

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSE MARTI PEREZ”  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE ESTUDIO DE TECNICAS AVANZADAS DE DIRECCION**



**ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA FORTALECER LA GESTIÓN AMBIENTAL  
DESDE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO GUÁRICO**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autora: Lic. Tibusay C. Urbina Díaz

Tutor (es): Dr.C. Zuleiqui Gil Unday

2013

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA FORTALECER LA GESTIÓN AMBIENTAL  
DESDE LA MISIÓN SUCRE EN EL ESTADO GUÁRICO**

Autora: Lic. Tibisay C. Urbina Díaz

Tutor (es): Dr.C. Zuleiqui Gil Unday

**RESUMEN**

El presente trabajo se llevó a cabo en la Misión Sucre, estado Guárico. Teniendo como objetivo desplegar una estrategia de desarrollo para fortalecer la gestión ambiental desde la Misión Sucre. La novedad científica radica en la implementación por primera vez de una estrategia que contribuye a la eficacia en la Gestión Ambiental. La metodología utilizada fue el histórico lógico, inductivo-deductivo y analítico – sintético. Se desarrolló desde el modelo de Madruga (2009), respondiendo a sus características particulares y con una etapa de diagnóstico de los recursos naturales en función de su conservación y desarrollo. El análisis estratégico desarrollado permitió a la comunidad detectar sus Fortalezas y Debilidades, clasificando su posición para aprovechar eficazmente las Oportunidades que le brinda su entorno y de esta manera atenuar sus Amenazas. La puesta en práctica, de la estrategia de desarrollo de forma parcial está contribuyendo a resultados positivos tangibles e intangibles en la comunidad, que se traducen en una mayor eficacia, así como el logro de un clima de trabajo satisfactorio, potenciando sus valores compartidos. En la evaluación por parte de los expertos se determinó que la propuesta de la estrategia de desarrollo de la comunidad para contribuir a la eficacia en la gestión ambiental es factible, aplicable, general, pertinente, original y válida. Se plantean tres recomendaciones dirigidas a contribuir a la eficacia de la gestión ambiental, en el manejo de la gestión ambiental y como punto de partida para la generalización de esta al Municipio Roscio.

**ABSTRACT**

The present work was carried out in the Mission Sucre, Guarico state. Aiming to deploy a development strategy to strengthen environmental management from the Mission Sucre . The scientific novelty lies in the first-time implementation of a strategy that contributes to the effectiveness in Environmental Management. The methodology used was the logical historical, inductive -deductive and analytic - synthetic. It developed from the model Madruga (2009), responding to their particular characteristics and diagnostic stage of natural resources according to their conservation and development. Developed strategic analysis allowed the community identify their strengths and weaknesses , classifying his position to make effective use of opportunities provided by its environment and thus mitigate the threats. The implementation of the development strategy is partially contributing to tangible and intangible positive results in the communit , resulting in greater efficiency and achieving a satisfactory work environment, promoting shared values. In the evaluation by experts determined that the proposed development strategy of the community to contribute to the effectiveness in environmental management is feasible, applicable, comprehensive, relevant, original and valid. Are three recommendations to contribute to the effectiveness of environmental management, in the management of environmental management and as a starting point for the generalization of this to the Municipality Roscius.



## INDICE

	<b>pp</b>
LISTA DE CUADROS.....	viii
pp.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
pp.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1. Estrategia de desarrollo para contribuir a la eficacia en la Gestión Ambiental en el estado Guárico .....	7
1.1 La eficacia en la Gestión Ambiental .....	7
1.1.1 Consideraciones de eficacia.....	7
1.1.2. La Gestión Ambiental.....	8
1.1.2.1 Herramientas de gestión ambiental.....	11
1.1.2.2. La Gestión del agua dentro de la organización o la comunidad .....	13
1.1.2.3. Consideraciones sobre reforestación.....	14
1.1.2.4. Saneamiento ambiental.....	15
1.1.3. La Gestión Ambiental en el Contexto Directivo de la Educación Venezolana. Misión Sucre .....	16
1.1.3.1. Misión Sucre.....	17
2. La estrategia de desarrollo .....	18
2.1 La estrategia en el marco de la planificación y dirección estratégica.....	18
2.1.1 Necesidades y beneficio de la planificación estratégica.....	18
2.1.2 Algunas definiciones del concepto de Estrategia.....	19
2.1.3 Definición de planificación estratégica .....	23
2.1.4 Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones...	25
2.1.5 Definición de estrategia de desarrollo.....	26
2.1.6 Conceptualización de la Planeación Económica dentro de la Planeación.....	27
CAPITULO II: ESTRATEGIA DE DESARROLLO QUE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN AMBIENTAL EN EL MUNICIPIO ROSCIO ESTUDIO DE CASO COMUNIDAD CARMEN ELINA.....	30
2.1. Etapa 1: Diagnóstico Ambiental comunidad Carmen Elina.....	30
2.1.1. Estado de la gestión ambiental en el entorno natural.....	30
2.2. Etapa 2 Planeación estratégica.....	32
2.2.1 Descripción de cada momento de la estrategia de desarrollo:.....	33
2.2.1.1 Misión:.....	33
2.2.1.1.1 Conceptos de misión.....	33
2.2.1.1.2 Características de la misión.....	34
2.2.1.1.3 Normas que se deben tener en cuentas para la aplicación de la misión.	34
2.2.1.2 Definición de la visión.....	35
2.2.1.2.1 Retroalimentación Visión – Misión.....	37
2.2.1.2.2 Comunicación de la visión.....	37
2.2.1.3 ¿Cómo diseñar los valores compartidos?.....	38
2.2.1.4 Una buena política debe:.....	41
2.2.1.5 Escenarios.....	41

2.2.1.5.1 ¿Cómo diseñar los escenarios?.....	42
2.2.1.5.2 Problemas y dificultades prácticas de los escenarios.....	42
2.2.1.6 Definición de las Áreas de Resultados Claves.....	43
2.2.1.6.1. Diagnóstico Estratégico.....	44
2.2.1.6.1.1. Construcción de la Matriz DAFO.....	44
2.2.1.6.1.2. Análisis estratégico de la organización.....	45
2.2.1.6.1.3 Problemas Estratégicos.....	48
2.2.1.6.1.4. Soluciones Estratégicas.....	48
2.2.1.6.1.5. Grupos Implicados.....	49
2.2.1.6.1.6. Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas.....	49
2.2.1.6.1.7. Plan de acción.....	50
2.2.1.6.1.8. Momento de Ejecución y Control.....	51
2.3. Descripción del método Delphi para validar la estrategia.....	52
<b>CAPÍTULO III FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO QUE CONTRIBUYA A LA EFICACIA DE LA COMUNIDAD CARMEN ELINA.....</b>	<b>54</b>
3.1. Etapa 1: Diagnóstico ambiental de la comunidad Carmen Elina.....	54
3.1.1. Estado de la gestión ambiental en el entorno natural.....	54
3.1.1.1. Ubicación geográfica.....	54
3.1.1.2 Recursos naturales.....	56
3.2 Etapa 2: Planeación estratégica.....	59
3.2.1. Misión.....	59
3.2.1.1. Grupos implicados.....	59
3.2.2. Visión.....	60
3.2.3. Valores compartidos.....	60
3.2.4. Política de la Organización.....	61
3.2.5. Escenarios.....	61
3.2.5.1. Escenario negativo:.....	61
3.2.5.2. Escenario Positivo.....	62
3.2.5.3. Escenarios Intermedios.....	62
3.2.6. Universidad Bolivariana de Venezuela Misión Sucre.....	62
3.2.6.1. Objetivos:.....	62
3.2.7. Plan de Acción:.....	63
3.2.7.1. Comité del Ambiente del Consejo Comunal.....	63
3.2.7.1. 2. Objetivos:.....	64
3.2.7.2. Empresas de apoyo al programa (Ministerio del Ambiente).....	64
3.2.7.2.1. Objetivos:.....	64
3.2.8. Problema estratégico.....	66
3.2.9. Solución estratégica.....	66
3.2.10. Momento de ejecución y control.....	67
3.2.10.1 Las principales acciones que considera el control en este sentido son:.....	67
3.3. Análisis de la validación de la estrategia de desarrollo de la Comunidad Carmen Elina.....	68
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	73
ANEXOS.....	77



## LISTA DE CUADROS

	pp
Cuadro 1: Categorías para medir los indicadores.....	52
Cuadro 2: Puntos de corte.....	68

## LISTA DE FIGURAS

pp

Figura 1. Hilo Conductor. ....	6
Figura 2. Componentes del Medio Ambiente.....	9
Figura 3. Prevención y reducción en origen de la contaminación .....	12
Figura 4. Diagrama de la Estrategia de Desarrollo que contribuya a la gestión ambiental, en el Municipio Roscio.....	31
Figura 5: Ubicación estado Guárico. Fuente Google map 2013.....	55
Figura 6. Superficie de la Urbanización Carmen Elina.....	56
Figura 7. Respuesta pregunta número 2.....	57
Figura 8. Respuesta pregunta número 3.....	58
Figura 9. Respuesta pregunta número 4.....	58
Figura 10. Respuesta pregunta número 7.....	59

## **INTRODUCCIÓN**

Las principales tendencias ambientales, económicas y sociales, evidencian que no se ha logrado satisfacer las necesidades de supervivencia de una parte considerable de la población mundial, pues el deterioro del medio ambiente, ha provocado daños irreversibles en el desarrollo social. Así, el siglo XXI, ha comenzado mostrando una degradación de los recursos naturales sin precedente en la historia humana.

En la actualidad, se tiene una alta valoración de las acciones que acometen los países para preservar el medio ambiente, por lo cual la política ambiental internacional se ha convertido en un elemento muy útil para defender la obra revolucionaria. Venezuela no escapa a los efectos de los inadecuados patrones de desarrollo capitalista que gravitan sobre el medio ambiente en una escala global.

Reiterados y nocivos eventos de sequía, combinados con altas tasas de evaporación, son algunos de los factores que originan el agotamiento de los suelos y la disminución de las reservas de aguas subterráneas. En ocasiones, las fuertes tensiones ejercidas sobre la vegetación y el clima en general, se agravan más, cuando la sequía es interrumpida por episodios de lluvias torrenciales que son causantes de intensos procesos erosivos en los suelos.

La protección del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales, es un derecho y un deber de cada ciudadano, el cual se materializa en el accionar individual y mediante las diversas formas de organización y asociaciones reconocidas por la Ley citados en la Ley del Ambiente artículo 4 se declara que la gestión ambiental comprende: corresponsabilidad, prevención, precaución, participación ciudadana, tutela efectiva, educación ambiental, tutela efectiva, responsabilidad en los daños ambientales, evaluación de impacto ambiental y daños ambientales.(Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 2006)

Desde entonces, en Venezuela se pone de manifiesto un cambio estructural en todos los componentes, en función de transformar y consolidar un nuevo país, sustentado en el ideario bolivariano a partir del cual el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) establece que la Educación Bolivariana debe profundizarse a través de distintos proyectos, destacándose las Misiones Educativas. En este sentido (Córdova, 2011) considera que “la clave de la transformación universitaria está en la municipalización...así como la fortaleza de la universidad está en la relación que tiene con la sociedad” (ABN, 2011).

Se hace oportuno mencionar, que una buena dirección en los procesos universitarios no solo está estrechamente relacionada con los cuadros administrativos, sino que también en

los facilitadores se requieren tales conocimientos, ya que entre los perfiles de la dirección se puede encontrar el orientado al desarrollo de la investigación científica y al ejercicio de las funciones académicas, así como, al desempeño de la función propiamente ejecutiva. Esto lleva a reflexionar sobre la importancia que tiene en la actualidad, la necesidad de fortalecer la gestión ambiental desde la Misión Sucre, porque es en su seno donde se generan las transformaciones fundamentales para tales logros.

Por lo que cabe destacar, que la gestión ambiental es una vía por la cual se organizan las actividades antrópicas que pueden afectar o no al ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales. Responde al "cómo hay que hacer" para conseguir lo planteado en el desarrollo sostenible.

Por otra parte, según (Urbina, 2009) se puede decir "que en estrecha relación con las manifestaciones ambientales las comunidades son un sistema social abierto que forma parte del medio social circundante, lo cual se encuentra accionado por la sinergia de sus partes", por tanto, las organizaciones son un engranaje más para transformarla de forma positiva con una adecuada dirección donde el comportamiento individual y colectivo de los integrantes de las organizaciones determinan las transformaciones en la dinámica socio-espacial de los pueblos lo que se manifiesta en el conocimiento, modo de actuación y necesidades sentidas de los integrantes de la comunidad constituyendo una poderosa herramienta para dirigir las comunidades a la dimensión ambiental desde la educación.

En relación con lo planteado desde la Creación de la Misión Sucre, el trabajo en las comunidades se ha incrementado logrando avances notables en el desarrollo de estas sin embargo en lo referente a la gestión ambiental es aún insuficiente el accionar de los directivos y facilitadores en las transformaciones de la comunidad donde la reforestación, el saneamiento ambiental y el consumo de agua son claves en el desempeño de estas y así lo corroboran en la literatura científica consultada autores como: (Arocena, 1995; Albourquerque, 2001; Guzón, 2002; Limia, 2004; Espina, 2006; Padilla, 2007; Becerra, 2008 y Morale, 2008. Citado por Colectivo de autores (2000) CCED-MES.

Sin embargo, a pesar de que existe conciencia de la importancia de la capacitación de cuadros y reservas y de su utilidad en el plano práctico, existen aún determinados factores de carácter objetivo y subjetivo que limitan el conocimiento acerca de sus resultados en el desempeño, que justifican la realización de actividades de superación en la dimensión ambiental. Estos factores pueden resumirse en los siguientes puntos: (a) falta de alineación de la actividad de capacitación de cuadros y reservas con los objetivos estratégicos de la

Misión Sucre en relación con estrategias de desarrollo para fortalecer la Gestión Ambiental. (b) no siempre están identificadas las necesidades de aprendizaje, a partir del modelo estratégico en gestión ambiental previamente definido. (c) el diseño curricular de la actividad de capacitación, en ocasiones, no se elabora sobre la base de las necesidades de aprendizaje detectadas en relación a la gestión ambiental, lo cual afecta su pertinencia. (d) no existen criterios uniformes acerca de la evaluación de los resultados de la capacitación y de su impacto en la Misión Sucre.

Todo lo anteriormente planteado se corrobora con un diagnóstico realizado por la autora durante el proceso investigativo en gestión ambiental durante los años 2006-2012. Además de la poca sensibilidad de la comunidad ante los problemas ambientales que enfrenta y la poca motivación a darle solución a estos.

Ante esta situación no siempre pueden gestionar estos problemas de forma eficaz por todo ello, se hace necesario proponer una estrategia de desarrollo que contribuya al mejoramiento de la eficacia en la gestión ambiental de manera que el Municipio Roscio cuente con una herramienta integradora que tribute a la conservación del medio ambiente; lo que conlleva a la necesidad de resolver el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la gestión ambiental desde la Misión Sucre del Estado Guárico?

Para dar respuesta al problema científico se toma como **Objeto** la Gestión Ambiental, siendo el **Campo** la estrategia de desarrollo de Gestión Ambiental desde la Misión Sucre en el estado Guárico, siendo el **Objetivo General** de la investigación desplegar una estrategia de desarrollo para fortalecer la gestión ambiental desde la Misión Sucre en el estado Guárico.

En función del Objetivo General se formulan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar la literatura sobre los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación.
2. Seleccionar de las estrategias que existen una estrategia de desarrollo para la Gestión Ambiental en el Municipio Roscio del estado Guárico
3. Implementar la estrategia de desarrollo. Estudio de caso en la Comunidad Carmen Elina del Municipio Roscio del estado Guárico.
4. Valorar el impacto de la estrategia implementada a partir de la mejora en la eficacia de la gestión en la comunidad.

Para conducir la investigación se plantean las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Qué característica ha de tener una estrategia de desarrollo en gestión ambiental?
2. ¿Qué resultados se obtienen con la implementación de la estrategia en la Comunidad Carmen Elina?
3. ¿En qué medida incide la estrategia de desarrollo de gestión ambiental en la eficacia de la gestión ambiental de la comunidad?
- 4 ¿Quién ha de estar implicado en una estrategia de desarrollo?

La metodología empleada para desarrollar cada uno de los objetivos específicos, está estrechamente relacionadas con la Investigación Acción Participativa (IAP) apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo, y para ello, se aplican los instrumentos necesarios de investigación científica que permiten conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas inmersas en el estudio. Para obtener los datos necesarios se emplean los **métodos empíricos-teóricos** como el histórico lógico, inductivo-deductivo, y analítico – sintético; y los del **nivel empírico**: entrevista, encuesta, observación y análisis de documentos y estadísticos como el análisis porcentual. Cada uno de estos cumple funciones gnoseológicas determinadas, que permiten estudiar la naturaleza, el origen y el alcance del conocimiento.

La **novedad científica** de esta tesis radica en que se implementa por primera vez una estrategia que contribuya a la eficacia en la Gestión Ambiental la cual permitirá al municipio contar con una herramienta integradora que tribute a la conservación del medio ambiente.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación, a través del análisis de la literatura y temas novedosos relacionados con la importancia de una estrategia de desarrollo que contribuya a un eficaz manejo de la Gestión Ambiental.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos, herramientas y metodologías que permitan formular una estrategia de desarrollo para contribuir a la eficacia de la Gestión Ambiental en el Municipio Roscio.

El **valor práctico** está dado por la formulación de una estrategia de desarrollo para contribuir a la eficacia de la Gestión Ambiental en el Municipio Roscio, estudio de caso Comunidad Carmen Elina, así como apreciar la perspectiva alentadora de continuar su aplicación; tanto en el municipio objeto de estudio específico como en otros del país.

