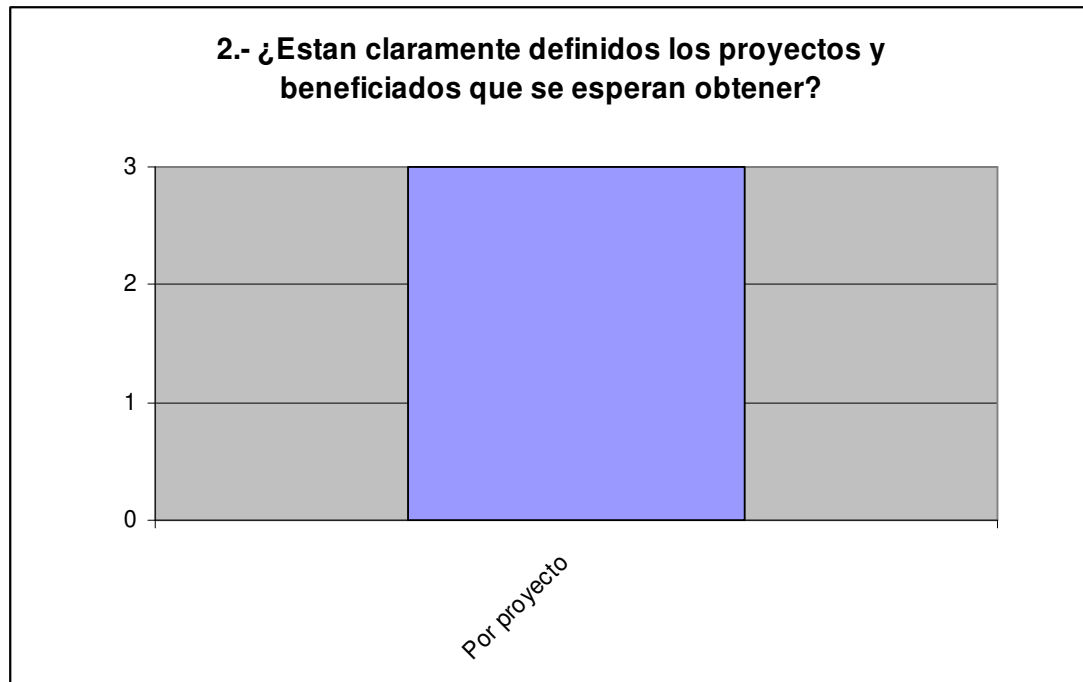
Cuestionario para el Diagnóstico Organizacional

II Parte: Preguntas Abiertas (Análisis de Contenido)

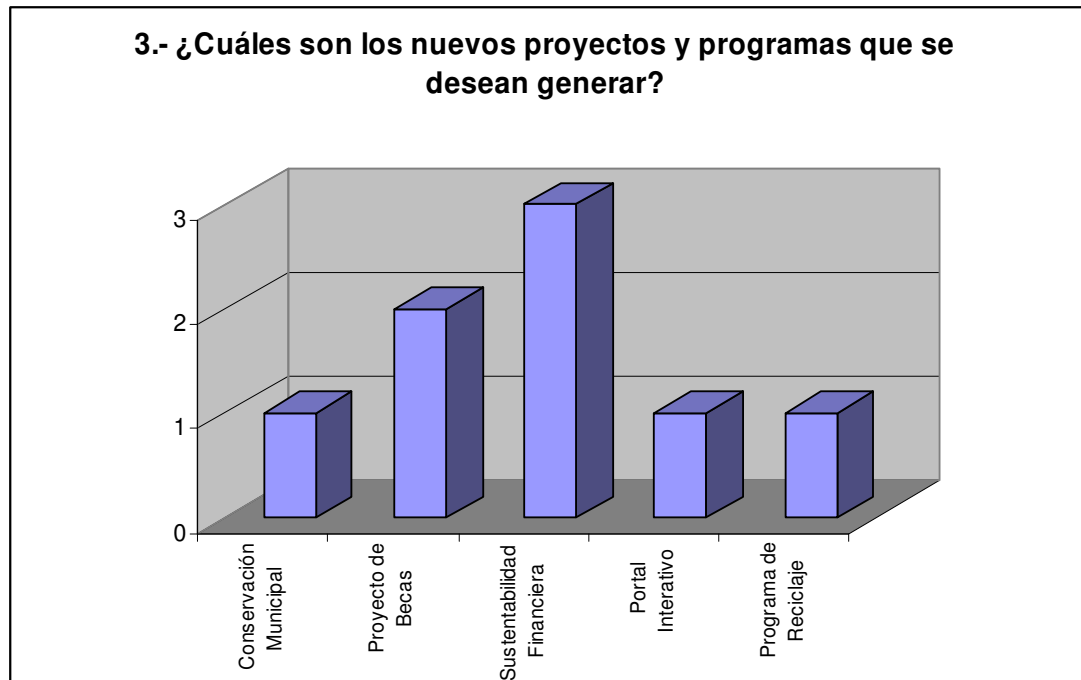
Las preguntas abiertas serán examinadas bajo el Análisis de Contenido el cual pretende encontrar las categorías comunes en el texto y verificar su frecuencia.



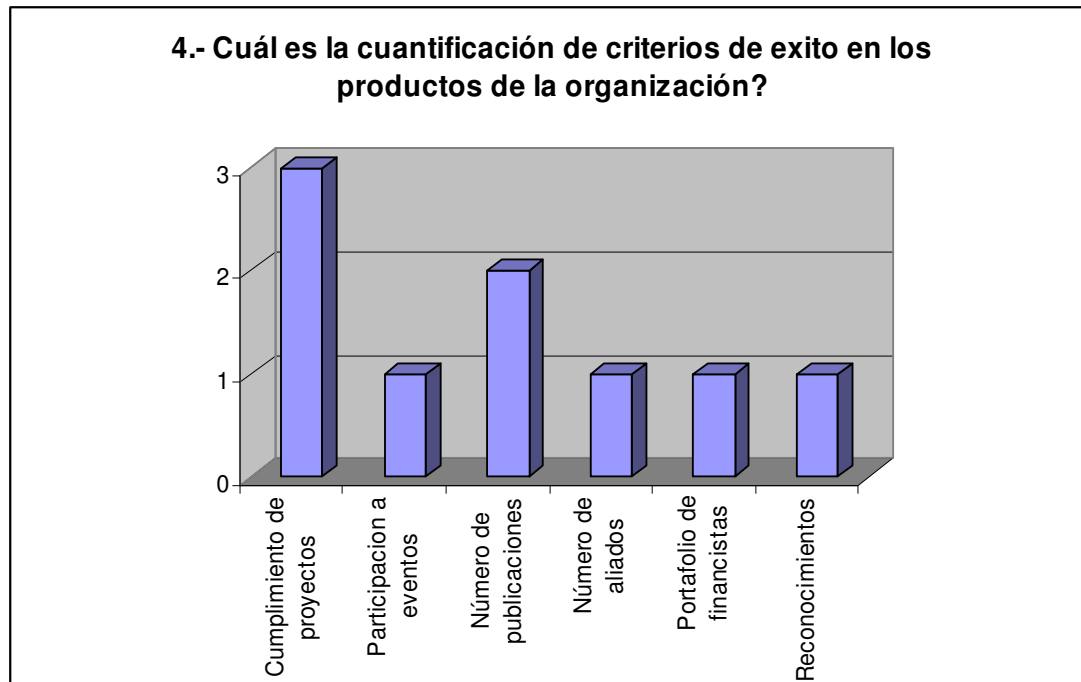
En el gráfico anterior podemos encontrar que las Comunidades, los Estudiantes y el Gobierno son identificados como clientes de manera más frecuente, y los investigadores, periodistas y el público en general poseen menor frecuencia.