El **valor social** de la investigación está dado, en primer lugar, por los beneficios que traerá a la población del municipio, mejorando la calidad de vida de la comunidad objeto de estudio y en segundo lugar, el beneficio a todos aquellos que tienen como propósito mejorar el medio ambiente con un eficaz manejo de la Gestión Ambiental, desde la inserción de la Misión Sucre por medios de los facilitadores en las acción efectuadas en las comunidades.

El trabajo ha sido estructurado en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. A continuación se hace una breve reseña del contenido de cada capítulo:

El **Capítulo I** invita a familiarizarse con los aspectos que se tratarán en la investigación. Se destacan conceptos y se ubica al lector en la problemática tratada. Sirve este capítulo para precisar y argumentar los elementos que se han estimado necesarios estudiar para lograr el objetivo principal.

En el **Capítulo II** se particulariza en la fundamentación teórico metodológica para la formulación de la estrategia de desarrollo que contribuya a la eficacia de la Gestión Ambiental en la Comunidad Carmen Elina.

En el **Capítulo III** se formula la estrategia de desarrollo que contribuya a la eficacia de la Gestión Ambiental en la Comunidad Carmen Elina.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Se hará referencia a los principales hallazgos encontrados durante un análisis bibliográfico, que permita la incorporación de los elementos teóricos - conceptuales necesarios para la fundamentación de la investigación, realizando un acercamiento a los aspectos de la Gestión Ambiental desde una estrategia de desarrollo.

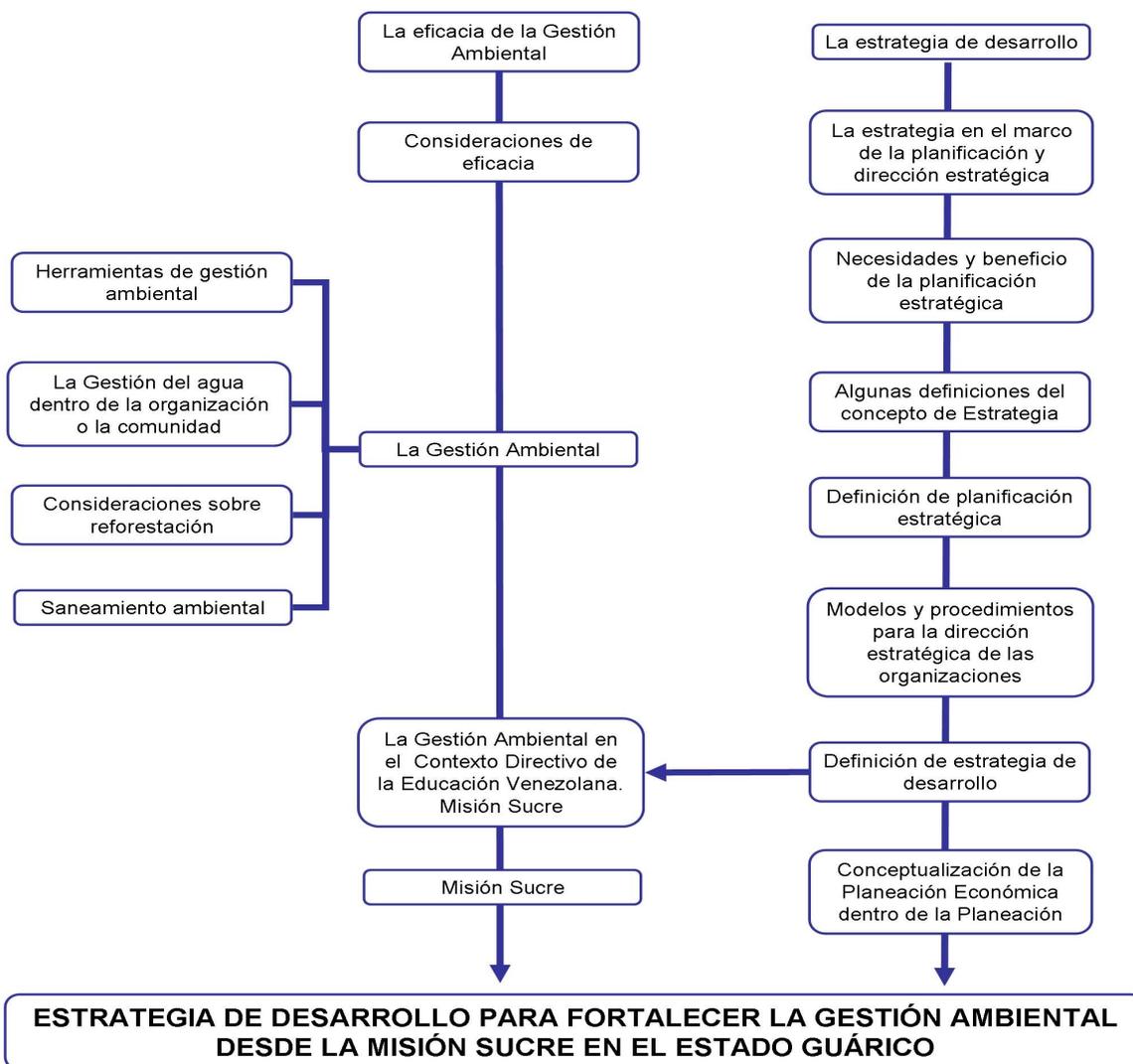


Figura 1. Hilo Conductor.

Fuente: Elaboración propia 2012

## **1. Estrategia de desarrollo para contribuir a la eficacia en la Gestión Ambiental en el estado Guárico**

### **1.1 La eficacia en la Gestión Ambiental**

#### **1.1.1 Consideraciones de eficacia.**

Diversos son las definiciones del concepto eficacia encontrado en la literatura especializada en el tema, de ellos, llaman la atención las siguientes:

Da Silva (2002) plantea que la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

Para Chiavenato (2004) la eficacia "es una medida del logro de resultados". Similar definición se encontró en el Diccionario de la Real Academia Española (2008) "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera".

Koontz y Wehrich (2004) definen la eficacia como "el cumplimiento de objetivos".

Según Robbins y Coulter (2005) la eficacia se define como: "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Por otra parte, Andrade (2005) añade un nuevo elemento esencial a la definición relacionada con la capacidad de los directivos, en el cumplimiento de sus funciones al definir la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Eficaz tiene relación con la idea de efecto ya que es un vínculo directo entre causa y efecto o estímulo y efecto. A determinada acción le seguirá siempre un resultado, es decir, un efecto. Cuando ese efecto o resultado es el apropiado y el buscado, la acción se transforma en una acción eficaz. La eficacia de una acción puede entonces tomarse en cuenta para el desarrollo de estrategias a futuro que permitan obtener similares resultados.

El término eficaz se utiliza en gran parte en ámbitos profesionales y empresariales en los cuales la aplicación de ciertos tipos de estrategias está directamente vinculada con la obtención de resultados que beneficien a la actividad planeada. En este sentido, el modo de vida capitalista siempre se relaciona con esta noción al sostener que los individuos triunfantes en una sociedad son aquellos que logran establecer técnicas y estrategias eficaces en aquello en lo que se desempeñan.

Como último aspecto se pueden destacar dentro de la terminología examinada, los siguientes principios: "la obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles, el encuentro y la fricción deberán minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados".

De las definiciones anteriormente planteadas se pueden extraer varias ideas esenciales que es de gran importancia para esta investigación:

- ✓ Medida del logro de resultados.
- ✓ Cumplimiento de objetivos.
- ✓ Manifestación administrativa de la eficiencia.

Por lo que se considera, teniendo en cuenta el análisis a la definición del concepto eficacia que eficacia es: "hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos a partir de una adecuada gestión de la actividad directiva". Esta definición se asumirá durante todo el proceso de investigación en este trabajo.

### **1.1.2. La Gestión Ambiental**

A partir de los '70, la humanidad comenzó a tomar en consideración de que muchas de sus acciones producían un gran impacto sobre la naturaleza, por ello algunos especialistas señalaron la evidente pérdida de la biodiversidad y elaboraron teorías para explicar la vulnerabilidad de los sistemas naturales (Boullon, 2006).

En el ámbito mundial un gran número de instituciones han fomentado una política ambientalista, lo cual ha provocado que muchos países establezcan estrategias con el fin de obtener mejoras.

En el caso de las empresas, este cambio, debe ser visualizado como un nuevo factor de la producción que la empresa debe incorporar a su gestión y de cuya correcta integración va a depender su futura viabilidad. En este sentido (Kenneth, 2002) opina que "la empresa del futuro, o será medioambientalmente proactiva, o no será competitiva". En opinión de esta autora es una definición acorde con los principios de la política ambiental venezolana en tanto se establece la compatibilidad de las actividades productivas con el medio ambiente.

Si repasamos las etapas de producción de las empresas y medio ambiente según la bibliografía especializada en el tema se reporta que en un inicio lo más importante en esta relación era la producción sin importar el daño al medio ambiente y se mantuvo esta filosofía durante décadas motivada por muchas razones dentro de ellas la fuente de financiamiento de las inversiones y la competencia desleal sin embargo en la medida que los problemas

ambientales comienzan a hacerse notable a los ojos de la humanidad las empresas se ha visto obligada a pasar a operar en una situación de absoluta tolerancia en la cuestión ambiental a otra de gran control.(Huisingh, 2005).

En Venezuela el estado protege el medio ambiente y los recursos naturales del país. Reconoce su estrecha vinculación con el derecho económico y social sostenible para hacer más racional la vida humana y asegura la supervivencia, el bienestar y la seguridad de las generaciones actuales y futuras correspondientes a los órganos competentes, razón por la cual cada uno de los misterios elabora políticas dirigidas a la práctica ambiental a partir de la política ambiental nacional.

El estado también a su vez ejerce los derechos soberanos sobre el medio ambiente y los recursos naturales del país a través de los órganos de gobierno, proyecta la política y la gestión ambiental. El medio ambiente está ligado estrechamente con varios componentes, que a su vez se relacionan entre sí para formar el ecosistema donde se forman y desarrollarán todas las especies que están incorporadas al entorno, ejemplo de ello lo podemos apreciar en el diagrama que a continuación sigue:

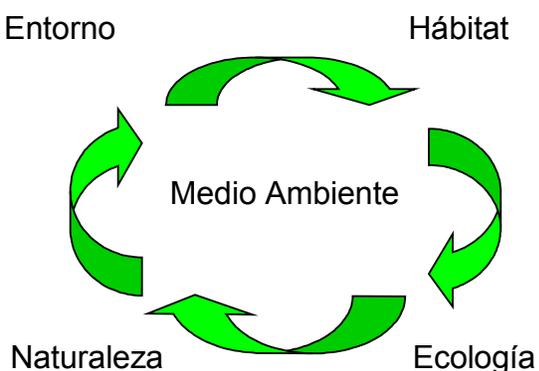


Figura 2. Componentes del Medio Ambiente.

Fuente: Elaboración Propia (2012)

En un período corto de tiempo no mayor de 30 años los ciudadanos y los gobiernos han comprendido los conceptos de desarrollo sostenible, calidad de vida y desarrollo sustentable y en función de ello han trazado y adecuado a las condiciones de cada país las políticas rectoras de la actividad de protección ambiental.

La gestión ambiental según la: (Gaceta Oficial de la República de Cuba: Ley No.81 del Medio Ambiente, Número 7, Año XCV): plantea que es un conjunto de actividades, mecanismos, acciones e instrumentos, dirigidos a garantizar la administración y uso racional de los recursos naturales mediante la conservación, mejoramiento, rehabilitación y monitoreo del medio ambiente y el control de la actividad del hombre en esta esfera. La Gestión Ambiental aplica la política ambiental establecida mediante un enfoque multidisciplinario, teniendo en cuenta el acervo cultural, la experiencia nacional acumulada y la participación ciudadana.

En este sentido en la Ley Orgánica del Ambiente se define la gestión ambiental como Todas las actividades de la función administrativa, que determinen y desarrollen las políticas, objetivos y responsabilidades ambientales y su implementación, a través de la planificación, el control, la conservación y el mejoramiento del ambiente.(Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 2006)

El Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MPPA) en cuanto a la Gestión Ambiental (GA) propone lo siguiente:

- ✓ Adecuado saneamiento ambiental y manejo eficiente de residuales para su aprovechamiento económico.
- ✓ Perfeccionamiento de los instrumentos a aplicar en la gestión ambiental.
- ✓ Mantenimiento de la Gestión Ambiental sobre la base de la cooperación y coordinación entre todos los agentes implicados en las actividades de prioridad medioambiental. (Gaceta Extraordinaria 5836 (2007))

En este sentido la ley Orgánica del ambiente en su artículo 10 propone como objetivos los siguientes:

- ✓ Formular e implementar la política ambiental y establecer los instrumentos y mecanismos para su aplicación.
- ✓ Coordinar el ejercicio de las competencias de los órganos del Poder Público, a los fines previstos en esta Ley.
- ✓ Cumplir las directrices y lineamientos de las políticas para la gestión del ambiente.
- ✓ Fijar las bases del régimen regulatorio para la gestión del ambiente.
- ✓ Fomentar y estimular la educación ambiental y la participación protagónica de la sociedad.
- ✓ Prevenir, regular y controlar las actividades capaces de degradar el ambiente.
- ✓ Reducir o eliminar las fuentes de contaminación que sean o puedan ocasionar perjuicio a los seres vivos.

- ✓ Asegurar la conservación un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado.
- ✓ Estimular la creación de mecanismos que promuevan y fomenten la investigación y la generación de información básica.
- ✓ Establecer los mecanismos e implementar los instrumentos para el control ambiental. Promover la adopción de estudios e incentivos económicos y fiscales, en función de la utilización de tecnologías limpias y la reducción de parámetros de contaminación, así como la reutilización de elementos residuales provenientes de procesos productivos y el aprovechamiento integral de los recursos naturales.

### **1.1.2.1 Herramientas de gestión ambiental**

Dentro del SGA se puede encontrar herramientas que ayudan a la ejecución de las políticas ambientales propuestas, tales como:

- ✓ -La producción más limpia.
- ✓ -Ecodiseño.
- ✓ -Diagnóstico ambiental con objetivos de mejoras (DAOM), entre otros.
- ✓ -Evaluación del Ciclo de Vida.
- ✓ -Educación ambiental formal y no formal
- ✓ -Estrategia de desarrollo

Según Rigola (2000) **Producción más limpia** es la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrando todos los procesos productivos y servicios con el objetivo de reducir los contaminantes y costos.

Aunque existen tendencias hacia la producción más limpia aun las instituciones, empresas y organizaciones tienen que superar una serie de obstáculos ya que sus imperativos guardan más relación con los conceptos clásicos de la competitividad y el nivel de ventas; que con la minimización de los impactos y las corrientes residuales que generan.

La herramienta del **Ecodiseño** es definida como las acciones orientadas a la mejora ambiental del producto en la etapa de diseño mediante la mejora de su función, la selección de materiales menos impactantes, la aplicación de producción de procesos alternativos, la mejora en el transporte, en el envase y en el uso, así como la minimización de los impactos en la etapa final del tratamiento. (Rigola 2000)

**Diagnóstico Ambiental de Oportunidades de Minimización (DAOM)** es la evaluación de una actividad industrial para detectar posibles oportunidades de prevención y reducción en

origen de la contaminación, y para proporcionar a la empresa datos suficientes que le permitan orientar su política hacia prácticas y tecnologías más limpias y que sean técnicamente y económicamente viables. Centro de Investigaciones de Producciones más limpias (CIPL. 03). Ver figura 3.

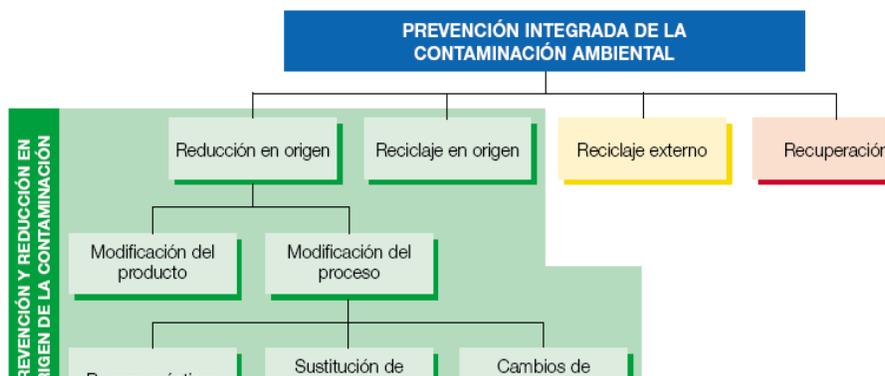


Figura 3. Prevención y reducción en origen de la contaminación

Fuente (Rigola 98)

Para (Rigola 98) el DAOM es una herramienta a disposición de las empresas que representa un gasto económico reducido y unos tiempos medios de realización de 4 semanas, en el caso de empresas pequeñas, y de 15 semanas, en el caso de una empresa más grande.

Por último El “**Análisis del Ciclo de Vida**” (ACV), es un método científico que se emplea para investigar el impacto de un material -o de un sistema - en el medio ambiente durante toda la vida de dicho material, en una aplicación concreta, desde la obtención de las materias primas, hasta el momento en que se desecha. De este modo se pueden comparar los impactos medioambientales de diferentes materiales (por ej. PVC, PET y cristal) o de diferentes sistemas (por ej. embalajes de un solo uso o reutilizables), utilizados con un mismo propósito (por ej. embotellado de agua mineral), que se pueden comparar. (A. Mateus 2011)

Ley Orgánica del Ambiente de la República Bolivariana de Venezuela (2006) en su artículo 34 define **la educación ambiental** como un “Proceso continuo, interactivo e integrador, mediante el cual el ser humano adquiere conocimientos y experiencias, los comprende y analiza, los internaliza y los traduce en comportamientos, valores y actitudes que lo preparen para participar protagónicamente en la gestión del ambiente y el desarrollo sustentable”.