Todos los miembros de la junta directiva opinan que la definición se hace para cada proyecto, pero esta formulación no viene de una planificación y una estrategia.

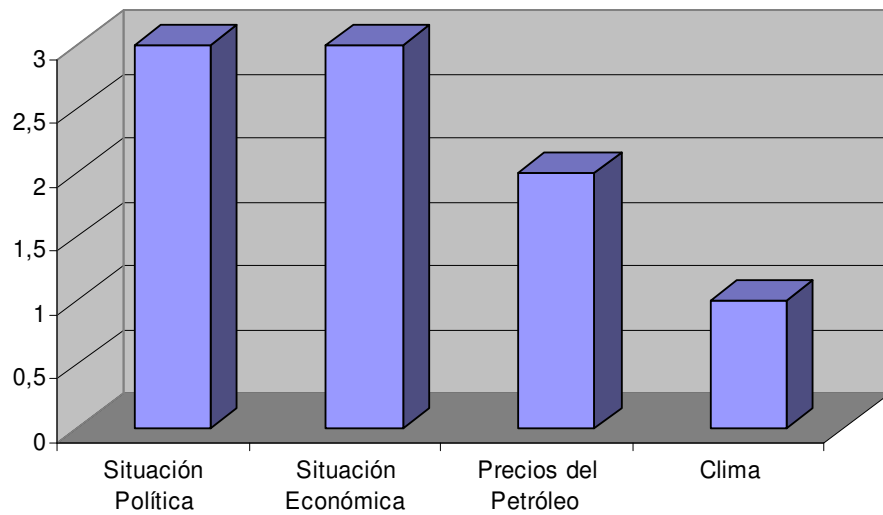


Para la tercera pregunta podemos observar que el proyecto que se menciona con mayor frecuencia es el de sustentabilidad financiera, que consiste en diversificar las fuentes de financiamiento a través de la venta de productos educativos sobre Parques Nacionales.

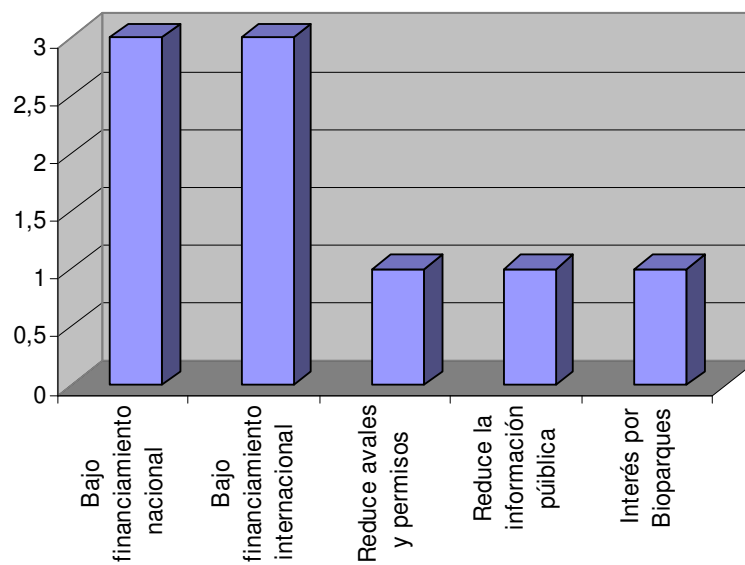


La organización no posee indicadores de gestión elaborados y no existe de manera concreta la cuantificación de criterios exitosos en los productos de BioParques, lo que se toma en cuenta es la realización de los proyectos concretos que surgen, y realmente aunque se pueden cuantificar en la práctica realmente no ocurre.

5.- ¿Cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de Bioparques?



6.-Cuál es el grado y naturaleza de esa influencia?



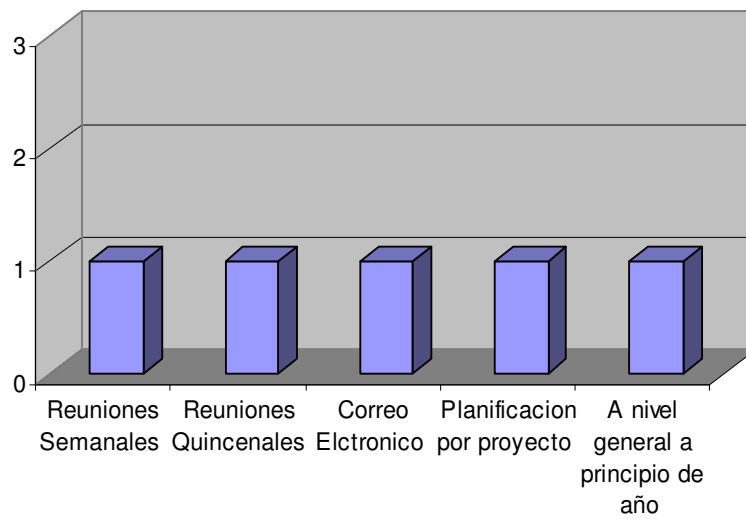
La quinta y sexta pregunta se encuentran relacionadas ya que se cuestiona sobre la definición, naturaleza e impacto de las variables macroeconómicas que afectan a la organización, aquí es importante destacar que la situación política y la situación económica nacional afectan el financiamiento nacional de BioParques, ya que las organizaciones que dan ayuda a la ONG que estudiamos se ven limitadas económicamente por la actual crisis del país, adicionalmente la situación política influye en el financiamiento debido a que afecta la relación con los organismos gubernamentales, reduciendo las opciones de avales para obtener financiamientos y limitando el acceso a la información sobre el estado de los Parques Nacionales.

A nivel internacional los precios del petróleo hacen que a Venezuela se le perciba como un país rico y por ende se reduce el financiamiento.

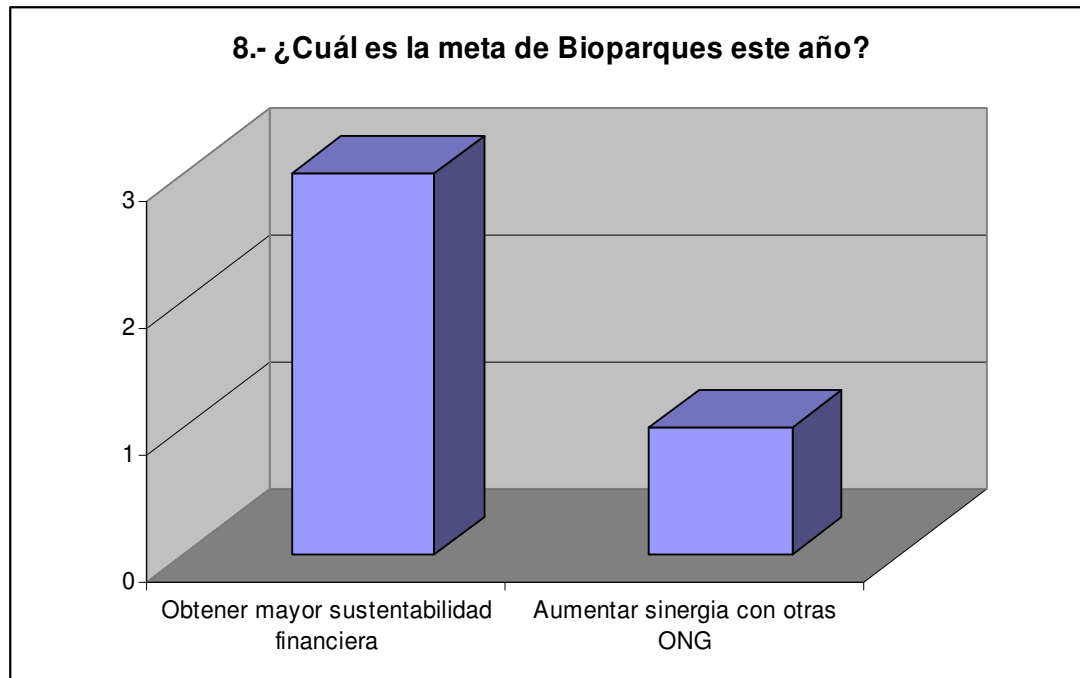
Por otra parte, se mencionó que el cambio climático puede aumentar el interés en una ONG como BioParques.