En este sentido en la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 14 hace hincapié que la educación es un derecho humano y un deber social, la Educación Ambiental, es de obligatorio cumplimiento.

De igual forma en el plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, objetivo II numeral 3.4.3 se establece fortalecer la educación ambiental. Y la participación ciudadana en vía de profundizar la universalización de la educación bolivariana.

Por consiguiente, la educación ambiental es un proceso permanente orientado a lograr una meta final. Tomando en cuenta las citas anteriores queda muy claro, el qué, el cómo y el por qué, en este proceso, enfocado no solo en la relación del hombre con su entorno sino en la propia relación entre las personas como herramienta de la gestión ambiental.

Las estrategias de desarrollo por la importancia que tiene para este trabajo se analizan en el epígrafe 2.

#### **1.1.2.2. La Gestión del agua dentro de la organización o la comunidad**

La gestión del agua dentro de las organizaciones y en las comunidades debe enfocarse como un sistema documentado integrado por procedimientos técnicos y administrativos para guiar y coordinar las acciones del personal y el estado de la infraestructura vinculada, así como disponer de la información con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los requisitos sobre el uso del agua establecidos por las regulaciones del país y las comunidades, al menor costo posible para la organización o la comunidad.

Para ello debe tomarse en cuenta el liderazgo, con una administración comprometida con un programa de gestión del agua dentro de las estrategias adoptadas, que satisfaga las expectativas de los grupos sociales vinculados como pueden ser los trabajadores de la empresa, los pobladores de una comunidad y el estado en su conjunto.

La participación consiente de los grupos sociales como uno de los actores de esta gestión, propiciando una cultura y valores en el entorno de la importancia del uso y conservación del recurso agua, la que debe reforzarse con capacitación, educación y reconocimientos a los grupos más destacados en la buena gestión del agua.

El diseño adecuado de los procesos que asegure que se ha considerado el uso más racional del agua en sus actividades, así como que en los efluentes producidos no sean contaminantes o tratados antes de su vertimiento.

En la realización de los productos o servicios, así como en la comunidad en general, deben establecerse y controlarse los requisitos establecidos para la gestión del agua, de forma que puedan evaluarse las desviaciones en los indicadores y tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias.

Las evaluaciones periódicas de la gestión del agua deben conducir a la realización de proyectos de mejora organizacionales o comunitarios que pueden estar destinados a la normalización de las actuaciones, al mejoramiento de la infraestructura y a la interiorización y creación de valores en las personas, entre muchos otros.

### **1.1.2.3. Consideraciones sobre reforestación**

El problema de la conservación y/o degradación de los bosques que antes era sólo una preocupación de los especialistas forestales, hoy en día acapara la atención de toda la comunidad internacional. Los bosques son indispensables para la subsistencia de la humanidad, ya que a través de sus funciones ecológicas constituyen la base de la vida del planeta Tierra, propiciando la conservación y diversidad biológica, atenuando los cambios climáticos, seguridad alimentaria, sostenibilidad de los medios de sustento y espacios recreativos para una mejor calidad de vida. Al mismo tiempo siguen ofreciendo múltiples bienes como madera, energía y productos forestales no madereros. También constituyen oportunidades para la expansión agrícola en muchas partes del mundo, por lo que la sociedad ha adquirido conciencia de la protección y conservación de los mismos a través de manejos adecuados y un trabajo sostenido de fomento de plantaciones (Herrero et al, 2005).

El Comandante en Jefe Fidel Castro, en abril de 1967, abordó la importancia y estrecha relación entre los bosques, los suelos y las aguas, para mantener un medio ambiente sano, cuando señaló: ... y en este país se cometió ese crimen contra la naturaleza de despoblar de árboles nuestras montañas. Resultado: la erosión; resultado: cambios climáticos; resultado: disminución de las lluvias; resultados: mayores sequías; resultado: peores condiciones para la agricultura en el llano. Más tarde en la Cumbre de Río (1992) expresó: "La deforestación y la pérdida de la biodiversidad a ella asociada, constituyen hoy una preocupación de toda la humanidad".

La estrategia para hacer realidad la proyección del desarrollo forestal, la protección de los suelos y las aguas, tiene en cuenta las tendencias mundiales del desarrollo sostenible, mitigación y adaptación al cambio climático. (Surós, 2006).

La profusa legislación forestal dictada en 1966 a pesar de las buenas intenciones de sus promotores, no tuvo como resultados prácticos la protección y explotación racional de los bosques, sino por el contrario, la devastación de extensas áreas de bosques, para favorecer no sólo el aprovechamiento indiscriminado de la madera, sino la ganadería extensiva y la infraestructura para su explotación, sin que existiera una política y estrategia oficial para incentivar la reforestación y otras actividades para la protección y conservación del patrimonio forestal. (Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 5833, 2006).

Las políticas de la Revolución Bolivariana de Venezuela tienen en su haber la de proteger y desarrollar el deteriorado patrimonio forestal de la nación, se manifestó al inicio de la Quinta República en 1999 que definió la estructura y funciones de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE) Adscrita al Ministerio del Ambiente y sentó las bases para la repoblación forestal, declarando a los bosques bienes materiales de utilidad pública, donde su conservación, mejora y protección, debe ser de la nación y función social del Estado, disponiendo la creación de un Fondo Estatal Forestal (Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 5833, 2006).

#### **1.1.2.4. Saneamiento ambiental**

El saneamiento ambiental básico es el conjunto de acciones técnicas y socioeconómicas de salud pública que tienen por objetivo alcanzar niveles crecientes de salubridad ambiental. Comprende el manejo sanitario del agua potable, las aguas residuales y excretas, los residuos sólidos y el comportamiento higiénico que reduce los riesgos para la salud y previene la contaminación. Tiene por finalidad la promoción y el mejoramiento de condiciones de vida urbana y rural.

A partir del análisis del saneamiento ambiental como concepto se considera oportuno declarar que la gestión de los residuos sólidos no se toma en consideración en el marco comunitario por lo que constituye un problema frecuente a resolver donde la comunidad objeto de estudio no escapa a esta situación.

En opinión de la autora el estudio del saneamiento ambiental hay que tomar en cuenta lo que es el ambiente y el porqué de la importancia de su saneamiento. El medio ambiente está formado por las condiciones naturales en las cuales nos desenvolvemos. Los elementos que integran esas condiciones naturales son el aire, el agua, los suelos y la vegetación. A estos elementos se le agregan los que el hombre aporta, como son las edificaciones, las calles, las plazas, las autopistas, los parques, los establecimientos industriales, etc.

La importancia del saneamiento ambiental se puede puntualizar en las siguientes razones

- ✓ El hombre necesita área suficiente para vivir y para la realización de sus actividades; por ello, es negativo que haya un ambiente congestionado, superpoblado, de hacinamiento.
- ✓ Para el mantenimiento de la salud es indispensable que el ambiente tenga siempre suficiente aire puro, no contaminado.
- ✓ Las aguas negras o de desecho deben desplazarse por conductos separados y no estar expuestas al peligro de mezclarse o confundirse con las aguas blancas, no contaminadas, o con aguas aptas para beber o potables.
- ✓ Deben mantenerse suficientes áreas verdes y cuidar de la vegetación en beneficio del desarrollo normal de nuestras actividades.

### **1.1.3. La Gestión Ambiental en el Contexto Directivo de la Educación Venezolana.**

#### **Misión Sucre**

Venezuela en materia de gestión ambiental ha marchado en paralelo con los movimientos ambientales internacionales, Actualmente, la sociedad venezolana atraviesa una transición de un modelo de desarrollo dependiente hacia uno endógeno sustentable (Lanz, 2004), pero para lograr de forma satisfactoria ese progreso es menester capacitar y educar a la población. Por lo tanto en el Artículo 107 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece la obligatoriedad de la educación ambiental en los niveles y modalidades del sistema educativo, así como también en la educación ciudadana no formal

La educación es una herramienta en función de la Gestión Ambiental en Venezuela en la que se han estipulado las normas a seguir por directivos y facilitadores las que se materializan en programas de formación específicos de medio ambiente y de eje transversal en la mayoría de los programas que se imparten en la Misión Sucre.

En opinión de la autora aún los directivos y los facilitadores no hacen un uso debido de esta normativa en tanto no logran integrar la educación ambiental como herramienta de la gestión unida a otras de importancia para el desarrollo de las comunidades en un solo accionar de forma tal que se planifiquen con coherencia las diversas actividades en función de lograr la eficacia en la gestión ambiental de la comunidad

### **1.1.3.1. Misión Sucre**

En el año 2003 se crea la “Misión Sucre”, por Chávez, teniendo como objetivo potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, para garantizar el acceso a la Educación Universitaria a todos los bachilleres sin cupo, su **Misión** es promover y ayudar en el cumplimiento del mandato constitucional orientado a brindar educación gratuita y de calidad a los bachilleres venezolanos, facilitando su inserción tanto en los programas de Educación Universitaria como en el resto de programas socio – productivos emprendidos por las instituciones del Estado. Su **Visión** está orientada a una organización pública de vanguardia en el cumplimiento de políticas socio educativas; contribuyendo en la transformación de la educación del país, impulsando el proceso de Educación Universitaria municipalizada, incorporando a cientos de miles de bachilleres y derrotando la exclusión social.

Todos estos cambios tienen sus basamentos legales en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009), y la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005). Cada una de ellas posee artículos que establecen la participación, el derecho a la educación gratuita y el deber de los triunfadores a inclinar sus procesos de aprendizaje hacia la comunidad en la cual se desenvuelven, contribuyendo a la solución de sus problemas más sentidos, sin olvidar los valores. Su fundamentación ideológica está basada en los idearios bolivarianos, junto con la visión filosófica Robinsoniana, para impulsar el modelo de desarrollo endógeno según el Plan de Desarrollo Económico Social de la Nación (2007-2013) y formar profesionales críticos con un alto compromiso social.

Por tanto, el nuevo paradigma en la Educación Bolivariana que se construye tiene como centro al hombre como ser social y capaz de responder y participar activamente en la transformación de la sociedad en la que vive. Se concibe a la educación como un Continuo Humano que atiende los procesos de enseñanza y aprendizaje como unidad compleja de naturaleza humana total e integral en correspondencia con los momentos de desarrollo propios de cada edad.

El Documento Rector de la Universidad Bolivariana de Venezuela (2003) señala que las universidades que acreditan de la mano con Misión Sucre deben responder socialmente: (a) Con planes y programas de formación, creación y recreación de saberes y proyección social; (b) Asumiendo un nuevo sentido de propósito; (c) Con alta pertinencia social; (d) Construyendo una comunidad universitaria pluralista y participativa; (e) Con procesos, estructuras académicas y administrativas ágiles y eficientes; (f) Liderando proyectos de

vinculación con las comunidades; (g) Adoptando una cultura de planificación y evaluación institucional; Y (h) Concibiéndose como parte de un sistema nacional de educación superior.

Sin embargo para el logro de estos objetivos la dirección de los procesos es de esencial importancia y no siempre se cuenta con los recursos humanos capacitados para tales fines, lo que incide en el no cumplimiento de estos postulados.

## **2. La estrategia de desarrollo**

### **2.1 La estrategia en el marco de la planificación y dirección estratégica.**

Existen diversos criterios sobre el alcance y límites de los modelos de planificación estratégica. Portuondo (1998) advierte acertadamente que: “Es común escuchar hablar de ejecutar estrategias de producción o servicios. En muchos casos se observa que en realidad son estrategias, pero muy globales, tan generales que puede ser que no dejan claro qué se desea lograr, o sea que no definen los objetivos a alcanzar o no se conocen cuáles son dichos objetivos. En muchas ocasiones uno se da cuenta que no se ha seguido una tecnología para elaborar dicha estrategia, o que se desconoce que existen metodologías para ello.”

La Planificación Estratégica en la actualidad no tiene coincidencias marcadas con la planificación tradicional. Su diferencia no sólo es por su esencia, sino por un grupo importante de variables, métodos, enfoques, y punto de partida. La planificación estratégica actual parte de un análisis preactivo, estratégico del entorno cambiante, para proyectar la organización hacia el futuro, (va del futuro al presente) y se soporta en la Dirección por Objetivos al concebir a los objetivos como categoría rectora en el proceso de planificación; coincidiendo con el criterio de Ferriol (2005). Esto es una tendencia que afecta la eficacia de cualquier proceso ya sea empresarial o gubernamental y se hace extensivo también a la estrategia de desarrollo.

#### **2.1.1 Necesidades y beneficio de la planificación estratégica**

Las nuevas realidades del mundo en que la economía venezolana se ha visto obligada a introducirse, su contexto empresarial, el propio proceso de perfeccionamiento empresarial, y la necesidad de asumir una nueva concepción sobre la administración exigen cambiar nuestros paradigmas gerenciales. Si se ha pensado y actuado en términos de producción, hoy la realidad exige actuar sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenidos. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de las organizaciones: La gerencia debe pasar de cuantitativa

a cualitativa; de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; de operativa a estratégica.

Pero no se trata de hacer predicciones del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que el futuro ocurra. Por tanto, la planificación estratégica podemos definirla como: “el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios” (Kotler, 1997.)

Por su parte, en el Taller sobre Planificación Estratégica se define la planificación estratégica como el “Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de referencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades”. (Seminario – Taller sobre Planificación estratégica).

El análisis de los conceptos anteriores brinda los elementos esenciales que están en el significado del proceso de planificación estratégica: el proceso es estratégico, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener claros los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio cambiante. El proceso es de planeación, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas.

La estrategia adquiere sentido dentro de la planificación y dirección estratégicas. En este sentido, planificar es prever, es aproximarse al futuro, es decidir las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta el futuro, ya que no se trata de hacer predicciones del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que el futuro ocurra.

### **2.1.2 Algunas definiciones del concepto de Estrategia**

El concepto de estrategia se ha convertido en los últimos tiempos en un vocablo popular carente del verdadero significado que para la ciencia actual este tiene, donde en muchas ocasiones se le da un uso inadecuado por lo que se considera oportuno realizar un análisis de las definiciones de este concepto para la presente investigación.

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

La estrategia para Armas (2006) establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas las contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas).

La estrategia para Chandler (1988) es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos. Por otro lado, Federico el Grande adoptó como estrategia el adiestramiento y la disciplina, así como las maniobras rápidas para mantener el pueblo alemán siempre listo para el combate. Von Bulow (1806) destacó como estrategia la concentración en puntos de dominación, y la rapidez de movimientos como aspectos centrales para ganar batallas. Von Clausewitz (1970) vio la importancia de contar con objetivos fundamentales claros, con horizontes temporales bien definidos. Dijo que una estrategia debería concentrarse en pocos principios fundamentales que puedan crear, guiar y mantener el dominio a pesar de las posibles dificultades que se tuvieran que enfrentar. También postuló como estrategia el mantener la moral muy alta, el uso sorpresa, la astucia, audacia, concentración en espacio, dominio sobre posiciones seleccionadas, etc. En donde el liderazgo se acentúa. Enfatizaba, al igual que Napoleón, el empleo de una flexibilidad bien planeada.

Por lo tanto, es un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción organizado para orientar a los participantes hacia el logro de un objetivo determinado. Estas se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollarán de manera consciente y con un propósito determinado. Permite orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto. Debe entenderse como un fenómeno objetivo, las condiciones surgen quieran o no sus participantes, sean advertidas o no de sus alcances o influencia. Tiene un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy, mañana puede convertirse en amenaza, también maneja posibilidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.

En el diccionario Larouse se define estrategia como: “el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir”. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar,

lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Stoner (1997) define el concepto a partir de dos perspectivas: (1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer, y (2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica. En sentido general, las estrategias deben describir los elementos siguientes:

- ✓ Las tareas y acciones que han de llevarse a cabo.
- ✓ Quién es el responsable de cada tarea.
- ✓ Cuándo debe iniciarse y terminarse cada tarea.
- ✓ Los recursos disponibles para cada tarea.
- ✓ Las formas en que las tareas se relacionan entre sí.

Sin embargo, no son pocas las definiciones del concepto de estrategia que se encuentra en la literatura. A continuación, se analizan algunos de estos.

Para Ansoff (1976) es “*la dialéctica de la empresa en su entorno*”. Concepto para su época renovador pues acepta que las estrategias deben estar en constante cambio en dependencia de las decisiones necesarias a tomar en función de un mejor desempeño de la empresa. Opinión que se manifiesta en la definición de Tobatoni y Jarniou (1975) cuando plantean que es: “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. Por su parte Hofer y Schendel (1978) opinan que son: “las características básicas del match que una organización realiza con su entorno”.

Para Quinn (1980), es: “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Otra definición señala que es: “un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (Glueck, 1980).

Mintzberg (1997) ofrece cinco definiciones de estrategia, a lo que él llama, las 5 Ps de la estrategia: La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Es una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Es un patrón, modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en su entorno. Es una perspectiva, su contenido implica, no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

Mientras que Menguzzato y Renau (1995) consideran que la estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico.

Stoner (1989) y Cantero (1994) son coincidentes en plantear que: “es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización. Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos o se puede considerar que es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo”.

“Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse” (Andrews, 1980).

Por otra parte, Steiner (1996), en su obra “Planeación Estratégica” analiza el concepto desde dos puntos de vista: Estrategias maestras, las que define como misiones, propósito, objetivo y política básica. Estrategias de programas, las que se relacionan con la adquisición de los recursos para proyectos específicos.

La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. Koontz (1998) hace referencia a que la

estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

Posteriormente Koontz y Weihrich (2004) la definen como: “La determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos”. “Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”

“Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser” (Manso, 1991).

Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica).

Para Martínez (1994) Una estrategia, para que sea eficaz luchará por crear una organización fuerte y flexible, que sea capaz de responder con inteligencia independientemente de lo que pudiera ocurrir. Además, debe: (a) Tener establecidos objetivos claros y definidos; (b) Mantener y reforzar iniciativa de la organización. (c) Centrarse en un punto Focal fino y contundente; (d) Conservar y acrecentar la flexibilidad, (e) Contar con un liderazgo coordinado y comprometido; (f) Sorprender. (g) Ofrecer seguridad: protege los recursos; (h) Contar con un buen sistema de información e inteligencia; (i) Concentrar (o enfocar) las fuerzas de la organización aquello en lo que destaca con excelencia.

### **2.1.3 Definición de planificación estratégica**

Según la literatura científica sobre el tema consultado no son pocas las diferencias sobre planificación estratégica que se encontraron, a continuación se expresan algunos que puedan esclarecer la tendencia de la autora en este trabajo.

- ✓ Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y

producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios (Kotter, 1997).

- ✓ Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa (Menguzzato, 1995).
- ✓ Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de referencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.
- ✓ Es un proceso continuo, permanente y sistemático, a través del cual una organización toma sus decisiones. Para ello incluye, un reconocimiento lo más amplio y completo posible de sus entornos humanos, sociales y temporales.

Definición en opinión de la autora muy interesante por el enfoque de proceso que se le otorga a la planificación estratégica de mejora continua que abarca esferas diferentes y a la vez en estrecha relación como son la social, empresarial y ambiental, aspecto de vital importancia para potenciar el desarrollo.

El enfoque de la Planificación Estratégica de los años setenta, ha evolucionado pasando por el actual enfoque de Dirección Estratégica. El primero partía de un análisis de “impulsos” estructurados a largo plazo y que representaba un sistema que enfatizaba sólo en la formulación de la estrategia. En cambio, la dirección estratégica se configura como un sistema, en el que tan importante como la formulación, es la implantación de la estrategia ya que presupone la creación de las siguientes premisas:

- ✓ Trabajar con pensamiento estratégico.
- ✓ Trabajar con actitud estratégica.
- ✓ Tener un comportamiento estratégico.
- ✓ Crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico.
- ✓ Desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica.
- ✓ Desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio. “Debemos aprender a amar el cambio tanto como lo odiamos”.

La dirección estratégica presupone una actitud, no solamente, reactiva, sino activa y voluntariosa, basada en el convencimiento de que el futuro se puede moldear con una acción

adecuada, y en el rechazo a la pasividad y a la neutralidad directiva. “Aceptar el fracaso cuando la situación es difícil es ya provocarlo; pero siempre hay algo que hacer” (Daigne, 1986).

La dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes:

- ✓ La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- ✓ El compromiso con la visión prospectiva a largo plazo.
- ✓ Las inversiones inteligentes centrada en los factores de cambio y transformación.

La dirección estratégica, contempla un modelo, una metodología, pero va más allá de eso. La dirección estratégica es una filosofía que debe prender en la mente de todos y provocar un profundo cambio de actitud y una actitud para el cambio, en el que las cuestiones sobre la estrategia sea lo cotidiano, la regla, y no la excepción. Un buen modelo, una buena estrategia, fracasan si no tienen de soporte un verdadero pensamiento estratégico (dirección estratégica), que lo sustente, le impregne vida y acción.

#### **2.1.4 Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones**

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la planificación estratégica se hace latente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la organización frente a los muchos factores que condicionan su evolución. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia organizacional:

1. Misión y propósito de la organización.
2. Tamaño de la organización.
3. Estilo directivo.
4. Complejidad del medio ambiente.
5. Complejidad de los procesos básicos.
6. Cultura estratégica de sus actores principales.
7. Calidad de la información disponible.
8. Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

La consulta de la bibliografía especializada, permite analizar un gran número de tecnologías y modelos, y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno. (Anexo 1)

Lo más importante a efectos de la presente investigación es que los modelos estudiados cuentan con un conjunto de categorías y elementos comunes aunque sin coincidencia en la ordenación dialéctica; a nuestra consideración, fruto del contexto de aplicación. El conocimiento de ellos proporciona los elementos esenciales para ser manejados en la materialización del modelo diseñado. Varios de estos modelos se presentan en el Anexo 1. Al valorar los modelos, nos damos cuenta que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, pues la mayoría de ellos están diseñados para el sistema empresarial, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección.

Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, debemos reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tienen en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada y por último, ninguno hace referencia a aspectos medio ambientales como un aspecto a considerar dentro del diagnóstico. Ante esto, la autora de este trabajo considera, que para el caso de la estrategia de desarrollo para recursos naturales se hace necesario incluir una etapa relacionada con este aspecto que aporte información del estado de ese recurso natural en función de su desarrollo.

#### **2.1.5 Definición de estrategia de desarrollo**

El concepto de estrategia de desarrollo, se define como el establecimiento de políticas gubernamentales y supranacionales que modifican las relaciones socio-económicas y científico-técnicas del país respecto a sus componentes internos y aquellos que conforman la economía mundial, distribuyendo los recursos entre las principales industrias, territorios y la población. Esta noción establece vínculos entre lo local, lo nacional, lo regional y lo global, en lo concerniente a estructuras de producción y políticas que conectan un país a la sociedad global, y a decisiones que toman en consideración aspectos ecológicos, culturales, étnicos, políticos, éticos y en general de dimensión social.

Esto implica la determinación de un programa de acción y vías de solución a los problemas del desarrollo, lo cual incluye transformaciones en la base técnico-material en correspondencia con las demandas del progreso social. El resultado de una estrategia así definida daría lugar a un concepto de desarrollo entendido como un proceso continuo, dinámico e integral, cuantitativa y cualitativamente balanceado con parámetros sostenidos en

los componentes económicos, políticos, culturales, étnicos, ecológicos, basados en una ética que permita garantizar las necesidades de la biosfera y en lo humano satisfacer de manera creciente las demandas materiales y espirituales de la sociedad.

Es necesario, también, advertir que en términos conceptuales existe una notable diferencia entre estrategia de desarrollo y patrón de desarrollo, debido a que la estrategia básicamente se refiere a una muestra ideal existente en el ámbito de los diseñadores de la política económica y social, mientras que el patrón de desarrollo consiste en una secuencia dada de eventos y de resultados en las diferentes esferas del desarrollo en su concepción integral. La distinción es relevante en la medida en que una gran parte de la polémica acerca de las estrategias gira alrededor de lo que pueden hacer los gobiernos, de modo que, en el estudio del pasado los patrones de desarrollo revelan lo que fueron capaces o no de hacer los gobiernos y por tanto ofrece la posibilidad de que esas experiencias puedan ser asumidas como una condición de partida para el diseño de nuevas estrategias en correspondencia con la época económica.

Los conceptos planteados están relacionados con las alternativas, lo cual sugiere que éstas no son meras utopías imaginadas, deben observarse como la crítica y transformación continua del presente para obtener un futuro con una calidad de vida mejor ya que las alternativas nacen y se desarrollan tomando como puntos de partida las experiencias y oportunidades presentes y pasadas que emergen de la práctica real confirmadas en errores y certezas.

Ningún fenómeno social existe fuera de la participación de actores humanos por lo tanto, la solución del problema mediante la construcción de alternativas también tiene su viabilidad a través de la actividad humana. Solo se puede interactuar y modificar la realidad mediante las alternativas aprovechando las posibilidades que abre en cada momento.

### **2.1.6 Conceptualización de la Planeación Económica dentro de la Planeación**

La planificación económica ocupa un lugar de importancia pues es el sustento de las demás etapas de ésta, por lo que se hace necesario definir los conceptos de planificación en sus diferentes dimensiones que se abordan a continuación.

#### **✓ Planificación**

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos,

desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

✓ Planificación como conjunto de actividades:

La planificación es entendida como el conjunto de actividades en que se prepara, por reflexión y trabajo metódico de preparación y se toman decisiones sobre alternativas de solución de problemas que posibiliten, enmarquen y ayuden a la futura toma de decisiones y lanzamiento de actividades del sistema a planificar (por ejemplo: planificación financiera; de la producción, de personal, de cooperación entre empresas, unidades de la Administración y otros).

✓ Planificación y Toma de decisiones:

En cuanto actividad organizacional, es esencial en la planificación la “toma de decisiones”. Se trata de que los responsables con competencias organizacionales bien definidas, al planificar, tras una preparación adecuada, tomen decisiones que serán premisa de las decisiones de ejecución de lo planificado.

El término “premisas” indica aquí que el sujeto de decisión futura, tendrá que tener en cuenta las decisiones del planificador. Esto puede hacerse, por ejemplo, restringiendo un consumo de recursos (medido como coste) a un presupuesto; o construyendo una habitación en una terraza cuya estructura había sido diseñada para soportar el peso de esa construcción futura.

✓ Planificación como "solución de problemas"

Organizar es siempre una actividad sistémica que introduce una diferencia entre el sistema organizado y el entorno con un diferencial en el grado de complejidad. La complejidad se manifiesta tanto en la incertidumbre sobre el futuro, como también en lo que afecta a los problemas mal estructurados. La dimensión del organizar en que ese tratamiento de la complejidad se refiere al futuro es precisamente la “planificación”.

Además, la planificación, como parte de la actividad del organizar, implica seguir la racionalidad instrumental o teleológica aplicando métodos adecuados a la solución de los

problemas. Por esta razón, en la preparación de las decisiones de planificación (premisa de las futuras) es esencial la configuración del proceso de solución de problemas.

Los diferentes análisis realizados al concepto de planificación en sus diferentes dimensiones no siempre se comportaron de esta forma sino que en el propia evolución del desarrollo del conocimiento del hombre han cambiado según la propia dialéctica de la naturaleza humana y de las relaciones de producción.

Para el desarrollo de una estrategia de desarrollo de planificación se hace necesario el conocimiento de algunas definiciones de conceptos que la literatura especializada apunta como de relevante importancia en este sentido tales como: comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, niveles de reacción ante el cambio, estrategia empresarial, y cultura organizacional (Anexo 2).

Por consiguiente, el gobierno bolivariano de Venezuela, ha adoptado medidas que permitirán el desarrollo del individuo, fortaleciendo la base de la Gestión, la educación y el trabajo en equipo, teniendo como iniciativa la promulgación de la Ley Orgánica de la Administración Pública, 2008, la cual hace posible la institucionalización de las Misiones, tanto educativas Robinson, Ribas y Sucre, como el resto de ellas, posibilitando el surgimiento de carreras afines o dirigidas a la Gestión Ambiental en Venezuela.

Asimismo, se destaca, la celebración de compromisos entre la Administración Pública y los Consejos Comunales, permitiendo con ello abrirse un compás de posibilidades para el desarrollo y fortalecimiento de los venezolanos.

### **Conclusiones Parciales del Capítulo I**

1. La consulta de la bibliografía especializada, permite analizar un gran número de tecnologías y modelos para la planificación estratégica donde se identifican similitudes en un conjunto de categorías, lo cual proporciona los elementos esenciales para ser manejados en la materialización de la estrategia de desarrollo de la presente investigación.
2. En la concepción del desarrollo es indispensable la interacción proactiva entre los diferentes actores sociales locales y regionales, así como las interrelaciones entre aspectos económicos, políticos, institucionales y culturales, donde el liderazgo que asuma el gobierno local, constituye el garante facilitador en la búsqueda de su propio desarrollo.
3. Contribuir a un eficaz manejo de la gestión ambiental en el municipio Roscio permitirá un adecuado aprovechamiento de los recursos con los que cuenta el territorio.

## **CAPITULO II: ESTRATEGIA DE DESARROLLO QUE CONTRIBUYA A LA GESTIÓN AMBIENTAL EN EL MUNICIPIO ROSCIO ESTUDIO DE CASO COMUNIDAD CARMEN ELINA**

En este capítulo se explica y fundamenta la estrategia de desarrollo para fortalecer la eficacia de la gestión ambiental del Municipio Juan Germán Roscio. Estudio de caso Comunidad Carmen Elina.

Esta estrategia está estructurada en dos etapas esenciales. En la primera se realiza un diagnóstico sobre el estado actual de la gestión ambiental de la comunidad y consta de dos momentos; en el primero se busca información sobre el entorno natural de la comunidad atendiendo a los indicadores de gestión ambiental previamente definidos en el capítulo uno; referentes a reforestación, saneamiento ambiental y consumo de agua. El segundo momento se concibe con el fin de determinar el componente socio educativo de la gestión ambiental comunitaria en el que toma en consideración la labor de la Misión Sucre en su condición de Municipalización en el que facilitadores y triunfadores asumen un rol de vital importancia en la transformación de la comunidad y de la que la autora de este trabajo forma parte.

En la segunda etapa se abordan los momentos de la planificación estratégica dentro de la estrategia de desarrollo una vez analizados los distintos tipos de modelos y tomando en consideración las características de la organización se asume el modelo de Madruga, 2009.

### **2.1. Etapa 1: Diagnóstico Ambiental comunidad Carmen Elina**

#### **2.1.1. Estado de la gestión ambiental en el entorno natural**

En este momento se concibe para obtener información sobre la gestión ambiental en el entorno natural de la comunidad Carmen Elina referente a la reforestación, consumo de agua y saneamiento ambiental para ello se aplican como métodos empíricos la entrevista, la observación directa y el análisis de documentos.

A continuación se presenta un modelo resumen de este en la figura 4 y se describen cada uno de sus etapas y momentos.

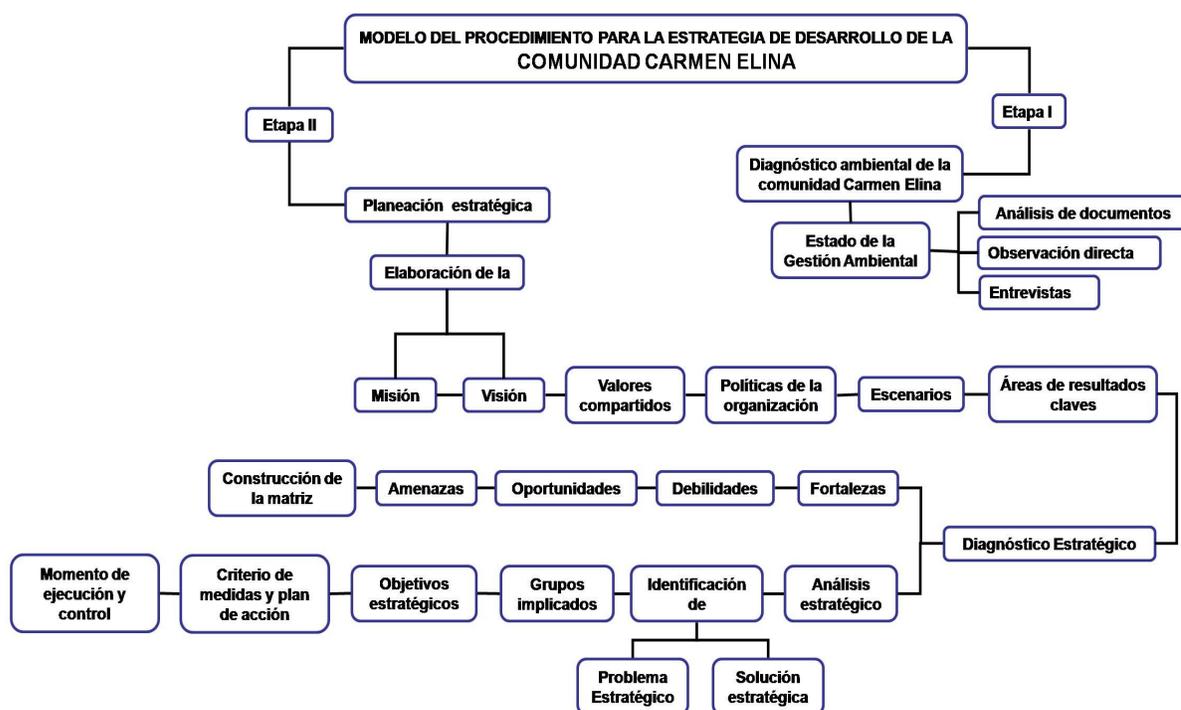


Figura 4. Diagrama de la Estrategia de Desarrollo que contribuya a la gestión ambiental, en el Municipio Roscio

Fuente: Elaboración propia (2012)

A continuación se describen cada una de ellas:

- ✓ **Análisis de documentos:** El análisis de documentos donde el uso mínimo o complementario de documentos de todo tipo, incluso de fuentes estadísticas hace que el estudio se base en evidencia documental dándole una perspectiva histórica al estudio, haciendo que sirva de apoyo tanto para definir variables como para fundamentar lo antes ya estudiado sobre el tema en cuestión. Para ello se analizaron documentos de la Oficina del Ministerio del Ambiente, y documentos de la Oficina de Planificación de la Alcaldía, así como estudios de la zona objeto de estudios de valor para la investigación como es el caso del estudio de suelos de la comunidad donde se recogió información sobre el uso de los suelos y sus categorías productivas, los principales problemas ambientales del municipio y de la comunidad y el consumo de agua (Anexo 3).
- ✓ **Entrevista:** técnica en que una persona solicita información de otra o de un grupo, para obtener datos sobre cierto problema, presupone la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal entre ellas. Con ella se pueden obtener

informaciones claves de individuos o grupos de personas que influyen de manera directa en la investigación, ya que con los datos recogidos se logra conocer más sobre el fenómeno a estudiar. Para F. Ibarra y colaboradores (2002), una entrevista es. El procedimiento más antiguo y utilizado para obtener información (...) una de las dos formas que adoptan la encuesta (la otra es el cuestionario) y que tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal, que se da generalmente a través de una relación cara a cara entre al menos dos individuos. En nuestro caso fue una fuente de información trascendental para la investigación y se tuvo en cuenta la estructurada.