Es importante destacar, que todos los miembros de la junta directiva consideran que el impacto de todas estas variables es alto y su efecto es considerable en la situación actual de la ONG.

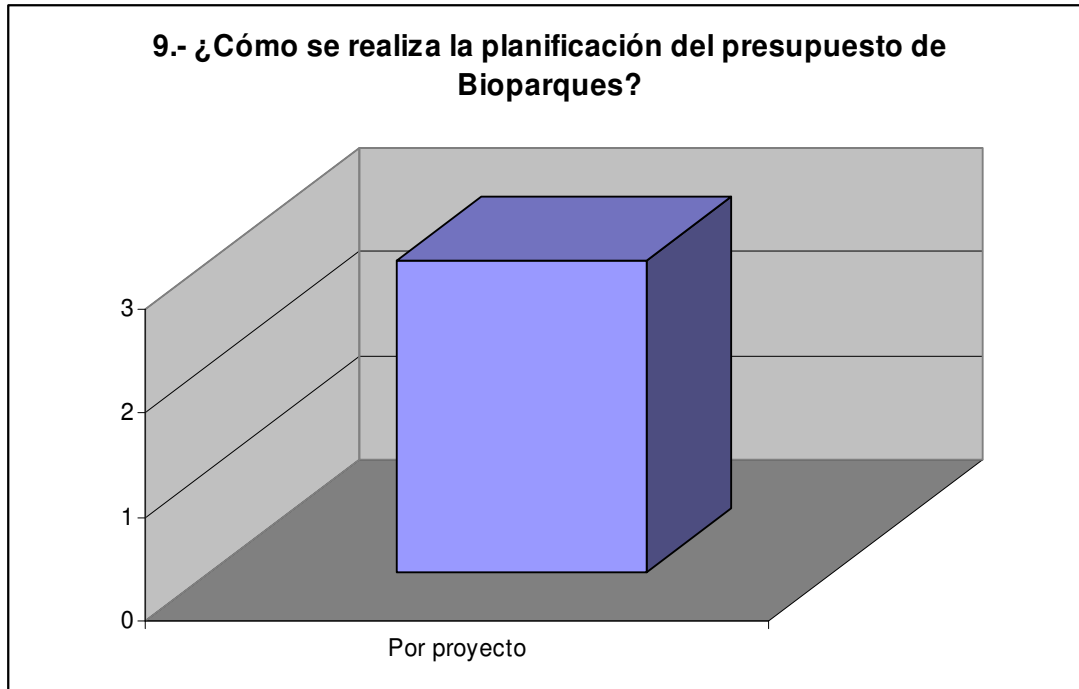
7.- ¿Cómo y cuándo se planifican las actividades de la organización?



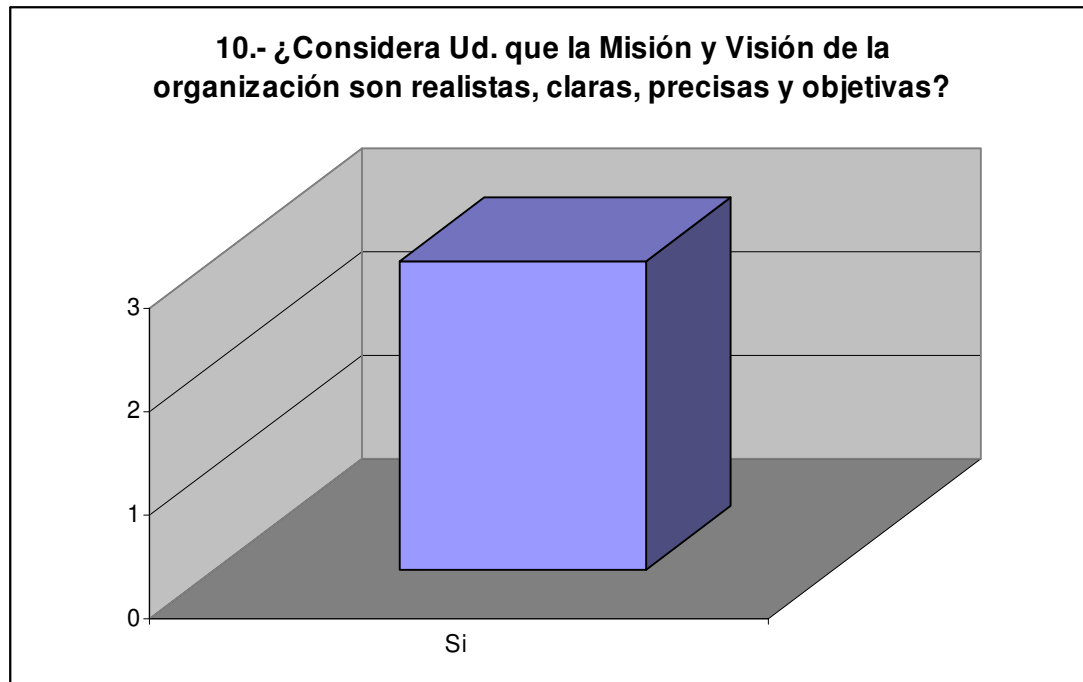
Se puede observar que la planificación no es estratégica ni formal, sino que se realiza a medida que van surgiendo las actividades.



En la octava pregunta podemos observar que la meta principal es aumentar la sustentabilidad financiera para lo cual proponen diversificar las fuentes de ingresos y que no se limiten a donaciones nacionales o internacionales, pretenden aumentar los recursos a través de mecanismos como la LOCTI o a través de la venta de productos sobre BioParques.



Es importante destacar que en esta pregunta se denota la carencia en relación a la gerencia y planificación estratégica de la organización, debido a que toda la planificación de actividades y de presupuesto se realiza en base a los proyectos que van surgiendo en el tiempo y no de manera preestablecida.



En la décima pregunta se puede observar que los miembros de la junta directiva de BioParques consideran que la Misión y Visión de BioParques está bien elaborada.

En relación al análisis de contenido podemos señalar los siguientes aspectos:

- Se evidencia el bajo nivel de funcionamiento estratégico de la organización, aspecto que concuerda con el resultado obtenido en la escala likert.
- Requieren desarrollar estrategias para la planificación estratégica, ya que se realiza de acuerdo a los proyectos que surgen.

- El indicador más claro de ejecución de la organización es el cumplimiento de proyectos, por lo cual se requiere establecer sistemas de control e indicadores de gestión.
- Se observa la evidencia del entorno político y económico sobre la gestión de BioParques.
- El principal proyecto de este año es la sustentabilidad financiera, de aquí se evidencian los serios problemas de financiamiento que presenta la ONG.
- Los miembros de la organización perciben que la Misión y Visión están bien formuladas.

Junta Técnica

Análisis Externo

Amenazas

- A nivel mundial aspectos sociales y culturales como la pobreza, mortalidad infantil y otros problemas de carácter social resultan prioritarios, se perciben como más importantes que el ecosistema o los temas ambientales por lo que los donantes se avocan a estas causas.
- En el orden económico encontramos la falta de financiamiento. La situación de crisis económica ha ocasionado la reducción de los donantes. La caída de la bolsa y de los precios del petróleo así como el control de cambio son factores que inciden negativamente en la obtención de financiamiento para organizaciones como BioParques.
- La ubicación geográfica de nuestro país nos hace privilegiados en cuanto a nuestra riqueza en biodiversidad y recursos naturales. No obstante, al ser considerado un país tan rico, los donantes internacionales no ven a Venezuela como un país necesitado de apoyo económico.
- El que la sede de BioParques esté ubicada en Caracas específicamente al lado de PDVSA, los hace vulnerables a todas las manifestaciones políticas que se presentan continuamente en las adyacencias.

- Estar ubicados en Caracas representa mayor dificultad para el trabajo de campo que realiza la organización y menor contacto con las comunidades adyacentes a los Parques Nacionales.
- La falta de interés sostenido de los colaboradores de la organización. La gente acude entusiasmada, pero continuar con el liderazgo es difícil, puesto que desertan de los proyectos, la coordinación de las comunidades resulta difícil porque las personas quieren resultados inmediatos.
- Por las diferencias que se han tenido con el gobierno no se tienen actualmente proyectos en Parques Nacionales. Lo que se tiene en este momento es una consultoría y ciclos de proyectos viejos. En la actualidad se están inclinando hacía el trabajo con Parques Municipales.
- Para otorgar financiamiento muchas embajadas y fuentes internacionales solicitan el aval del gobierno, BioParques actualmente no ha conseguido fácilmente el apoyo.
- El que la imagen de BioParques en algún momento se haya asociado con otra ONG afín puede ser obstáculo para el financiamiento de la organización. Dado que en una oportunidad en una reunión un personaje de la organización Acoana se expreso mal del gobierno abierta y públicamente y BioParques trabajo como colaborador en un libro publicado por esta persona por lo cual su imagen se puede vincular con dicha organización.
- El desprestigio que el gobierno ha patrocinado en contra de las ONG en general ha traído consecuencias negativas para la imagen de

BioParques. Se ha dicho que las ONGs tienen una fachada de personas preocupadas cuando en realidad se encargan de lucrarse y de realizar actividades que no benefician a las comunidades ni a nadie más que a sus miembros.

- Se requiere de permisos de Imparques y trabajar con el gobierno para poder hacer el diagnóstico de Parques Nacionales, pero actualmente el Gobierno hace “la ley del hielo” a las ONGs. Por otra parte no aceptan críticas, no hay información disponible por parte del gobierno sobre los Parques Nacionales. Esto no sucede solo con BioParques sino que afecta todas las ONGs.
- El hecho que muchas empresas estén cerrando sus puertas en el país incide negativamente sobre lo que estaba resultando una fuente de financiamiento a través de la Ley de Responsabilidad Social.
- En el marco jurídico se tiene que el Anteproyecto de Ley de Cooperación Internacional ha afectado a todas las ONG, dado que se pretende la creación de un fondo administrado por el gobierno que contenga todas las donaciones que realizan los organismos internacionales. Ha habido protestas pero la ley fue aprobada en primera discusión.
- La falta de concordancia entre la misión y objetivos de BioParques y los intereses de sus beneficiados y financistas.
- La cantidad y magnitud de los proyectos llevados a cabo ha disminuido considerablemente.

Oportunidades

- Toda la información que produce BioParques es utilizada como insumo por el Gobierno puesto que ellos no tienen organizaciones dedicadas al trabajo que realiza BioParques. Por tanto de alguna manera el gobierno los necesita.
- En la actualidad existe mucha publicidad acerca de los recursos naturales del país y existen muchos venezolanos que aman la naturaleza, por lo que se facilita un poco el tema de conseguir voluntarios que apoyen el trabajo de este tipo de organizaciones.
- La Ley de Responsabilidad Social que exige a las empresas destinar un porcentaje de sus ingresos para proyectos de corte social, constituye una opción de ingresos para las ONG.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación que brinda mecanismos para el financiamiento de proyectos.
- A nivel tecnológico, con el auge de la página de Internet llamada Facebook existe la posibilidad de crear un grupo para dar a conocer las actividades de BioParques y sumar interesados a nivel mundial.
- La organización está en proceso de mudarse para una oficina en el centro de Caracas la cual compartirán con otra ONG que posee buenas relaciones con los entes gubernamentales.

- Dada su trayectoria, así como la calidad y reconocimiento de sus trabajos, sus clientes y beneficiarios los catalogan como una organización seria y estable. La información generada es considerada como confiable y bien sustentada. Poseen credibilidad, y por tanto las relaciones que han establecido se han mantenido con los medios, con las embajadas, suelen llamarlos para trabajar con ellos.

- BioParques tiene buena fama dentro del mismo mundo de la ONG y además los productos de los parques son también consultados por los estudiantes de bachillerato y pregrado. Los periodistas también llaman para entrevistas y materiales para sus artículos.

- Ante el ambiente político y económico las ONGs venezolanas se han unido para tratar temas afines y ha incrementado el intercambio y la comunicación de experiencias, entre estas encontramos a Provita, Fudena, Audobon, Vitalis, Tierra Viva, Agua Clara, Acoana, Fundación La Tortuga, Fundación la Salle, Fundación Científica Los Roques, Alfa, Adan, Chunikai, y Amigransa.

Análisis Interno

Debilidades

- La estructura organizacional de BioParques tiene una parte bien definida que es la dirección ejecutiva, pero la parte operativa no está formalmente definida.
- No se tiene plasmada la estructura de cargos que requiere la organización.
- Escasez de personal que cumpla funciones operativas.
- No se cuenta con mecanismos formales de selección de personal. La selección siempre se ha realizado de manera informal con personas conocidas.
- No existen sistemas de incentivos o sanciones.
- El sistema de remuneración no es satisfactorio para los empleados.
- El grupo que trabaja en BioParques es bastante cerrado, por lo que incluir nuevo personal a la organización se hace difícil.
- Los miembros directivos requieren desarrollar estrategias efectivas de comunicación masiva para trabajar con las comunidades, financistas y beneficiarios en general.

- La flexibilidad de horario ha traído como consecuencia la asistencia irregular de los miembros a las instalaciones de BioParques lo cual ha interferido en el desarrollo de la organización.
- No existe un reglamento interno.
- Las metodologías para llevar a cabo las funciones de la organización no están formalizadas en un documento.
- Los procesos organizacionales existen de manera informal; no están plasmados en un documento.
- No se cuenta con resumen anual de las actividades ejecutadas.
- Carecen de indicadores de gestión. Los informes se hacen por ejemplo a los financistas y no hay indicadores estándar, todo se hace por proyecto, por lo tanto no realizan una evaluación formal.
- No existe una planificación ni anual ni trimestral de actividades. Se hace una planificación o cronograma por proyecto.
- No se plantea una planificación específica de metas, políticas, planes de acción o actividades de la organización.
- La ejecución de los programas y proyectos no responde a una planificación sino a como se vayan desarrollando las circunstancias.