✓ **Entrevista estructurada:** que consiste en llevar un grupo de preguntas estructuradas de antemano, con el objetivo de obtener, por parte del investigador, las respuestas que necesita de manera más específica. Este tipo de entrevista se le realizó a los informantes claves de la comunidad y se realizaron en el marco de las asambleas del Consejo Comunal atendiendo a que son espacios abiertos para el debate y la búsqueda de soluciones y tienen por generalidad que la población que a estos asiste está dispuesta a colaborar en la solución de problemas comunitarios. Y se aplicó a 15 informantes claves determinados de forma intencional atendiendo a años de residencia en la comunidad, labor que desempeñan y reconocimiento por la comunidad. (Anexo 4).

## **2.2. Etapa 2 Planeación estratégica**

En esta etapa se ofrecen los momentos para la formulación de la estrategia de desarrollo seleccionada a partir del modelo de Madruga, 2009 y a continuación se enumeran cada una de ellas y se describen abordando en cada caso los sustentos teóricos y metodológicos necesarios.

✓ Momentos:

1. Elaboración de la misión.
2. Elaboración de la visión.
3. Valores compartidos.
4. Políticas de la organización y plan de acción
5. Escenarios.
6. Áreas de resultados claves.
7. Diagnóstico Estratégico.
  - ✓ Fortalezas.
  - ✓ Debilidades.
  - ✓ Oportunidades.
  - ✓ Amenazas.

8. Construcción de la matriz DAFO.
9. Análisis estratégico.
10. Identificación de:
  - ✓ Problema Estratégico.
  - ✓ Solución Estratégica.
11. Grupos implicados.
12. Objetivos Estratégicos.
13. Criterios de Medida.
14. Momento de ejecución y control.

## **2.2.1 Descripción de cada momento de la estrategia de desarrollo:**

### **2.2.1.1 Misión:**

La elaboración de la declaración de misión de la organización es el paso más importante que se puede tomar en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales, además una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa, comprendiendo los elementos siguientes, siendo las mismas de suma importancia para la organización:

- ✓ El concepto de su organización.
- ✓ La naturaleza de su negocio.
- ✓ La razón para que exista su organización.
- ✓ La gente a la que usted sirve.
- ✓ Los principios y los valores bajo los que usted pretende operar.

#### **2.2.1.1.1 Conceptos de misión**

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Partimos de que los términos misión y razón de ser de la entidad se admiten como similares, siempre que se comprenda que nos referimos a la finalidad global de la organización, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

La misión, como se expresó anteriormente, constituye la razón de ser de la organización, es decir, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad a la organización ya que interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña. En la bibliografía consultada se define la misión como:

- ✓ Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad (Ansoff, 1998).
- ✓ Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización (Ferriol, 2005).
- ✓ Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones.
- ✓ Expresa la razón de ser (Ferriol, 2005).
- ✓ Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad (Menguzzato, 1995).
- ✓ Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar (Morrisey, 1995).
- ✓ La misión cumple varios objetivos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes: un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

#### **2.2.1.1.2 Características de la misión**

Expresa el servicio que presta y no el producto que vende. Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y hacia las necesidades de la sociedad). Orientada hacia el futuro (no responde a los cambios, los promueve). Tener credibilidad tanto para los trabajadores como para los clientes y del conocimiento de todos. Tener cierto contenido (tiene que ser intangible, utópico ambiciosa, idealista, sin dejar de ser operativa). Revisada constantemente. Ser simple, clara y directa. Ser altamente motivadora. Contener alto grado de originalidad (algo que la diferencie y llene de orgullo y reconocimiento al cliente). Debe ser única.

#### **2.2.1.1.3 Normas que se deben tener en cuentas para la aplicación de la misión**

Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional. Comprometa a los nuevos trabajadores. Hágala visible como un compromiso de todos. Utilícelas en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilo, habilidades. Revísela periódicamente.

Con una buena declaración de la misión encontraremos que aunque sea breve pero completa le ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización.

La aplicación principal de la misión es una guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de la organización para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la organización. La misión de la

organización debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su organización.

### **¿A quiénes se incluyen en la declaración de la misión?**

La responsabilidad principal para generar una declaración de la misión para toda su organización reside en el director general y en los miembros del equipo de alta administración. La responsabilidad secundaria queda en los otros dirigentes importantes de toda la organización como integrantes fundamentales en la declaración de la misión.

Esta no es una precisión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

No es más que la razón de ser de la organización, propósitos generales y específicos de la organización teniendo en cuenta interrogantes tales como:

- ✓ ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
- ✓ ¿Cuál es nuestro negocio (ámbito de acción)?
- ✓ ¿Cómo pensamos de nuestros clientes?
- ✓ ¿Qué significan nuestros trabajadores?
- ✓ ¿Qué valores nos mueven?
- ✓ ¿Cómo trabajamos para alcanzar la misión?

Estas preguntas se responden en equipo y depende de su respuesta la elaboración de la misión, implicando a todo aquel que designe el grupo, colaborador y asesor.

Tomando en consideración los fundamentos teóricos anteriormente declarados en este trabajo, en particular, se elabora la misión en un taller que contó con dos momentos como se refleja en el (Anexo 5) Tuvo como base el trabajo grupal donde se analizaron los resultados de la primera parte del taller con el enfoque de obtener información sobre el estado de la regeneración natural, la posibilidad de reconstrucción de bosques y las plantaciones nativas para la zona. Los grupos fueron formados a partir de la técnica de las tarjetas (Anexo 6).

#### **2.2.1.2 Definición de la visión**

Si todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. La visión es una imagen posible del estado futuro deseado: "a) Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas; b) es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear; c) es algo que vale la pena alcanzar; d) aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización; e) por

su definición es algo grandioso; f) es simple; g) es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones; h) es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayor; i) se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación” (Cloke y Goldsmith, 1999).

“La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, trabajadores” (Morrisey, 1995).

“Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución”. “Las empresas con éxito gozan de un acuerdo de todos sus miembros acerca de las metas finales que se han adoptado. La más brillante estrategia administrativa fallará si se omite este acuerdo” (Morrisey, 1995).

Para lograr la aplicación de la visión es imprescindible tener presente algunos elementos claves:

- ✓ Es formulada por los líderes de la organización.
- ✓ Dimensión en el tiempo.
- ✓ Integradora.
- ✓ Amplia y detallada.
- ✓ Positiva y alentadora.
- ✓ Debe ser consistente.
- ✓ Debe ser fundida interna y externamente.

Lamentablemente, la visión de muchas organizaciones está desenfocada y carece de coherencia. Las causas de esta opacidad son múltiples. Todo esto tiende a causar un vértigo organizacional y lleva a la miopía. Al mismo tiempo, todo lo anterior tiende a hacer más imperativa la necesidad de una visión para el éxito funcional de la organización, ya que sin una visión coherente del futuro, todas las fuerzas del entorno de la organización conspirarán para destrozar por completo la organización.

La tarea de sintetizar un rumbo apropiado para la organización se complica por el crecido número de dimensiones de la visión que se requiere. Los líderes necesitan:

- ✓ **Previsión:** de manera que puedan juzgar cómo calza la visión en el modo en que el entorno de la organización pueda evolucionar, y respetar las tradiciones y cultura de

la organización. Visión planetaria: interpretar el impacto de cualquiera tendencia nueva. Visión de profundidad: ver la totalidad del panorama en detalle y perspectiva. Visión periférica: percibir las reacciones de los competidores ante la nueva dirección.

- ✓ **Revisión:** examinar constantemente lo realizado a la luz de los nuevos cambios ambientales. La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume. Se debe repetir sistemáticamente. Tiene que ser incorporada a la cultura de la organización y reforzada mediante una estrategia y un decidido programa. Debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que traigan las nuevas circunstancias.

La fase de elaboración de la visión constituye un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Lógicamente, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible. El procedimiento de elaboración constituye un paso fundamental, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización. La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

#### **2.2.1.2.1 Retroalimentación Visión – Misión**

A partir de este momento, es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más. Incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión.

#### **2.2.1.2.2 Comunicación de la visión**

El líder puede generar la visión del futuro de su organización, y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador. No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción. Más se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. Publicaciones internas,

Informes, Orientación a nuevos empleados, Manuales para empleados, Placas en la pared, Tarjetas de visitas, Letreros para mesas, Carteles, Criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal, Reuniones con los trabajadores, son, entre otras, formas en que una declaración de la visión puede ser comunicada.

A partir de la socialización de la Misión a la Comunidad Carmen Elina con apoyo del Consejo Comunal y los Comités de Educación, Salud, Cultura y Agua se le pide a cada uno de ellos que realice una proyección al futuro de la gestión ambiental en el municipio para entregar a un equipo de trabajo (Anexo 7). Este equipo tiene la tarea de conformar a partir de todas las proyecciones la visión de la estrategia.

Una vez concluido el proceso de elaboración se divulga por medio de pancartas, murales, se expone y socializa en diferentes espacios con los directivos y trabajadores. En cada espacio que se divulgue se recogen los criterios y opiniones, las que son procesadas por el equipo de trabajo y finalmente queda establecida la visión definitiva que de igual forma se divulga a todos los niveles.

### **2.2.1.3 ¿Cómo diseñar los valores compartidos?**

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores pero los “valores compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir como “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “valores compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan en la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Para jerarquizar los pocos “valores críticos” de las organizaciones se pueden utilizar los criterios de clasificación siguientes: “valores éticos”: son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta. ¿Qué valores nos han permitido llegar a ser lo que somos? “Valores prácticos”: son lo que definen como actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta. ¿Qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy? “Valores de desarrollo”: son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta. ¿Qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr? Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

- ✓ No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
- ✓ No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo, la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
- ✓ No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
- ✓ Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
- ✓ Deben ser definidos en primera persona del plural.
- ✓ Deben ser potenciados mediante capacitación.
- ✓ Debe servir como criterios para la selección, evaluación y democión del personal.
- ✓ Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
- ✓ Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.
- ✓ Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Toda organización culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana: Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión: ¿Para qué vamos?

Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión. La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la organización a largo plazo haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir. De hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la organización. Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la organización. Los valores tácticos u operativos, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la organización: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo.

Nunca debemos olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la construcción colectiva de nuevas creencias y valores. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la organización, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores necesitamos para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la organización es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables:

- ✓ Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la organización.
- ✓ Los valores sociales de la organización en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad.
- ✓ La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia.
- ✓ Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- ✓ La formación y la influencia de consultores, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores.
- ✓ Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambiental.

Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas. Los resultados de la organización y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización.

Para determinar los valores compartidos del Municipio se aplicó una encuesta a los informantes claves (Anexo 8) por el equipo de alto rendimiento y los resultados fueron divulgados a todos los niveles brindando la posibilidad de sugerir opiniones al respecto.

#### **2.2.1.4 Una buena política debe:**

Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.

Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos. Responder a asuntos claves y establecer que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.

No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico. Las políticas fueron elaboradas por el equipo de trabajo tomando en consideración los resultados de las etapas anteriores y los procedimientos teóricos existentes en la literatura especializada y fueron sometidas a votación en el pleno de la Comisión Municipal de Reforestación.

#### **2.2.1.5 Escenarios**

Es una categoría que se toma del vocablo francés SCENARIO que significa “guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos, políticos y sociales”. Un “escenario” es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro a mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es obligatoriamente único. La descripción de un futuro y la posible trayectoria asociada a él constituyen un escenario. En la práctica no existe un solo método para construir escenarios, sino múltiples maneras de construirlos, más o menos simples, más o menos sofisticados.

Construir un “escenario” sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un “escenario” no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

Los “escenarios” se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la

organización, dimensionados en lo “tecnológico, económico, político y social, considerando en este último de igual forma, los factores demográficos”.

Clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno optimista, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno pesimista, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario, y uno realista, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

#### **2.2.1.5.1 ¿Cómo diseñar los escenarios?**

Unos de los métodos para construir escenarios puede partir de un proceso que comprende dos fases: una de reflexión y estrategia y otra de elaboración de escenarios que pueden conducir al establecimiento de objetivos y estrategias.

La reflexión estratégica pretende construir la base o imagen del estado actual del sistema analizado y su entorno, a partir del cual podrá desarrollarse el proceso estratégico. Las ideas de esta reflexión deben ser detalladas y con cierta profundidad para determinar las variables esenciales y delimitar el sistema.

La elaboración de uno o varios talleres reflexivos constituyen un punto de partida muy fructífero para la realización de los escenarios. Permiten establecer una lista con las tendencias de las principales variables que impactan a la organización y los retos que estos impactos determinan al sistema estudiado. Así el grupo se encuentra más preparado para definir sus prioridades de reflexión.

#### **2.2.1.5.2 Problemas y dificultades prácticas de los escenarios**

Se obvian y, sin embargo, se expone la visión, lo cual le resta objetividad a esta, al no tener en cuenta los probables escenarios en los que deberá hacerse efectiva. Solo se describe el escenario más probable y se obvian el positivo y negativo. Se le incluyen elementos cuyo contenido y enfoque son más propios de una visión.

Para la determinación de los escenarios de esta estrategia se convoca una vez más a los grupos de trabajo que participaron en la elaboración de la misión y se comienza realizando una valoración de los contextos definidos en el diagnóstico realizado en el taller inicial. Para ello, en cada puesto de trabajo de los equipos se ubica una pancarta con la misión y la visión aprobada y se socializa y proyectan los principales aspectos del diagnóstico. Se entrega una guía de referencia sobre estos aspectos para construir los diferentes escenarios (Anexo 9).

El debate se realiza a nivel grupal donde cada grupo expone sus resultados y después a nivel colectivo se establece el método de panel donde cada equipo debe exponer su producto terminado y responder las preguntas del resto del grupo, de esta forma cada equipo trabaja en los escenarios positivos, negativos e intermedios, quedando conformado cada uno de ellos.

#### **2.2.1.6 Definición de las Áreas de Resultados Claves**

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayores impactos provoca en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión.

Resulta importante aclarar que estas Áreas de Resultados Claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

La agrupación sistémica jerarquiza funciones, no individuos, lo que representa que para definir quién integra cada grupo hay que tener muy clara la misión de la organización y que la importancia de cada cual no viene dada exclusivamente por su calificación, sino por su participación en la consecución de dicha misión.

En el proceso de definir las Áreas de Resultados Claves se recomienda revisar los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las Áreas de Resultados Claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

Tomando en consideración la misión, visión, valores compartidos, la política y los escenarios se hace necesario determinar cuáles serán las Áreas de Resultados Claves que contribuyen al logro de la misión, para ello se utiliza la técnica de la lluvia de ideas donde los miembros

del Consejo Comunal de la comunidad Carmen Elina realizarán sus propuestas, las cuales se analizan de forma individual y en el contexto del municipio para definir aquellas que tienen mayor impacto en el logro de la estrategia y desechar las de menos trascendencia.

#### **2.2.1.6.1. Diagnóstico Estratégico**

##### **2.2.1.6.1.1. Construcción de la Matriz DAFO**

Después que se hayan definido estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la Matriz DAFO. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (x) para marcarlo y si es negativa una rayita o se deja en blanco así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza? Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las Amenazas apoyándonos en las Fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades). El procedimiento de marcar con (x) es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Qué Debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

- ✓ La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso

tenemos:

- ✓ La estrategia DA (Mini – Mini). El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las Debilidades y Amenazas. Una organización que se enfrenta a Amenazas externas y Debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria.
  - Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- ✓ La estrategia DO (Mini – Maxi). La estrategia DO intenta reducir al mínimo las Debilidades y aumentar al máximo las Oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- ✓ La estrategia FA (Maxi - Mini). Esta estrategia se basa en las Fortalezas de la organización que pueden tratar con las Amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- ✓ La estrategia FO (Maxi – Maxi). A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las Fortalezas y Oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus Fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las Oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

#### **2.2.1.6.1.2. Análisis estratégico de la organización**

El análisis estratégico debe estar dirigido a los siguientes elementos claves: Análisis interno de la organización: orientado a una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la organización. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El análisis interno se evalúa en busca de las Fortalezas y Debilidades de la organización. Las fortalezas, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿Qué hacer para potenciarlas?, son preguntas claves para analizarlas. Las Debilidades, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en Fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿Qué hacer para eliminarlas?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo “Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo”.

En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura organizativa, Dominio y Conocimiento de los objetivos por parte de todos los miembros de la organización, Estilos de liderazgo, Sistemas de información, Planificación y Control.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: Informes, Actas del Consejo Comunal, comités, Memorias de talleres y otros eventos. Además, se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de Ideas, para que el grupo genere tantas Fortalezas y Debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso, es imprescindible usar instrumentos para lograr

consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas). Se continúa con el trabajo grupal (Anexo 10) y por la técnica de tormenta de ideas se expone por los miembros del grupo tantas Fortalezas y Debilidades como se consideren necesarias y posteriormente se realiza una valoración ponderada quedando las de mayor trascendencia.

Por otra parte se analizan las actas del Consejo Comunal de la Comunidad, actas del consejo comunal y de los comités implicados y documentos de la Oficina de Planificación de la Alcaldía (Anexo 11) y se le pide a los grupos que identifiquen las Fortalezas y Debilidades las que se comparan con las generales y en tormenta de ideas se llega a consenso.

Análisis externo: Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos los entornos tanto generales como específicos y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las Oportunidades y Amenazas a la que se enfrenta la organización. Las Oportunidades, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes? ¿Qué hacer para potenciarlas?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar. Las Amenazas, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta? ¿Qué hacer para contrarrestarlas?, son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos, correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y

amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización. Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor. Se recomienda utilizar también técnicas grupales y de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las Amenazas y Oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan en la organización. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

El análisis estratégico externo de este trabajo se inicia con la revisión de documentos (Anexo 11) lo que le permite a los grupos de trabajo identificar Oportunidades y Amenazas, las que se colocan en una pancarta y se enriquecen en pleno para un posterior análisis de votación ponderada.

Con la determinación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y oportunidades derivadas del análisis interno y externo se elabora la matriz DAFO (Anexo 11).