- No se dispone de objetivos ni planes de control.
- No se rigen por un código de ética.
- En cuanto a la legislación, respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones solo existen conversaciones informales con un abogado sobre registrar los logos y patentar ideas como la de bioreciclados, sin embargo, esto se ha realizado mediante el desarrollo de productos, no hay nada formalizado.
- No se cuenta con un patrimonio ni con fondos de reserva. Los pasivos son las prestaciones, sus activos son simples (computadoras, mobiliario que contablemente están depreciados).
- El personal de BioParques no se destaca por las habilidades sociales y ni el elevado poder de convencimiento. Se consideran personas concretas y muy pragmáticas. En tanto que los valores venezolanos cada vez más acentúan las relaciones sociales y se enfocan en las relaciones interpersonales. En otras organizaciones similares se cuenta con personas orientadas a establecer contactos claves y a asistir a eventos sociales.
- Los directivos de BioParques tienen temores porque perciben amenazas de índole político. Se imaginan que les van a hacer auditoria, y que los invadan en comitivas, que tomen represalias. Consideran que hay que tener mucho cuidado de los que se dice y hace y en qué actividades se participa.

- En términos generales la organización tiene un nivel tecnológico básico y necesitan invertir en tecnología. La organización debe adquirir el programa arcview para poseer un sistema de información geográfica, además de cámara digital, video beam, laptop, cámara filmadora, cámara para pasar en edición digital y DVD.
- Por razones de financiamiento, puede ser una debilidad, que a diferencia de otras organizaciones de carácter ambientalistas, BioParques es una organización bastante específica. Otras organizaciones similares como Provita tienden a ser más abiertos en sus actividades o proyectos que aceptan.
- Requieren desarrollar la competencia de pensamiento sistémico para visualizar el entorno de una manera global y poder aprovechar las oportunidades.

Fortalezas

- BioParques tiene una visión definida y divulgada en su página web.
- La organización ha precisado objetivos y estrategias globales a través de sus líneas de acción que se encuentran documentadas y plasmadas en su página web.
- La pagina web de BioParques ha obtenido reconocimiento puesto que ha ganado dos premios internacionales “Word Summit award” 2005 y 2007. Es bastante positivo tener la página web en español y en inglés porque el público al que acceden es más amplio.
- BioParques cuenta con personal capacitado para realizar labores de investigación y desarrollo.
- A pesar de las dificultades, los miembros directivos de BioParques están altamente motivados a continuar con su trabajo.
- Los directivos de la organización consideran que poseen como ventaja ante otras ONG afines que el personal de BioParques realmente cree en lo que hacen y sus valores personales están orientados a un alto compromiso con la organización.
- Mientras que en las organizaciones de este estilo existe mucha rotación de personal, BioParques se ha mantenido en el tiempo con los mismos directores. Consideran que ellos tienen un alto sentido de pertenencia

de la organización. Explican que BioParques es algo que consideran suyo, y que eso es lo que siempre los ha mantenido unidos y cohesionados.

- Consideran que el proceso de comunicación entre los miembros de la organización es eficiente y efectivo.
- En general existe una buena relación de BioParques con las organizaciones que la apoyan en conseguir recursos.
- Aun cuando no se tiene un análisis formal de la satisfacción de los beneficiarios, (la gente que lee las notas de prensa y los allegados a los Parques Nacionales) se conoce informalmente que si están satisfechos con el trabajo de la organización y el nivel de cumplimiento que esta posee.
- Se consideran eficientes y efectivos administrando los escasos recursos de los cuales disponen. Adicionalmente, se describen como honestos y aseguran que no existe malversación de fondos, no hay corrupción.
- El hecho de mudarse implica vender la oficina donde funciona actualmente BioParques y esto les permitirá disponer de efectivo que será empleado en el proyecto de montar una tienda para comercializar artículos relacionados con la organización y aumentar su promoción al tiempo que perciben una nueva fuente de ingresos.

- Además del calendario ecologista de BioParques se tienen pensado sacar al mercado una serie de productos como artículos deportivos y material POP con el logo de la organización.
- Las notas de prensa publicadas a partir del año 2003, han influido en el logro de convenios para la publicidad de BioParques dando una mayor promoción a la organización.
- La especificidad de la naturaleza de las actividades de BioParques hace que la ONG tenga campos de acción definidos.
- BioParques forma parte de Sinergia que es una asociación civil destinada a apoyar a otras ONGs en relación a mantenerlas informadas de aspectos civiles que les competen.
- Los miembros de BioParques actualmente toman en cuenta las necesidades de sus beneficiados y financistas, intentan incrementar el conocimiento de sus clientes en general.
- La forma de llevar a cabo sus proyectos de manera responsable, meticulosa, detallada, brindando información de calidad, valida y útil a sus beneficiados, al Estado, financistas y público en general.

A continuación se presenta la información de forma esquematizada:

Análisis Externo	
Amenazas	Oportunidades
-Otros aspectos de mayor relevancia mundial (pobreza, desnutrición, infancia desprotegida, guerras, etc) -Crisis Económica -Disminución de donaciones internacionales por la percepción de Vzla como un país rico por los elevados precios del Petróleo u por la ubicación geográfica del país que facilita biodiversidad -Ubicación de la Sede de BioParques -Pérdida de interés de los colaboradores -Diferencias con el Gobierno Nacional (pérdida de proyectos, de avales, de financiamiento, prestigio) -Anteproyecto de Ley de Cooperación Internacional -Intereses diversos de beneficiados y financistas, no compatibles con	-Necesidad de los productos de BioParques por parte del gobierno -Posibilidad de aumentar sus colaboradores -Ley de Responsabilidad Social -Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) -Facebook -Cambio de Sede -Credibilidad y reconocimiento -Acercamiento de las ONGs venezolanas por la situación de crisis del país

BioParques	
-Disminución de ofertas de proyectos	
Análisis Interno	
Debilidades	Fortalezas
-Estructura Organizacional -Escasez de personal operativo -Selección informal de personal -Falta de sistemas de incentivos -Remuneración -Grupo de trabajo hermético -Estrategias poco efectivas para establecer contactos clave -Flexibilidad de Horarios -Ausencia de documentos (reglamento interno, procesos organizacionales, control) -Planificación no estratégica -Falta de patentes sobre sus innovaciones -Balance financiero -Focalización de la atención en aspectos políticos	-Página Web -Personal capacitado, motivado, comprometido, y con sentido de pertenencia -Comunicación interna adecuada -Buena relación con sus financistas -Satisfacción de sus beneficiados -Honestidad en la administración de los fondos -Proyectos preliminares de autofinanciamiento -Productos Bioparques (calendario) -Notas de Prensa -Campos de acción definidos -Adscritos a Sinergia -Interés por el cliente -Forma de trabajo

-Nivel tecnológico básico -Especificidad de actividades -Desarrollo del pensamiento sistémico	
---	--

En el análisis externo de la organización se puede evidenciar el peso de la variable política que afecta a BioParques, debido a que la actual relación con el gobierno repercute directamente sobre sus posibilidades de financiamiento nacional e internacional. Adicionalmente, el aspecto más relevante que afecta a la ONG es el actual panorama económico mundial.

Las oportunidades más importantes están relacionadas con su alto prestigio y con la utilización de mecanismos legales y jurídicos para la obtención de su financiamiento.

En el análisis interno resalta la falta de gerencia y planificación estratégica, así como la ausencia de documentos que formalicen sus procesos y funcionamiento a nivel general. Por otra parte, destaca el compromiso, formación profesional, competencia, responsabilidad, honestidad e identificación con la labor de los miembros de la organización que ha hecho que generen trabajos de calidad y prestigio a nivel nacional e internacional.

FASE DE VALORACIÓN

CAPITULO V: VALORACIÓN DEL PROYECTO.