#### **2.2.1.6.1.3 Problemas Estratégicos**

La organización y sus principales directivos tienen que tener presente los problemas estratégicos que pueden sucederse en su desarrollo futuro para ello buscar vías y soluciones estratégicas que puedan dar respuesta a las mismas. El problema estratégico depende del resultado de la técnica utilizada donde señalaremos que Debilidades y Amenazas fundamentales tienen la organización.

Es evidente que al analizar cada uno de los objetivos estratégicos, se encontrará una larga lista de problemas por resolver, lo cual conducirá inevitablemente a un proceso que permita darles un orden de importancia, tanto a ellos como a las soluciones que se planteen, es por ello, que se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

#### **2.2.1.6.1.4. Soluciones Estratégicas**

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia, define como llegar hasta allí. Cada hombre de negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente debe convertirse en programas específicos a efectuar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos. Las soluciones estratégicas se basan en los problemas estratégicos previamente identificados que puedan afectar a la organización, trazando vías, formas, posiciones, alternativas,

basadas en las situaciones positivas actuales y previendo soluciones futuras a los problemas que puedan presentarse. En este aspecto nos apoyamos de las Fortalezas y Oportunidades que presenta la organización.

A partir de los resultados del análisis estratégico el equipo de trabajo de alto rendimiento propone el problema y la solución estratégica los que serán socializados al resto de los miembros de la Consejo Comunal de la Comunidad Carmen Elina.

#### **2.2.1.6.1.5. Grupos Implicados**

En la aplicación del modelo hay que tener presente los grupos de implicados que están presentes en el desarrollo de la organización tanto interno como externo. Pueden ser organizaciones o personas que inciden directa o indirectamente en el cumplimiento de la misión.

#### **2.2.1.6.1.6. Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzaren un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la organización. Una vez que se hayan definido la misión y visión de la organización, y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado una buena lista de las Debilidades y Fortalezas de la organización, junto con las Oportunidades y Amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos, utilizando el Análisis DAFO. La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de Fortalezas con Oportunidades señalan, evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización.

Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de Debilidades y Amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinado por sus correspondientes combinaciones de factores, exigirán probablemente

de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Habitualmente, existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?

Ahora bien, cuando se habla de objetivos la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido, juega un papel muy importante los criterios de medidas: Indicador objetivamente verificable que mide cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de medidas son los parámetros utilizados para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

En el caso del modelo para la estrategia de dirección presentado en este trabajo, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas se determinan para cada una de las Áreas de Resultados Claves que se definieron en el paso anterior.

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico.

Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada ARC y sus criterios de medidas. Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. Por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial. En esta etapa tal y como se fundamenta el trabajo en grupo es esencial y se retoman todas las etapas anteriores y se involucran a los directivos y trabajadores seleccionados de cada una de las áreas de resultados claves para la elaboración de los objetivos estratégicos en cada una de las áreas de resultados claves y se presenta de forma general como una forma de concretar el cumplimiento de la misión.

#### **2.2.1.6.1.7. Plan de acción**

Es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse. Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo

hay que hacerlo?, ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿Quiénes son los responsables?

Después de considerar estos aspectos podemos afirmar que la elaboración de la estrategia ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que esta puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la organización. En qué orden cronológico debemos hacer las acciones y después se le asigna el tiempo, los implicados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales y financieros que disponemos para la realización de las mismas.

#### **2.2.1.6.1.8. Momento de Ejecución y Control**

Una vez creado el diseño de la Planificación Estratégica, debemos establecer, cronológicamente y según lo analizado todo el andamiaje de su ejecución con las precisiones y el acople con el sistema de controles definido:

##### **a. Control y Retroalimentación**

De todo esto se deriva la necesidad de un control sobre la estrategia. Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, cómo se han introducido las decisiones, qué resistencia se ha ofrecido a esto y por qué, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

##### **b. El control**

El control es una palabra de moda. Esto, sin embargo, enfrenta una situación curiosa pues no todos dicen ni demandan lo mismo de él. Hay quienes piden más control por encima de todo y tratan de explicar las manifestaciones de delito, indisciplina, despilfarro o desviación de recursos sobre la base de que no hay suficientes controles. Ante las irregularidades que con frecuencia detectan las autoridades y sufre la población, algunos creen que el control es algo así como la panacea universal, lo que sin lugar a dudas es una forma de sobre valorar las posibilidades del control.

Otro tipo de personas, aquellas que sufren diariamente los estragos del burocratismo, ven en el control el pecado original y le echan pestes pues lo vinculan a planillas, datos cuños, cierre del servicio, procedimientos engorrosos o estamos esperando que bajen orientaciones. Muchos de estos casos son verdaderos crímenes que se cometen a nombre del control. Para estas personas los controles están acabando con el país y hay más de los que necesitamos, con lo cual corren el riesgo de botar al niño y quedarse con la placenta. En

este caso se concibe desde el inicio de la estrategia de forma consensuada y se parte del análisis de planes existentes.

### **2.3. Descripción del método Delphi para validar la estrategia**

Para dar respuesta al objetivo 4 de la investigación se utiliza el método Delphi como se describe a continuación:

1. Determinación de un sistema de indicadores para medir la efectividad de la propuesta: para ello se consultó bibliografía especializada en el tema y se sometió a discusión en los grupos de trabajo de forma tal que se asumen los indicadores propuestos por (Armas, 2003) donde éstos son: Factibilidad, Aplicabilidad, Generalidad, Pertenencia, Originalidad y Validez.
2. Comunicación a los expertos: para ello se envió un documento a los 35 expertos, identificados previamente por parte de la Comisión Municipal de Reforestación, con el objetivo de obtener el consentimiento de estos a participar en la validación de la propuesta y se le solicita información general y conocimiento del tema entre otros aspectos (Anexo 12).
3. Determinación del coeficiente de conocimiento de los expertos: para ello se aplicó una encuesta al 100% de los expertos en función de determinar los de mayor coeficiente de conocimiento y argumentación para la valoración de la propuesta (Anexo 12A).
4. Validación de la propuesta por los expertos seleccionados: una vez tabulados los resultados de la encuesta a los expertos se seleccionan 15 (Ver Anexo 12B) a los que se les envía la propuesta y una guía para la validación de esta (Ver Anexo 12C).
5. Tabulación de los resultados de la guía de validación contra categorías utilizadas. Los indicadores fueron medidos con una escala ordinal de cinco categorías clasificadas en: muy adecuado, bastante adecuado, adecuado, poco adecuado e inadecuado, a los que se le asignaron números del 1 al 5.

5	4	3	2	1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

Cuadro 1: Categorías para medir los indicadores.

Fuente: Elaboración propia (2012)

Tomando en consideración la guía que aparece en el Anexo 12C, los expertos emitirán sus criterios los cuales se tabulan en diferentes tablas de “aspectos / rangos de valoración” como se describen a continuación:

- ✓ Confección de una tabla de doble entrada para registrar las respuestas de cada experto a cada ítem (Anexo 13, Tabla 1).
- ✓ Confección de una tabla de frecuencias absolutas de categorías por indicador (Anexo 13, Tabla 2).
- ✓ Confección de una tabla de frecuencias acumuladas de categorías por indicador (Anexo 13, Tabla 3).
- ✓ Confección de una tabla de frecuencias relativas de categorías por indicador (Anexo 13, Tabla 4).
- ✓ Confección de una tabla de corte de punto y escala (Anexo 13, Tabla 5).
- ✓ Confección de una tabla de matriz de relación de indicadores / categoría (Anexo 13, Tabla 6).
- ✓ Como medio para el procesamiento de los cálculos estadísticos se utilizó la hoja electrónica de Excel soportada en Windows.

### **Conclusiones parciales del capítulo II**

1. Se define el modelo para la construcción de la estrategia de desarrollo de la Comunidad Carmen Elina para contribuir a la eficacia en el manejo de la gestión ambiental del municipio.
2. A partir de los modelos de planificación estratégica estudiados se considera adecuado el modelo seleccionado por ajustarse a las características de la organización y al objetivo que se propone la investigación.
3. La planificación estratégica con apoyo en la metodología planteada, permitirá contribuir a la eficacia en el manejo de la gestión del municipio.

## **CAPÍTULO III FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO QUE CONTRIBUYA A LA EFICACIA DE LA COMUNIDAD CARMEN ELINA**

En este capítulo se presenta la demostración práctica de la investigación, a partir de la formulación de la estrategia de desarrollo con la finalidad de lograr la mayor comprensión por parte de los cuadros, asesores y actores locales del municipio y para dar respuesta al problema científico y objetivos de la investigación propuestos.

### **3.1. Etapa 1: Diagnóstico ambiental de la comunidad Carmen Elina**

#### **3.1.1. Estado de la gestión ambiental en el entorno natural.**

En se abordan los resultados de información sobre la gestión ambiental en el entorno natural de la comunidad Carmen Elina referente a la reforestación, consumo de agua y saneamiento ambiental obtenidos por medio de la aplicación de los métodos empíricos aplicados en el orden que a continuación se describe:

- ✓ Análisis de documentos: se expone la ubicación geográfica de la comunidad y se hace referencia de los recursos naturales de importancia para esta con el objetivo de brindar la información necesaria para una adecuada gestión de estos.

##### **3.1.1.1. Ubicación geográfica**

La comunidad Carmen Elina se encuentra en el Estado Guárico el que se ubica en el centro de Venezuela. Limita por el norte con los Estados Carabobo, Aragua y Miranda; por el este con el Estado Anzoátegui; por el sur con los Estados Bolívar y Apure; por el oeste con los Estados Cojedes y Barinas. Para una latitud de 07° 30'36", 10° 01'47" y Longitud 64° 46'07", 68° 00'53", con una temperaturas que oscila entre los 25°C y 26°C. Se encuentra a una altitud de 428 m sobre el nivel del mar. Para una superficie de 64.986 Km. Los paisajes predominantes son Llanos, Sierras, Morros y Ríos y la Capital es San Juan de Los Morros. (Figura 5)

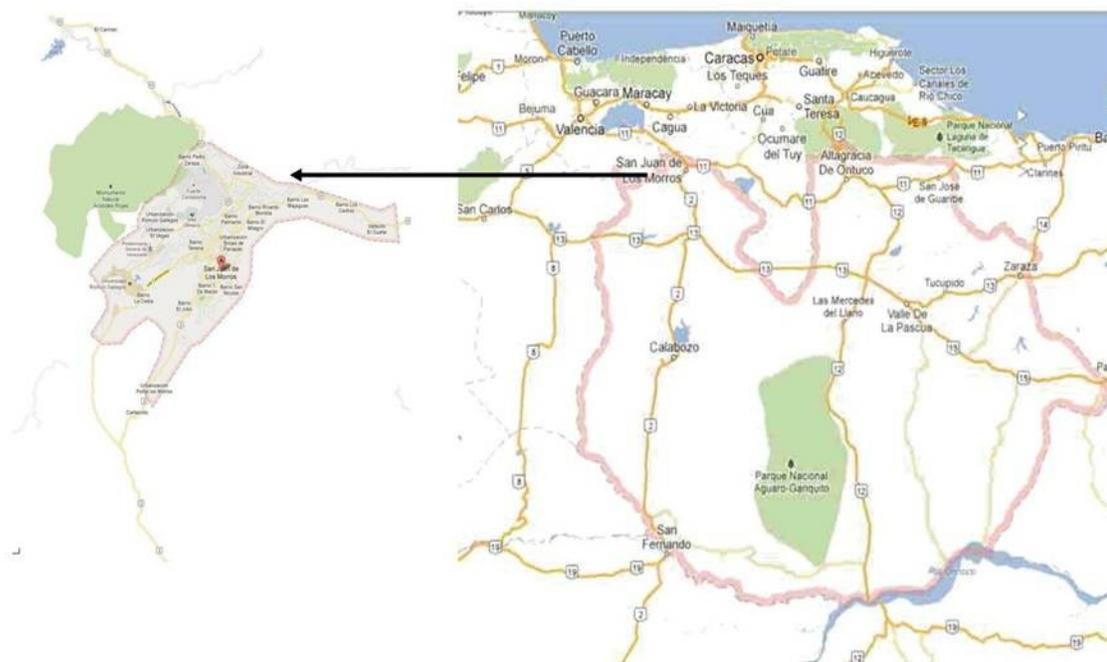


Figura 5: Ubicación estado Guárico. Fuente Google map 2013

La comunidad dentro del estado se encuentra ubicada en la Carretera Vía San Juan Los Flores, Asentamiento campesino Pereña Floreña, Municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico, siendo sus linderos: **Noreste:** Cementerio el Jardín de los Recuerdos y Finca Mango Gacho. **Sureste:** Urbanización Virgen del Carmen, **Este:** Carretera Nacional Vía Flores, **Oeste:** Caserío los Bagres y Finca de Rubén Santana.

Geopolíticamente se encuentra situada al sur de San Juan de los Morros a 5km, en las coordenadas universal transversal de mercator (UTM) N- 1.089.506,00 y E: 676.390,00 m a 406msnm. Esta comunidad se estableció en dos hectáreas de terrenos desafectados, en terrazas de niveles. Entre dos quebradas la quebrada de “Los Bagres” y la quebrada “Casanero” (Figura 6)

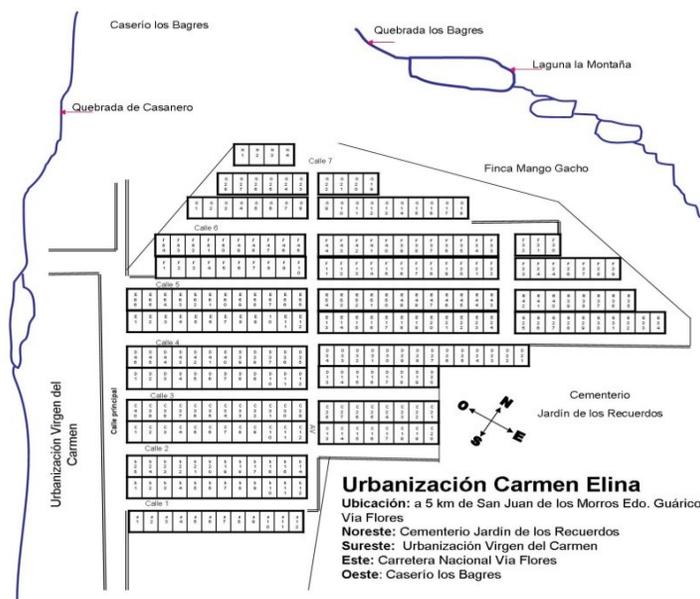


Figura 6. Superficie de la Urbanización Carmen Elina

### 3.1.1.2 Recursos naturales

Las rocas predominantes son volcánicas (básicas) caracterizadas por la presencia de piroxenos y plagioclasas. Debido a que el material geológico es rico en elementos minerales como Calcio, Magnesio, Manganeso, se han originado suelos de tendencia a la neutralidad, pero con moderada disponibilidad de nutrientes, y por consiguiente con una mediana fertilidad. El suelo predominante es de textura franco arcillo-arenosa a arcillosa y la profundidad efectiva escasamente alcanza los 45 cm. (Anexo 14)

Con respecto a la topografía la característica más predominante que presenta esta Urbanización es de relieve de montaña con moderada pendiente desde la entrada hasta la calle 1. Rodeada por el Cerro Toruno presentado a patrimonio natural.

Existe una gran cantidad de especies faunísticas y forestales (Anexo 15) de mucha importancia en la zona, las cuales se encuentran adaptadas a sus respectivos hábitats, y que por las constantes actividades de deforestación y quemadas se encuentran amenazadas: unas en fases migratorias y otras disminuyendo en cantidad.

El clima predominante en la zona es entre 24 – 28 °C en días lluviosos y en días de verano oscila entre 28-32°C

Los principales problemas ambientales que se identificaron a partir de los documentos analizados y como resultado de los talleres con los informantes claves de la comunidad se resumen de la siguiente manera:

- ✓ Mal manejo de la reforestación por ausencias de estrategias, incendios forestales naturales, quema no autorizada y por la indolencia de los habitantes de la comunidad.
- ✓ Deficiente gestión del agua en una en cuanto a su consumo y una disminución de un 60% por aumento progresivo y no controlado de la población.
- ✓ Deficiente manejo de las aguas residuales.
- ✓ Deficiente manejo del saneamiento ambiental de la comunidad por la presencia de micro vertederos, heces de ganado entre otras.
- ✓ Encuesta realizada a Facilitadores de Misión Sucre UBV así como informantes claves de la comunidad donde se comprobó que:

En la pregunta 1 el 100% de los encuestados refirió que la comunidad presenta las condiciones para reforestar según sus necesidades. En cambio en la pregunta 2 el 50% de los encuestados refiere que este es un tema que no está presente en la agenda o en el pensamiento de los actores locales y el 30% que en algunos. (Figura 7)

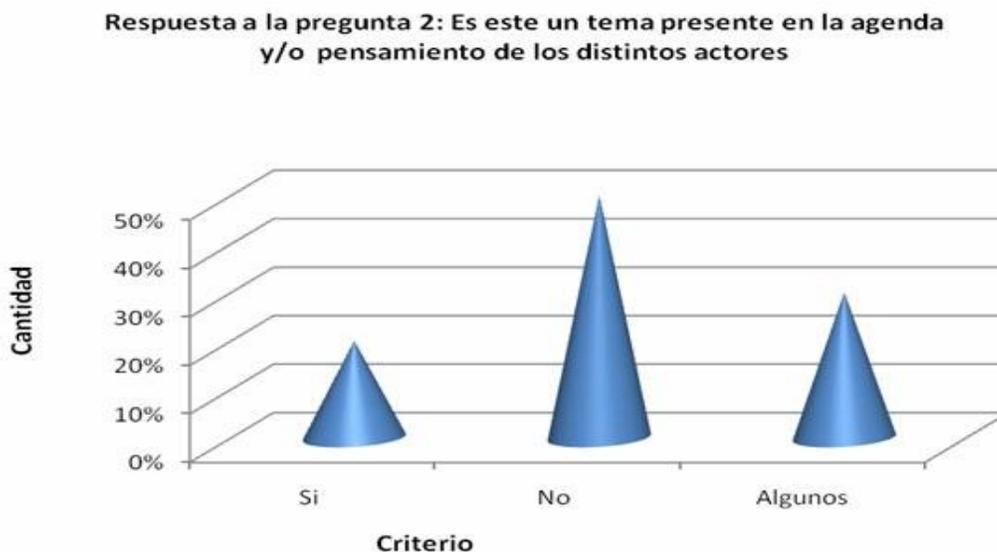


Figura 7. Respuesta pregunta número 2

Fuente: Elaboración propia (2012)

En relación a la pregunta 3 sobre la conciencia acerca de la necesidad de tener visión de esta problemática por los decisores el 60 % opina que sí, el 25 % expresa que algunos y el 15% que no. (Figura 8).