5.1. Evaluación del Proceso General.

En términos generales el proceso fue evaluado positivamente en su totalidad tanto por los directivos de la organización BioParques como por el equipo consultor. Desde el momento de la reunión exploratoria surgieron una gran cantidad de inquietudes que dieron lugar a reflexiones acerca de la situación actual y futura de la organización. La Junta Directiva expresó la satisfacción con el desarrollo de proceso y al final del mismo se mostraron bastante complacidos con los resultados alcanzados y la manera en que el equipo consultor logró transmitir la información en la última reunión de entrega de resultados del proceso de diagnóstico. Por su parte, el equipo consultor se sintió bastante complacido con la apertura que tuvo la organización, la cual permitió trabajar de manera cómoda y estructurar una metodología de trabajo que resultó ser bastante adecuada en función de la situación de las posibilidades y necesidades tanto de la organización como de los consultores. De esta forma, la disposición mostrada por los directivos de BioParques desde el momento de la reunión exploratoria facilitó en gran medida el proceso de evaluación.

5.2. Relación entre lo Planificado y lo Ejecutado.

Resulta satisfactorio expresar que todas las actividades planificadas durante la fase de Diagnóstico fueron llevadas a cabo en su totalidad sin mayor inconveniente dentro de los lapsos establecidos:

- ✓ Reunión Exploratoria.
- ✓ Presentación de la propuesta de diagnóstico a la organización.
- ✓ Revisión Documental.
- ✓ Aplicación del Cuestionario para el diagnóstico organizacional.

- ✓ Realización de la Junta Técnica.
- ✓ Compilación de la información y análisis de resultados.
- ✓ Presentación del Diagnóstico organizacional.

5.3. Logro de los Objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado.

Al inicio del proceso de Diagnóstico se planteó como Objetivo principal:

Realizar una *intervención diagnóstica* sobre los procesos estratégicos de la ONG BioParques.

Para cumplir a cabalidad con dicho objetivo se planificaron una serie de actividades de recolección y análisis de la información, que permitieron ir obteniendo la serie de objetivos específicos a través de los cuales se logró delinear el objetivo principal.

Encontramos entonces que:

Evaluar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas presentes en la organización fue posible a través la elaboración de la matriz DOFA que resultó de las sesiones de Junta Técnica

Diagnosticar la situación actual de esta OGN haciendo énfasis en los procesos estratégicos, así como evaluar el proceso de planificación estratégica de la organización se facilitó mediante la información recabada en los cuestionarios de diagnóstico organizacional.

Finalmente explorar el marco legal, normativo y financiero de la organización; al igual que obtener información acerca de los reglamentos de BioParques y su relación con El Estado se llevó a cabo por medio de la revisión documental.

De esta manera cada uno de los objetivos específicos fueron cubiertos lo que permitió llevar a cabo un proceso de diagnóstico considerado satisfactorio por todas las partes involucradas.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones.

BioParques presenta fallas importantes para la gerencia y planificación estratégica.

La organización requiere de la elaboración de documentos de respaldo formal para sus procesos organizacionales y funcionamiento en general.

A pesar que las respuestas obtenidas en el Cuestionario indican que la redacción de la Misión y Visión son claras y objetivas, el levantamiento de información a través de la revisión documental señala que deben ser sometidas a consideración. Es importante mencionar que una falla de la planificación estratégica puede relacionarse con una formulación inadecuada de la Misión y la Visión, entre otros aspectos.

La estructura organizacional de BioParques es susceptible de mejoras dado que presenta limitaciones en la parte operativa.

Se evidencia un alto impacto del entorno político y económico nacional e internacional sobre la gestión de BioParques, principalmente sobre sus opciones de financiamiento. Los paradigmas personales, la falta de adaptación a la realidad venezolana y mundial puede apuntar al decaimiento de la organización.

BioParques atraviesa actualmente por una situación financiera difícil, hecho que impacta de manera considerable todos sus procesos como organización.

La organización carece de sistemas de control e indicadores de gestión.

Resulta notorio que BioParques no cuenta con políticas idóneas para los procesos de Recursos Humanos, relacionados con selección de personal, remuneración, formación y desarrollo, cumplimiento de horarios, entre otros.

En relación a los recursos tecnológicos, la página web de BioParques constituye una ventaja como organización por su alto grado de desarrollo y calidad de la información presentada. No obstante, el desarrollo tecnológico de la organización en cuanto a adquisición de equipos es limitado.

Dada el alto grado de profesionalismo, honestidad, compromiso y dedicación de sus miembros así como la elevada calidad en la ejecución de sus proyectos, BioParques constituye una organización de alto prestigio y reputación a nivel nacional e internacional, situación que le genera oportunidades en su campo de acción.

BioParques cuenta con buenas relaciones con sus financistas, beneficiarios y ONG afines, sin embargo, se evidencia pueden mejorarse el establecimiento de relaciones y contactos que le permitan contar con una mayor influencia como ONG.

6.2. Recomendaciones.

Adquisición de formación para la gerencia estratégica de su organización.

Desarrollo de herramientas que estimulen el pensamiento sistémico y el razonamiento estratégico. Realizando ejercicios que permitan visualizar al organización como un todo integrado de partes que se interrelacionan y se desenvuelven en un entorno determinado. Con la intención de facilitar la mirada de los problemas de BioParques a través de una visión inter, multi y transdisciplinaria.

Obtención de herramientas para aprovechar oportunidades, minimizar amenazas, superar las debilidades y potenciar las fortalezas.

Desarrollar mecanismos de adaptación al entorno, ante la crisis política y económica nacional e internacional a través del establecimiento de contactos, consecución de nuevos beneficiados y financistas. En este orden de ideas resulta válido explotar otros medios y grupos para su acción, aprovechar al máximo el marco jurídico de la Ley de Responsabilidad Social y de la LOCTI, fomentar la tolerancia, la flexibilidad y el dialogo con diversos sectores.

Elaboración de una planificación estratégica adaptada a las necesidades de BioParques, que incluya de manera detallada Misión, Visión, Valores, Principios, Objetivos, Metas, Estrategias, Actividades, Presupuesto, Recursos, entre otros.

Elaborar documentos de respaldo formal para sus procesos organizacionales y funcionamiento en general.

Reflexionar concienzudamente acerca de los paradigmas personales que puedan estar influyendo en la organización.

Revisar y ajustar la estructura organizacional de BioParques de manera que se adapta a la realidad de la organización.

Diversificar sus fuentes de financiamiento que le permitan ser más independientes de los aportes de sus donantes.

Establecer sistemas de control e indicadores de gestión. Vale destacar la importancia de un informe anual de gestión con indicadores cuantitativos y cualitativos de ejecución de proyectos bajo el formato de una base de datos estándar.

Aplicación de políticas idóneas para los procesos de Recursos Humanos, relacionados con selección de personal, remuneración, formación y desarrollo, cumplimiento de horarios, entre otros.

Maximizar el uso de los recursos tecnológicos, actualización de la página web, incorporación de BioParques al portal de Facebook y adquisición de equipos y software.

Mantener el alto grado de profesionalismo, honestidad, compromiso y dedicación de sus miembros así como la elevada calidad en la ejecución de sus proyectos, para que la organización continúe gozando de alto prestigio y reputación a nivel nacional e internacional.

Desarrollar estrategias que faciliten la comunicación con las masas y todo tipo de público, para agilizar el establecimiento de contactos que le permitan llevar a cabo nuevos proyectos, además de fomentar la participación de sus beneficiados y colaboradores.

Referencias bibliográficas

Amaya, Jairo (2003) *Gerencia: Planeación y estrategia*. Editorial Ltda. Argentina

Chapman, Alam (s/f) *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Tomado de: www.cabinas.net/...empresas/el_metodo_dofa.asp [Consulta 2009-09-28]

Codina, Alexis, (2007). *Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias*. [Artículo en línea]. Disponible en www.Degerencia.com/articulo/deficiencias_en_uso_del_foda_casusas_y_sugereencias. [Consulta 2009/09/29]

Correa, Santiago; Puerta, Antonio y Restrepo, Bernardo. (s/f). *Investigación evaluativa*. Programa de especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Tomado de: <http://contrasentido.yukei.net/wp-content/uploads/2007/08/modulo6.pdf>

Código de Ética de Consultoría tomado de <http://www.voxdata.com.ar/voxconsultor.html>

Código de Ética y Conducta para las ONG tomado de: www.wango.org/download/pdf/COESpanish.pdf

es.wikipedia.org/wiki/Teoría_de_sistemas. [Consulta 2009/10/16]

David, Fred R. (1994) *La gerencia Estratégica*. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Guías de Asistencia Técnica. Programa de Formación Empresarial.

Gómez Gil, Carlos.(2003). *Las ONG en la globalización. Estrategias, cambios y transformaciones*. Caracas. Sinergia.

Ibarra G, José R. (2005) *Planificación estratégica. Reflexiones de un consultor para un gerente*. [Artículo en línea]. Disponible en www.Deferencia.com/articulos/php?artid=750. [Consulta 2009/09/29]

Itriago, Miguel Ángel y Antonio Itriago. (2000) *50 Consejos y 50 Respuestas sin fines de lucro* Caracas. Editorial Fundación Oportúneas Sinergia.

Leirado, Javier A. 2006. *La Teoría de Sistemas*. [Artículo en línea] Disponible en morato2ablogspot.com/2006/10/articulo_sobre_teor%C3%ADa_de_sistemas.html. [Consulta 2009/09/29]

Leza Betz, Danie.l (1999). *Beneficios Fiscales de las Instituciones sin fines de lucro en Venezuela* Caracas. Ediciones Fundación Oportúneas Sinergia.

Medina, William (s/f). Material de la Cátedra de Procesos de Consultoría. Compilación.

Muestra de Cuestionarios del Centro Internacional de Investigaciones para Desarrollo Organizacional (http://www.idrc.ca/es/ev-28265-2d-1DO_topic.html)

Serna G, Humberto. (2003). *Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión*. Bogotá. 8va Edición. Global Ediciones.

Urribarri, Guillermo (2002) *Las Organizaciones No Gubernamentales para La Protección Ambiental*. [Artículo en línea] disponible en: www.ambiente-ecologico.com/ediciones/2002/083_03.2002/083_Columnistas_GuillermoUrribarri.php3. [Consulta 2009/29/09].

Vanegas, Salvador (s/a) [Artículo en línea] disponible en: www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm Planificación estratégica.[Consulta 2009/29/09].

Anexos

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

A continuación se encuentran una serie de declaraciones. Por favor indique la medida en que esta de acuerdo o en desacuerdo con cada declaración colocando una X en el espacio apropiado de acuerdo a su criterio.

CA= Completamente de Acuerdo

A= Acuerdo

I= Indiferente

D= Desacuerdo

CD= Completamente Desacuerdo

	CA	A	I	D	CD
1.- Tengo una idea clara de cómo se verá nuestra organización en 5 años.					
2.- Considero que nuestros ingresos son competitivos comparados con los de otras ONG.					
3.- Opino que Bioparques posee buen futuro a largo					

plazo.					
4.- Estoy satisfecho con mis logros obtenidos en la organización el año pasado.					
5.- Comprendo muy bien mis objetivos para este año dentro de Bioparques.					
6.- Considero que BioParques esta bien administrada.					
7.-Tenemos el liderato que la organización necesita para ser exitosa.					
8.-Creo que puedo contribuir a un mayor éxito de la organización					
9.- Manejamos efectivamente nuestros recursos tecnológicos.					
10.- Los recursos tecnológicos de BioParques me permiten hacer un trabajo eficiente y productivo.					
11.- Existe alguna duplicación de papeles y funciones entre el personal de BioParques.					
12.- Tenemos todo el personal que necesitamos.					
13.-Tenemos un sistema adecuado de control del desempeño.					
14.- En la organización existe oportunidad suficiente para avanzar profesionalmente.					

15.- Comprendo lo que BioParques necesita para lograr sus metas.					
16.- Los procesos formales de resolución de problemas en BioParques son eficaces.					
17.- El servicio que proporcionamos podría mejorarse.					

A continuación se presenta una serie de interrogantes ante los cuales debe emitir su opinión y conocimiento al respecto:

1.- ¿Cuáles son los clientes actuales de BioParques sus beneficiados?

2.- ¿Están claramente definidos los proyectos y beneficiados que se esperan obtener?

3.- ¿Cuáles son los nuevos proyectos y programas que se desean generar?

4.- ¿Cuál es la cuantificación de criterios de éxitos en lo productos de la organización?

5.- ¿Cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento a bioparques?

6.- ¿Cuál es el grado y la naturaleza de esa influencia?

7.- ¿Cómo y cuando se planifican las actividades en la organización?

8.- ¿Cuál es la meta de BioParques este año?

9.-¿Cómo se realiza la planificación del presupuesto de BioParques?

10.- ¿Considera usted que la misión y la visión de la organización son realistas, claras, precisas y objetivas?

GUIÓN DE PREGUNTAS PARA EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Análisis Externo

1.- Evaluación del Entorno

¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que afectan la organización?

¿Cuáles son las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que deben evaluar la empresa?

¿Cuáles son las fuentes de información para el análisis de las variables claves externas?

¿Cuáles son las tendencias que presentan las variables económicas, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que evalúan la empresa?

¿Cuáles son las amenazas económicas, sociales, culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales, a las que está expuesta la organización con base en las variables evaluadas?

¿Cuáles son las oportunidades económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales que favorecen a la organización, tomando como base las variables analizadas?

¿Bioparques se considera amenazada por su entorno?

¿El entorno de la empresa analizada es favorable para su desarrollo futuro?

2.- Evaluación del Entorno Tecnológico

¿Qué tipo de tecnologías usa Bioparques?

¿Qué se piensa en la organización con respecto a la tecnología?

¿Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa?

¿Cuál es el nivel tecnológico que usa la organización?

¿Es un objetivo de la organización obtener tecnología de punta?

¿Cuál es el nivel tecnológico de los insumos comprados por la organización?

¿Cómo afecta a Bioparques su nivel tecnológico?

¿Qué tecnologías deben utilizarse para alcanzar los objetivos de la organización?

¿Cuánto se ha invertido en tecnología?

¿Cuánto se espera invertir a futuro en tecnología?

¿Cuáles son las prioridades de inversión en tecnología?

¿Qué inversiones tecnológicas deberían reducirse o eliminarse en Bioparques?

3.- Otras ONG afines.

¿Conoce Bioparques cuáles son las características del sector en el cual se desempeña?

¿Conoce Bioparques otras organizaciones afines?

¿Cuáles son las posibles respuestas de ONG afines con relación a las tendencias económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales?

¿Qué ONG compiten con la labor de Bioparques?

¿Cuál es la relación de Bioparques con ONG afines?

¿Existe alguna ONG afín a Bioparques que la supere en programas ejecutados?

¿Qué ventajas tienen ONG afines sobre Bioparques?

¿Otras ONG afines pueden ser obtáculo para el financiamiento de Bioparques?

¿Cuáles son las fortalezas de las ONG afines a Bioparques?