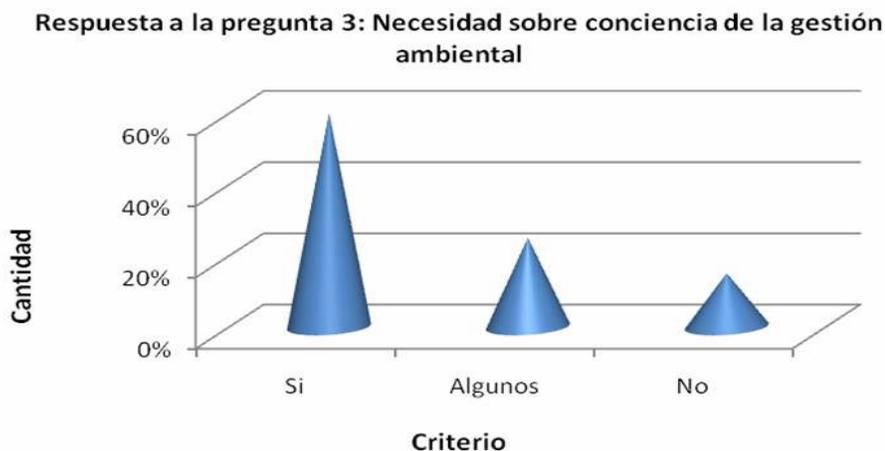


Figura 8. Respuesta pregunta número 3

Fuente: Elaboración propia (2012)

Sobre la pregunta acerca de la necesidad de una adecuada gestión del consumo del agua el 30% respondió que se hace necesario establecer un índice de consumo por habitante en la comunidad, el 60 % que eso es un asunto a resolver por otras entidades y el 10 % le es indiferente. (Figura 9)

Respuesta a la pregunta 4: Relacionada con la gestión del agua



Figura 9. Respuesta pregunta número 4

Fuente: Elaboración propia (2012)

En cuanto al saneamiento de la Comunidad el 100% responde que le gustaría una comunidad limpia, el 30 % está dispuesto a realizar actividades en este sentido y el 90% asume que esta es una tarea externa no comunitaria. (Figura 10)

Respuesta a la pregunta 7: Saneamiento ambiental de la comunidad

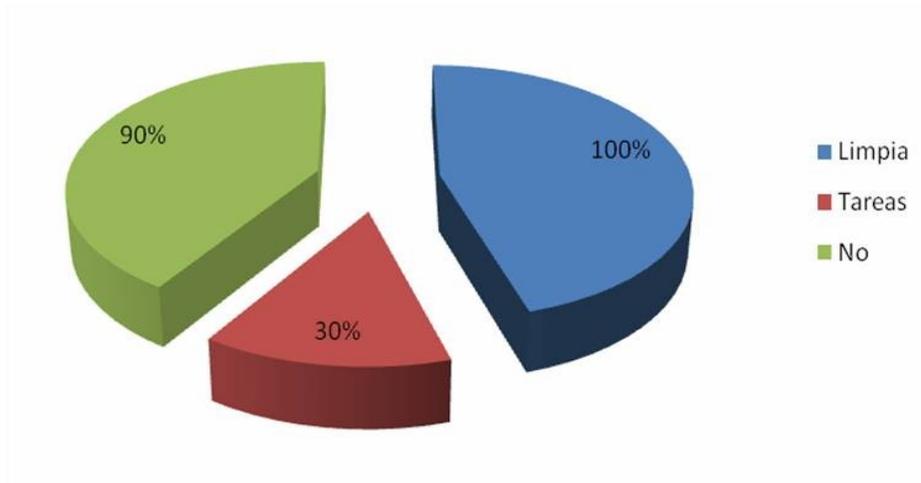


Figura 10. Respuesta pregunta número 7

Fuente: Elaboración propia (2012)

## **3.2 Etapa 2: Planeación estratégica**

A continuación se plantean la implementación de cada uno de los momentos de la estrategia de desarrollo descritos en el capítulo dos.

### **3.2.1. Misión**

Lograr un trabajo coherente y estable en la actividad de dirección de la comunidad referente al desarrollo de la gestión ambiental lo que posibilita fortalecer reforestación, consumo de agua y saneamiento ambiental en el estado Guárico contribuyendo a la formación de modos de actuación compatibles con el medio ambiente de las comunidades.

#### **3.2.1.1. Grupos implicados**

- ✓ Consejo Comunal.
- ✓ Comités de ambiente, agua, educación cultura y salud.
- ✓ Universidad Bolivariana de Venezuela

La visión definitiva como resultado de todo el proceso de elaboración y socialización de esta se definió como:

### **3.2.2. Visión**

El estado Guárico se caracteriza por mantener un trabajo estable y ascendente en los programas estratégicos de gestión ambiental. Existe una buena calidad en la dirección de las comunidades en los programas de gestión ambiental sustentado en los problemas ambientales de la comunidad, las necesidades sentidas de la comunidad en cuanto reforestación, consumo de agua y el saneamiento ambiental y la generación de modos de actuación altamente productivos en la solución de problemas y creación de alternativas con las fuerzas endógenas de la comunidad. Se desarrolla la capacidad de soluciones a problemas ambientales de la comunidad y la población dispone de espacios naturales para su esparcimiento y disfrute.

A partir de las encuestas aplicadas y de la divulgación de los valores seleccionados por los encuestados se definen como valores compartidos de la estrategia los siguientes:

### **3.2.3. Valores compartidos**

- ✓ Compromiso humanista que ha marcado la ética de la sociedad venezolana. A los cuadros y reservas no les puede faltar la integridad lealtad y honestidad, atributos que hoy se deben preservar de las prácticas ajenas a nuestro sistema social.
- ✓ Consagración: Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales. La disposición de trabajar por lograr los objetivos propuestos más allá de lo dispuesto.
- ✓ Compromiso con la calidad: Tener como principio de toda tarea este atributo, es poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad y a la falta de calidad en aras de cantidad o de abaratar los costos.
- ✓ Profesionalidad: Lograr el dominio total de la actividad que se realiza, aplicando estilos creativos, dando respuesta científica a cada tarea o misión asignada, planificando y organizando el trabajo, actualizando los conocimientos continuamente.
- ✓ Combatividad: Alentar cada proyecto, cada labor, con optimismo, mantener el espíritu de victoria y de triunfo en cada facilitador sin olvidar el principio de colaborar con todo

el sistema, sintiéndose partes de un todo, mecanismo vital para aglutinar fuerzas y ser un gran equipo triunfador.

- ✓ Solidaridad: Brindar ayuda solidaria a personas que carecen de los aspectos más esenciales para la vida (salud, educación, cultura, alimentación). Valor que expresa un verdadero rasgo humanitario del ser humano, acorde a los principios éticos y morales que nos caracterizan.

A partir de los fundamentos teóricos existentes en la literatura especializada y de los resultados de las etapas anteriores, el equipo de trabajo elabora la política y se somete a debate en el pleno del Consejo Comunal.

#### **3.2.4. Política de la Organización**

- ✓ Lograr los índices de boscosidad necesarios para el municipio (23 por ciento). Según la norma nacional es del 25 por ciento. La comunidad Carmen Elina tiene un 20 por ciento, sin embargo, aún es insuficiente por presentar zonas altamente vulnerables, como las fajas hidrorreguladoras de los ríos.
- ✓ Lograr un adecuado consumo de agua por habitante en la comunidad de 200 l de agua y lograr un saneamiento ambiental del 100% de la comunidad.
- ✓ Lograr modos de actuación favorables hacia la reforestación, el consumo de agua y el saneamiento ambiental en los integrantes de la comunidad en un 30%.

Como resultado del método de panel los grupos de trabajo definieron como escenarios los siguientes:

#### **3.2.5. Escenarios**

##### **3.2.5.1. Escenario negativo:**

- ✓ La situación económica nacional e internacional aumenta la brecha en los niveles adquisitivos de diversos medios necesarios para el desarrollo de actividades de dirección en las comunidades
- ✓ Se han producido eventos naturales que han dañado la economía y el desarrollo social así como los planes de Gestión Ambiental.
- ✓ Emigran a otros territorios, cuadros y talentos humanos debido a la búsqueda de mejores ofertas de empleos.
- ✓ Continúa la desmotivación de los jóvenes por el estudio de carreras ambientales.

- ✓ No se ha logrado establecer un mecanismo de retribución y atención al hombre en las actividades de Gestión Ambiental.
- ✓ La falta de interés y preparación de las autoridades locales en la solución de los problemas, para un eficaz desarrollo de la gestión ambiental.

#### **3.2.5.2. Escenario Positivo**

- ✓ Existe un aumento de las oportunidades de negocio, en el ámbito nacional e internacional, que pueden ser aprovechadas por las entidades del territorio para el desarrollo de proyectos locales dirigidos a la Gestión Ambiental.
- ✓ El alto potencial paisajístico, ecológico y de recursos naturales en general en San Juan de los Morros favorece la Gestión Ambiental.
- ✓ La presencia de la enseñanza universitaria en el municipio contribuye a socializar la importancia de la Gestión Ambiental.

#### **3.2.5.3. Escenarios Intermedios**

- ✓ Adecuada planificación de los recursos del municipio pueden ser utilizados en la Gestión Ambiental.
- ✓ Adecuados planes de contingencia ante situaciones globales que posibilitan dar soluciones a mediano plazo.
- ✓ Adecuada proyección de captación de recursos humanos.

La técnica de lluvia de ideas aportó como resultado las **Áreas de Resultados Claves** con mayor incidencia en el cumplimiento de la misión las que se describen a continuación

#### **3.2.6. Universidad Bolivariana de Venezuela Misión Sucre**

Esta Área de Resultado Clave por su condición de universalizar la educación a las comunidades por medio de diversos programas entre los que se encuentra el de Gestión ambiental es de vital importancia en la estrategia ya que permite socializar conocimientos a niños y jóvenes para ser utilizados en la comunidad y como parte de estos realizan actividades dirigidas a la reforestación, preservación del agua y al saneamiento ambiental, además actúan como multiplicadores de sus acciones al resto de los miembros de la familia.

##### **3.2.6.1. Objetivos:**

1. Capacitar a la comunidad en gestión ambiental en un 100 %

2. Dirigir actividades en la comunidad al logro de la reforestación, consumo de agua y saneamiento ambiental. 100%
3. Incentivar a la conservación de los recursos naturales y las acciones realizadas en función de la mejoría de la comunidad en un 90%

### **3.2.7. Plan de Acción:**

- ✓ Garantizar una adecuada educación ambiental en cuanto a la reforestación, consumo de agua y saneamiento ambiental en un 85 %
  - Responsable: Facilitador.
  - Fecha de Cumplimiento: 2011
- ✓ Incentivar a que todas las cercas se reforesten con postes vivos así como en el acceso a la calle principal.
  - Responsable: Facilitador y Comité del ambiente.
  - Fecha de Cumplimiento: A partir de Marzo 2011
- ✓ Incentivar a lograr un vivero de forestales y uno de frutales que aseguren las plantaciones del programa.
  - Responsable: Facilitador y Comité del ambiente.
  - Fecha de Cumplimiento: A partir de Diciembre 2011.
- ✓ Incentivar a la reposición de falla a las plantaciones en tránsito (de 1 a 3 años).
  - Responsable: Facilitador
  - Fecha de Cumplimiento: A partir de Junio 2012.
- ✓ Elaborar en conjunto con los participantes proyectos de reforestación y saneamiento ambiental, como vía para la aplicación de la ciencia, la innovación, la gestión y el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, financieros y humanos.
  - Responsable: Facilitador.
  - Fecha de Cumplimiento: 2012- 2015.

#### **3.2.7.1. Comité del Ambiente del Consejo Comunal**

Desde su creación ha realizado esta actividad fundamentalmente de la identificación, atención y gestión de la solución de los problemas ambientales de la comunidad.

### **3.2.7.1. 2. Objetivos:**

- ✓ Garantizar la participación en la comunidad para una adecuada educación ambiental en cuanto a la reforestación, consumo de agua y saneamiento ambiental en un 85 %
  - Responsable: Jefe del comité de ambiente.
  - Fecha de Cumplimiento: 2012- 2015.
- ✓ Garantizar a que todas las cercas se reforesten con postes vivos así como en el acceso a la calle principal.
  - Responsable: Jefe del Comité del ambiente.
  - Fecha de Cumplimiento: A partir de Marzo 2012.
- ✓ Lograr un vivero de forestales y uno de frutales que aseguren las plantaciones del programa.
  - Responsable: Jefe del Comité del ambiente.
  - Fecha de Cumplimiento: A partir de Diciembre 2012.
- ✓ Garantizar la reposición de falla a las plantaciones en tránsito (de 1 a 3 años).
  - Responsable: Facilitador
  - Fecha de Cumplimiento: A partir de Junio 2012.
- ✓ Gestionar los proyectos de reforestación y saneamiento ambiental, como vía para la aplicación de la ciencia, la innovación, la gestión y el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, financieros y humanos.
  - Responsable: Jefe del Comité del Ambiente.
  - Fecha de Cumplimiento: 2012- 2015.

### **3.2.7.2. Empresas de apoyo al programa (Ministerio del Ambiente)**

Participa en proyectos ambientes a través de la misión árbol CONARE con el objetivo de incentivar la reforestación en las comunidades y apoyar acciones de gestión y saneamiento ambiental.

#### **3.2.7.2.1. Objetivos:**

- ✓ Propiciar la participación en la comunidad para una adecuada educación ambiental en cuanto a la reforestación, consumo de agua y saneamiento ambiental en un 85 %

- Responsable: Jefe del comité de ambiente.
- Fecha de Cumplimiento: 2012- 2015.
- ✓ Garantizar a que todas las cercas se reforesten con postes vivos así como en el acceso a la calle principal.
  - Responsable: Jefe del Comité del ambiente.
  - Fecha de Cumplimiento: A partir de Marzo 2012.
- ✓ Proveer un vivero de forestales y uno de frutales que aseguren las plantaciones del programa.
  - Responsable: Jefe del Comité del ambiente.
  - Fecha de Cumplimiento: A partir de Diciembre 2012.
- ✓ Garantizar la reposición de falla a las plantaciones en tránsito (de 1 a 3 años).
  - Responsable: Facilitador
  - Fecha de Cumplimiento: A partir de Junio 2012.
- ✓ Financiar los proyectos de reforestación y saneamiento ambiental, como vía para la aplicación de la ciencia, la innovación, la gestión y el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, financieros y humanos.
  - Responsable: Jefe del Comité del Ambiente.
  - Fecha de Cumplimiento: 2012- 2015.

El **Diagnóstico Estratégico** se realiza siguiendo la lógica de las etapas anteriores por medio del trabajo grupal. Para el análisis estratégico interno se aplicaron diferentes técnicas como evidencia el Anexo 10 de las cuales se obtuvieron Fortalezas y Debilidades y en el análisis externo Amenazas y Oportunidades. La combinación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades permitió la elaboración de la matriz DAFO (Anexo 11) que arrojó como resultado que los mayores impactos están en el Cuadrante I, por lo que la comunidad puede emprender una estrategia ofensiva, identificándose como la mayor Fortaleza de la comunidad el hecho de contar con especialistas conocedores del tema, y las mayores Oportunidades, contar con una carpeta de proyectos y la existencia de la Misión Árbol a través del ministerio del Ambiente para el desarrollo de proyectos forestales. Al mismo tiempo, las Debilidades del territorio con igual índice de importancia se expresan en; la poca

sensibilidad de los directivos, que no dan prioridad a la necesidad de reforestación, consumo de agua, así como el saneamiento ambiental y una incorrecta explotación y manejo de los suelos, la mayor Amenaza es el peligro de lograr bajos índices de supervivencias en las plantaciones, debido a la indolencia en el trabajo de la comunidad.

Los resultados del diagnóstico sirven como punto de partida para formular la estrategia, pues se detectan las limitaciones existentes y se identifican las capacidades y potencialidades del municipio para gestionar su desarrollo. A partir del análisis estratégico se elaboraron las categorías de Problema y Solución estratégica.

### **3.2.8. Problema estratégico**

Si se materializa el peligro de lograr bajos por cientos de supervivencia de las plantaciones debido a la indolencia del trabajo de la comunidad, teniendo en cuenta la poca sensibilidad de los directivos no dándole prioridad a la necesidad de la reforestación, al consumo de agua y al saneamiento ambiental con una tendencia incorrecta a la explotación y manejo de los suelos, no podrán utilizarse los especialistas conocedores del tema para aprovechar plenamente la carpeta de Proyecto de la Comunidad y la existencia de CONARE para el desarrollo de la gestión ambiental en la comunidad.

### **3.2.9. Solución estratégica**

Utilizar los especialistas conocedores del tema sobre la carpeta de Proyecto en la comunidad y la existencia de la Misión Árbol del Ministerio del Ambiente para el desarrollo de proyectos forestales con el objetivo de minimizar el peligro de lograr bajos por cientos de supervivencia de las plantaciones debido a la indolencia de la comunidad y la sensibilidad de los directivos que no dan prioridad a la necesidad de reforestación, la incorrecta explotación y manejo de los suelos así como el consumo de agua y el saneamiento ambiental.

Considerando la retroalimentación de las etapas anteriores de la estrategia y haciendo una revisión de cada uno de los objetivos estratégicos en las Áreas de Resultados Claves se sintetizan de forma general los siguientes objetivos como una forma adicional en función de garantizar el cumplimiento de la misión.

#### **3.2.9.1. Objetivos estratégicos:**

1. Lograr bosques con especies autóctonas y endémicas. (25 m de lindero vegetal).
2. Enriquecer los bosques existentes con especies autóctonas y endémicas (según logro de supervivencia).

3. Alcanzar un adecuado reordenamiento de la ganadería. (Año 2013-2014).
4. Alcanzar un adecuado reordenamiento de los suelos atendiendo a su productividad, uso y conservación. (Año 2013-2014).
5. Alcanzar un desarrollo social que contribuya a mejorar el saneamiento ambiental y a elevar la calidad de vida de la población.
6. Alcanzar impactos significativos en la protección y rehabilitación del medio ambiente con un enfoque de gestión ecosistémico.
7. Lograr acciones que eleven la vocación de los jóvenes hacia carreras relacionadas con el desarrollo local, especialmente en el desarrollo de la gestión ambiental sin afectar los intereses nacionales.
8. Lograr la pertinencia y motivación de los especialistas en gestión ambiental y carreras afines.

### **3.2.10. Momento de ejecución y control**

La ejecución se desarrolla desde el propio momento en que se comienza a elaborar su planeación. Su puesta en práctica se concibe después de aprobada en el Consejo de Administración Municipal y comienza su negociación por las diferentes áreas de la misma.

El control está concebido desde el mismo momento en que comienza la realización de la estrategia de desarrollo del municipio, por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde que se define la misión de la organización y así sucesivamente en cada uno de las fases. Para el control de la estrategia se parte de los sistemas de control ya existentes en el municipio. Su análisis casuístico propició definir los controles continúan como concepción de la estrategia, adaptándose a la situación actual.

#### **3.2.10.1 Las principales acciones que considera el control en este sentido son:**

1. Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los empresarios y actores locales y la población, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización.
2. Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la comunidad e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.
3. Chequeo trimestral a las Áreas de Resultados Claves para evaluar su desempeño.

4. Análisis mensual en el Consejo Comunal de y los Jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el logro de sus criterios de medidas y las acciones previstas en el plan de acción.
5. Reunión Anual de Evaluación de la estrategia con todos los directivos del Consejo Comunal del municipio, miembros de los comités de Ambiente, Salud, Cultura y Educación y principales actores locales para valorar sus resultados.
6. Utilizar el equipo de alto rendimiento para que audite las acciones propuestas por la estrategia en las diferentes Áreas de Resultados Claves.

Por los resultados de la estrategia de desarrollo para la eficacia de la gestión ambiental se hace un resumen de la situación inicial y después del inicio de la implementación de la estrategia como forma práctica de constatar la efectividad de esta. (Anexo 16)

### **3.3. Análisis de la validación de la estrategia de desarrollo de la Comunidad Carmen Elina.**

Para analizar los resultados de la aplicación del método Delphi se realizaron lo siguiente pasos:

Se construyó un cuadro lineal con los puntos de corte.

MA	MB	A	PA	I
0.41	1.14	3.49	3.49	

Cuadro 2: Puntos de corte.

Fuente: Elaboración propia (2012).

Se analizó la pertinencia de los valores de escala a cada intervalo de valores de categoría. El resultado de este análisis permitió extraer como conclusión que los indicadores 1,2,4,5 y 6 están comprendidos en la categoría de muy adecuado y el 3 corresponde a la categoría de bastante adecuado.

Partiendo de lo anterior se presenta la relación de los indicadores como categoría (Anexo 18 tabla 6) observándose que no resultan indicadores adecuados, poco adecuados, ni inadecuados.

La valoración cualitativa de los indicadores realizada por los expertos permiten considerar como muy adecuado los indicadores que se relacionan a continuación:

Factibilidad, Aplicabilidad, Generalidad, Pertenencia, Originalidad y Validez. Todo lo anterior es avalado por los criterios que se resumen en los siguientes argumentos:

- ✓ La estrategia de desarrollo para la gestión ambiental de la Comunidad Carmen Elina es factible porque requiere solo de la motivación y de la disposición de la comunidad y de los recursos humanos implicados.
- ✓ Es aplicable porque se realizó bajo el consenso de los grupos implicados y se cuenta con la disposición de éstos para realizarla; además está lo suficientemente clara y asequible para que los grupos implicados puedan implementarla.
- ✓ La generalización es posible y necesaria porque la estrategia de desarrollo que se propone contribuye a la eficacia en la gestión ambiental y agrupa acciones que se estaban realizando de forma aislada; además. puede ser utilizada por otras comunidades del Municipio Roscio en cuanto a gestión ambiental se refiere.
- ✓ Es pertinente porque responde a los objetivos de la gestión ambiental del municipio, y además la adecuada cobertura forestal, consumo de agua y saneamiento ambiental son esenciales para mantener la calidad de vida en el municipio, así como contribuye a resolver necesidades económicas y alimenticias de la población.
- ✓ Es original porque el contenido se estructura sobre la base de un diagnóstico de los recursos naturales realizados en el municipio.
- ✓ Es válida porque posibilita reforestar, un consumo de agua adecuado así como el saneamiento ambiental, según las necesidades del municipio en los plazos concebidos dentro de la estrategia.

### **Conclusiones Parciales del Capítulo I**

- ✓ La puesta en práctica, de la estrategia de desarrollo de la gestión ambiental de la Comunidad Carmen Elina, de forma parcial está contribuyendo a resultados positivos tangibles e intangibles en la organización, que se traducen en una mayor eficacia, así como el logro de un clima de trabajo satisfactorio, potenciando sus valores compartidos.
- ✓ En la evaluación por parte de los expertos se determinó que la propuesta de la estrategia de desarrollo de la comunidad para contribuir a la eficacia en la gestión

ambiental es factible, aplicable, general, pertinente, original y válida y no se reporta ninguna calificación de inadecuada

## **CONCLUSIONES**

- ✓ La revisión bibliográfica y la fundamentación teórica permitió ampliar y profundizar en los conceptos de estrategias, y determinar que es poco usual encontrar en la literatura especializada estrategias de desarrollo en la que se gestionen recursos naturales ya que éstos son más frecuentes para estudios de Marketing y de Dirección Estratégica.
- ✓ La estrategia de desarrollo que contribuya a la eficacia de la gestión ambiental desde la Comunidad Carmen Elina, se desarrolló por el modelo concebido, respondiendo a sus características particulares, en especial una nueva etapa de diagnóstico de los recursos naturales en función de su conservación y desarrollo.
- ✓ El modelo concebido consta de 14 pasos, agrupados en los momentos siguientes: Diagnóstico ambiental de la Comunidad Carmen Elina y Etapas para la formulación de la estrategia.
- ✓ El análisis estratégico desarrollado le permitió a la comunidad detectar sus Fortalezas y Debilidades, clasificando su posición para poder aprovechar eficazmente las Oportunidades que le brinda su entorno y de esta manera atenuar sus Amenazas. La puesta en práctica, de la estrategia de desarrollo de la gestión ambiental de la Comunidad Carmen Elina, de forma parcial está contribuyendo a resultados positivos tangibles e intangibles en la organización, que se traducen en una mayor eficacia, así como el logro de un clima de trabajo satisfactorio, potenciando sus valores compartidos.
- ✓ En la evaluación por parte de los expertos se determinó que la propuesta de la estrategia de desarrollo de la comunidad para contribuir a la eficacia en la gestión ambiental es factible, aplicable, general, pertinente, original y válida y no se reporta ninguna calificación de inadecuada.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Continuar con la implementación de la estrategia de desarrollo de la Comunidad Carmen Elina para contribuir a la eficacia en la gestión ambiental.
- ✓ Socializar la estrategia de desarrollo de la Comunidad para contribuir a la eficacia en el manejo de la gestión ambiental como punto de partida para la generalización de esta al Municipio Roscio.
- ✓ Presentar resultados parciales en eventos locales y territoriales de la estrategia de desarrollo de la Comunidad para contribuir a la eficacia en el manejo de la gestión ambiental.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Agencia Bolivariana de Noticias (ABN) 02-06-2010 Artículo de Noticia Web. Misión Sucre es la Alternativa para la inclusión en la educación universitaria.
- Agencia Bolivariana de Noticias (ABN) 03-02-11 Artículo de Noticia Web. La Misión Sucre Superó los 130 mil graduados.
- Andrews, K.R. (1984) *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin, Homewood, Ill., USA, p. 9. Existe edición en castellano: *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Orbis, Barcelona
- Andrews, K.R; (1980) *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Tercera edición. Estados Unidos, Editorial Homewood.
- Ansoff, I.H; (1976) *La dirección Estratégica de la empresa*. España, Ediciones Universidad de Navarra.
- Ansoff, I.H; (1998) *La dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México S.A de C.V, Addison Wesley Longman.
- Armas, N; (2003) *Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico. Versión II. Soporte digital*. La Habana.
- Arocena, José (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. 2ª. Edición, Monte video, Taurus-Universidad Católica del Uruguay.
- Banco Mundial; (2006) *Strengthening forest law enforcement and governance. Addressing a systemic constraint to sustainable development*. Washington, DC, EE. UU.
- Boullón, Roberto (2006). "Espacio Turístico y Desarrollo Sustentable". *Aportes y Transferencias* (En línea), Volumen 10, núm. 2, pp. 17-24, Argentina. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=27610203> Consultado el 18 de Marzo de 2011.
- CEPAL. "Una agenda para el eje global". Editorial Mundi Prensa Barcelona, España 2002.
- Chiavenato, I; (1989) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera edición. México, Editorial. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I; (1998) *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I; (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México, Editorial. McGraw-Hill Interamericana.
- CIPIL. Colectivo del Instituto de Producciones Integrales Limpias "Manual para la gestión de Producciones más limpias de Barcelona" Editorial del CIPIL, España Barcelona España, 2003.
- CITMA, (2007) *Tabloides Bosques de Cuba*. La Habana. Editorial Academia. ISBN 978-959-270-112-O.
- CITMA; (2000) *Informe sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. La Habana.
- CITMA; (2000) *Programa nacional de lucha contra la desertificación y la sequía en la república de Cuba*. La Habana.

- Cloke, K y J. Goldsmith; (1999) "Gracias a Dios hoy es Lunes". México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Colectivos de autores. (2000) Conceptos y Metodologías. La Habana, Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Dirección por objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CCED-MES.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Cordova Yadira (2011) 140 mil Profesionales Egresados de la Misión Sucre 4.OCT.2011 disponible <http://juanaleman.psuv.org.ve/2011/10/04/articulos/140-mil-egresados-mision-sucre/>
- Cordova Yadira (2011) Entrevista sobre la Ley de Educación Universitaria (24-01)
- Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, en Estocolmo (1972) [Documento en línea]. en <http://www.jmarcano.com/educa/docs/belgrado.html>. [consulta: 2011, Marzo 23]
- Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición. (2008) [En línea]. España, disponible en: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=eficiencia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia), [accesado el 22 de enero, 2012].
- FAO; (2001a) Role of forest plantations as substitutes for natural forests in wood supply lessons learned from the Asia-Pacific region, by T.Waggener. Forest plantations thematic paper series. Roma, Italia.
- FAO; (2006b) Las funciones del bosque en el cambio climático. [En línea] disponible en: [www.fao.org/forestry/site17827sp](http://www.fao.org/forestry/site17827sp). [accesado el 20 de febrero 2012].
- FAO; (2007) Estudio de tendencias y perspectivas del Sector Forestal en América Latina. Roma, Italia.
- Ferriol, F; (2005) Situación actual de la aplicación de la Dirección Estratégica. Cuba. García, Y; (2004) "Gestión de marketing de los productos forestales, un instrumento para elevar la eficacia en el sector forestal pinareño". En Revista electrónica [En línea]. disponible en <http://www.buscagro.com/biblioteca/P.Rio/YudelGarcia.html>. [accesado 4 de septiembre 2012].
- FRA; (2000) The global outlook for future wood supplies from forest plantations, by C. Brown. FAO Working Paper GFPOS/WP/03. Roma Italia.
- Garea, J. M; (2004) Los incentivos a la actividad forestal en Cuba. Legislación aplicable, su implementación y resultados. Memorias Tercer Congreso Forestal de Cuba, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Gerhartz, J.L; Estrada, R; Hernández, E. y A. Hernández; (2006) Metodología para la elaboración de los planes de Manejo de Áreas Protegidas de Cuba. Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Cuba. Centro Nacional de Áreas Protegidas.
- Godet, M; (1995) "Prospectiva y Planificación Estratégica". París, CPE, Económica.
- Herrera, P; Rosete, S y A. Falcón; L. Sotolongo, D. Albert, R. Rosa, N. Ricardo; L.
- Herrero, J. A; Gómez, L. M y G. Diaz; Bravo, J.A; (2005) Criterios e Indicadores de manejos forestal sostenible "Una visión de futuro". La Habana, MINAG, Producciones gráficas MINREX.
- Koontz Harold y Wehrich Heinz (2004) Administración Una Perspectiva Global», (12a. Ed), de, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 14.

- Koontz, H ;(1998) Curso de Administración Moderna. 3ra edición. México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Koontz, H y H. Weihrich; (2004) Administración una Perspectiva Global. 12a Edición. México, Editorial Mc Graw- Hill Interamericana.
- Kotler, J P; (1997) "Escogiendo estrategias para el cambio" en Revista Folletos Gerenciales. Año I. Número 4. Abril 1997.
- Lanz C. (2004) El desarrollo endógeno y la Misión Vuelvan Caras. Ministerio de Educación Superior. Caracas.
- Ley 85; (1998) "Ley Forestal". La Habana, Cuba, Gaceta oficial de la República de Cuba.
- Ley de Servicios Comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005)
- Ley Orgánica de Educación (2009). Editorial EDUVEN. Caracas-Venezuela.
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010)
- Ley Orgánica del Ambiente de la República Bolivariana de Venezuela (2006) Gaceta oficial N°. 5.833. Venezuela
- Madruga J. (2009) Modelo de desarrollo estratégico. En Colectivo de Autores. Conceptos y Metodologías. La Habana, Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Dirección por objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CCED-MES.
- Martínez, M.C;(1994) Conceptos básicos sobre estrategia empresarial. UVLV. Cuba.
- Méndez; (2010) Árboles útiles para los planes de reforestación en la Reserva de la Biosfera Buenavista. Acta botánica cubana. Cuba.
- Menguzzato, M.I y J.J Renau;(1995) La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. México, Editorial Mc Graw- Hill Interamericana.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008) Resolución # 2963 de fecha 13-05-2008
- Mintzberg, H; (1997) El proceso estratégico. Segunda edición. Editorial Prentice Hill Hispanoamericana. S.A.
- Morales Rduviges y Nuñez Ingrid (2008) La municipalización de la educación superior en la República Bolivariana de Venezuela. Revista Vzlna de Ciencias sociales UNERMB Vol. 10 N°. 2 en línea Consultado [08-06-2012] <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/309/30910207.pdf>
- Morrisey, G L; (1995) Pensamiento estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. Ediciones Prentice.
- Portuondo, A L; (1998) Dirección por objetivos y dirección estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. La Habana, Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
- Quinn, J.B;(1980) El proceso estratégico, Conceptos, Contextos y casos. Segunda edición. México. Editorial Prentice-Hall hispanoamerican. S. A.
- República Bolivariana de Venezuela (2007) Líneas Generales del Plan de Desarrollo económico y social de la nación 2007-2013
- Rigola L, M, "Producción + limpia. Publicación realizada con papel ecológico 100% libre de cloro, Editorial Universidad Empresa, Barcelona España, primera edición diciembre, 1998.

- Robbins, S. y M. Coulter; (2005) Administración. Octava Edición México. Pearson Educación.
- Rodríguez, F.O. y S, Alemañy;(1998) Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos.
- SEF; (2006) Programa Forestal hasta el año 2015 de la provincia de Sancti Spíritus. Sancti Spíritus. Cuba.
- Silva, J. N; (2002) Manejo Forestal. Tercera Edición. Brasilia, Brasil, Embrapa informacao tecnológica.
- Silva, T; (2003) Metodología para la elaboración de estrategia de desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Santiago de Chile.
- Siqueira, J; Ferreira, A y F Lange; (2006) Increasing the efficiency in the tropical timber conversion and utilization of residues from sustainable sources. OIMT y Fundación para el Development Scientifics, Technological y Cultural. Yokajoma, Japón.
- Steiner, G. A; (1996) Planeación Estratégica. Vigésima Primera Reimpresión. México, Editorial Continental.
- Stoner, J. A; (1989) Administración. Quinta edición. México, Editorial Prentice Hall Hispano americana.
- Stoner, J.A;.(1997) Administración. Sexta edición. México, Editorial Prentice Hall Hispano americana.S.A.
- Universidad Bolivariana de Venezuela (2003) Documento Rector.
- Universidad Bolivariana de Venezuela, (2005) Programa de Formación de Grado. Imprenta Universitaria. Venezuela.
- Urbina T. (2006) Reseña histórica de la Urbanización Carmen Elina. Entrevista
- Urbina T. (2009) Propuestas compensatorias y preventivas a los Problemas socio-ambientales comunitarios. Una alternativa pedagógica para la implementación de los proyectos comunitarios en la carrera de Gestión Ambiental. Memorias Pedagogía 2009 Encuentro para la unidad de los educadores. AMB 069 ISBN 978-959-7139-70-6
- Wesley, L.A; (1998) Dirección Estratégica en la política empresarial. Segunda edición, Pearson, México.

## **ANEXOS**