¿Cuáles son las debilidades de las ONG afines a Bioparques?

¿Cuáles son las políticas, objetivos, estrategias y metas de las ONG afines a Bioparques?

¿Cuáles son los factores claves de éxito de las ONG como Bioparques?

¿Bioparques tiene ventajas sobre ONG afines?

Análisis Interno

1.- Organización

¿Está bien definida la estructura organizacional de Bioparques?

¿Bioparques posee organigrama?

¿Las funciones están especificadas?

¿Se tienen metodologías claras para llevar a cabo las funciones de la organización?

¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?

¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?

¿Están definidos de forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?

¿Se asigna un administrador por departamento?

¿Se encuentran establecidos formalmente sistemas de información?

¿Se han definido sistemas de control y evolución?

¿Son claros los procesos organizacionales?

2.- Planeación

¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa?

¿Se ha realizado en alguna oportunidad una auditoría interna de Bioparques?

¿Se conoce a otras ONG en el campo de Bioparques, sus capacidades, objetivos y estrategias?

¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?

¿Bioparques analiza y anticipa las necesidades de sus principales clientes, proveedores y donantes?

¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?

¿Bioparques tiene una visión definida y divulgada?

¿Bioparques ha definido su misión en forma explícita?

¿Bioparques ha precisado objetivos y estrategias globales?

¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?

¿Se han definido metas, políticas y planes de acción de la empresa?

¿Bioparques evalúa los resultados de su ejecución?

¿La organización cuenta con indicadores de gestión?

3.- Control

¿BioParques ha definido sus objetivos de control?

¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?

¿BioParques maneja sistemas de control de gestión?

¿BioParques maneja sistemas de control operativo?

¿BioParques tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, gastos, donaciones?

¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

¿Se tienen medidas correctivas para un desempeño deficiente?

¿Existe retroalimentación efectiva y eficiente en cuanto al desempeño?

4.- Personal

¿BioParques cuenta con un departamento o outsourcing de recursos humanos?

¿Se utilizan procesos de selección de personal?

¿Existe un proceso de inducción de personal?

¿El personal de BioParques está altamente motivado?

¿Los miembros pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?

¿BioParques ofrece capacitación y formación?

¿Es alta la satisfacción de los miembros de BioParques?

¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?

¿Los horarios de los miembros son adecuados para el cumplimiento de las funciones de la organización?

¿BioParques cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?

¿BioParques cuenta con un código de ética?

¿Son adecuadas las instalaciones en las cuales trabajan los miembros de BioParques?

¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?

¿Es adecuado el sistema de remuneración para los empleados?

¿Se han establecido mecanismos para expresar reclamos y quejas?

5.- Dirección

¿La toma de decisiones por parte de los miembros de BioParques es clara y oportuna?

¿El proceso de coordinación de la organización es eficiente y efectivo?

¿Existen mecanismos para realizar control de gestión?

¿La organización cuenta con líderes?

¿Están definidos los niveles de responsabilidad de los miembros de BioParques?

¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

6.- Producción

¿Son altos los costos de los programas que lleva a cabo BioParques?

¿Qué programas lleva a cabo BioParques, son efectivos y eficientes?

¿Se evalúa la ejecución de los programas y proyectos?

¿Se puede decir que BioParques tiene un nivel de producción alto de programas y proyectos?

¿Existen recompensas y sanciones por los niveles de eficiencia de la ejecución de los programas?

¿Existen líderes de proyectos?

¿Se analiza un pronóstico de los programas y proyectos?

¿Es adecuada la ejecución de programas y proyectos, con respecto a la demanda pronosticada?

¿Se tiene un plan de los proyectos y programas a llevar a cabo?

¿Existe una buena relación de BioParques con las organizaciones que la apoyan en conseguir recursos?

¿El tiempo de ejecución de los programas y proyectos es adecuado a su programación?

¿El número de proyectos y programas de BioParques es superior al de otras ONG afines?

¿La ejecución de programas y proyectos se realiza de manera automática o responde a una planificación?

¿Cuáles son las consecuencias de las fallas en la ejecución de programas y proyectos?

7.- Calidad y Servicio al Cliente

¿BioParques toma en cuenta el concepto de calidad en su desempeño?

¿Están definidos los estándares de calidad de los proyectos y programas?

¿BioParques cuenta con una base de datos sobre sus proyectos y beneficiarios?

¿Conoce BioParques a sus beneficiados (a sus clientes)?

¿BioParques realiza un análisis de la satisfacción de los beneficiados de sus programas?

8.- Investigación y Desarrollo

¿Cuál es el avance técnico de los programas y proyectos de BioParques?

¿Cuál es la reputación y prestigio de BioParques?

¿Cuál es el nivel de investigación y desarrollo de BioParques?

¿Conoce la estrategia de investigación y desarrollo de otras ONG?

¿Existen recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?

¿Ha considerado BioParques la posibilidad de realizar investigación y desarrollo a través de una entidad especializada por medio de asociaciones?

¿Ha definido BioParques metas y políticas para realizar investigación y desarrollo?

¿Tiene BioParques una estrategia clara y explícita en investigación y desarrollo?

¿Cuenta BioParques con personal capacitado para realizar labores de investigación y desarrollo?

¿Conoce BioParques los beneficios de realizar investigación y desarrollo?

¿Se han alcanzado proyectos y programas exitosos con base a la investigación y desarrollo?

¿Se conoce la legislación con respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones?

¿Se tiene la capacidad para aprovechar las ideas sobre nuevos proyectos para explotar los descubrimientos que se presenten?

9.- Aspecto Financiero

¿Posee BioParques un Balance Financiero?

¿BioParques cuenta con un personal capacitado en estados financiero?

¿Cómo han variado los ingresos a través de organizaciones de apoyo de BioParques? ¿Han disminuido, aumentado, son estables?

¿Con qué fuentes de financiamientos cuenta BioParques?

¿Puede cumplir la organización sus obligaciones exigibles en el corto plazo?

¿Es eficiente y efectiva la organización en el uso de sus recursos?

¿La organización es estable a nivel financiero?

¿Cómo es el estado de los activos, pasivos y patrimonio de BioParques?

¿Cómo es el estado de la liquidez de BioParques?

¿BioParques cuenta con una caja chica?

¿Ha disminuido el número de proyectos debido a razones financieras?

¿Qué otras fuentes de financiamiento posee BioParques?

10.- Promoción

¿Cómo ha evolucionado BioParques en su promoción como ONG?

¿BioParques cuenta con personal capacitado para su promoción?

¿Es suficiente la promoción que posee BioParques en la actualidad?

¿Cuáles son las estrategias que posee BioParques para su promoción actualmente?

¿Se realiza publicidad a BioParques?

¿Los objetivos de la publicidad de la organización están especificados?

¿Se cuenta con personal de relaciones públicas?

¿Es efectiva la promoción y difusión de las actividades de BioParques?

¿Se tienen promociones con criterios específicos?

¿Se sabe cuál es el índice de satisfacción de los que reciben los programas de BioParques?

¿Qué tipo de garantía tienen los beneficiados de los programas de BioParques?

¿Qué conocen BioParques de los beneficiados de sus proyectos?

¿Qué conocen los beneficiados de sus proyectos de BioParques como organización?

¿Sabe BioParques cuáles son sus potenciales beneficiarios?

¿Cuál es la demanda de proyectos a BioParques?

¿Se hace un pronóstico de los posibles proyectos de BioParques?

¿Se debe ampliar la cantidad de proyectos que realiza BioParques?

¿Cuáles proyectos podría llevar a cabo BioParques y cuáles podría eliminar?