



UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
XVIII PROMOCIÓN**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**TEMA: ESTUDIO DE PROSPECTIVA INTEGRAL PARA
EVALUAR Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL-
FINANCIERA DE FUNDACIÓN PASTAZA**

AUTOR: ING. ADRIANA IVONNE GANCINO VEGA

DIRECTOR: ECON. LORENZO ARMIJOS MGS.

OPONENTE: ING. ÁLVARO CARRILLO MBA.

SANGOLQUÍ

2015

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

CERTIFICADO

**ECON. LORENZO ARMIJOS
ING. ÁLVARO CARRILLO**

CERTIFICAN:

Que el trabajo de tesis titulado “Estudio de Prospectiva Integral para Evaluar y Optimizar la Gestión Organizacional – Financiera de Fundación Pastaza”, realizado por la ingeniera Adriana Ivonne Gancino Vega, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.


Debido a la veracidad, calidad y confiabilidad del trabajo que garantizan su aplicación, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Adriana Ivonne Gancino Vega, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Posgrados.

Sangolqui, mayo de 2015



Econ. Lorenzo Armijos MGs



Ing. Álvaro Carrillo MBA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD


ADRIANA IVONNE GANCINO VEGA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “Estudio de Prospectiva Integral para Evaluar y Optimizar la Gestión Organizacional – Financiera de Fundación Pastaza” ha sido desarrollada con base en la investigación científica, se respeta los derechos de autoría de terceros, conforme consta en las citas bibliográficas de las páginas respectivas.

En consecuencia, este trabajo investigativo es de mi autoría, me responsabilizo del contenido y veracidad de la tesis de grado en mención.

Sangolqui, mayo 2015



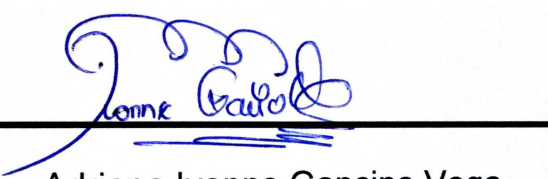
Adriana Ivonne Gancino Vega

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AUTORIZACIÓN

YO, ADRIANA IVONNE GANCINO VEGA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la Biblioteca Virtual de la institución el trabajo de “Estudio de Prospectiva Integral para Evaluar y Optimizar la Gestión Organizacional – Financiera de Fundación Pastaza”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad y autoría.



Adriana Ivonne Gancino Vega

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis está dedicado a Dios por permitirme cumplir un objetivo más en mi vida, por brindarme la fuerza y sabiduría para enfrentar las adversidades con valentía.

A mi esposo Christiam Urbina, por su apoyo y amor durante los años de casados quien es mi motor para salir adelante.

A mi querida madre, Ana Vega, quien siempre está conmigo apoyándome con su amor incondicional.

Y a toda mi familia por creer en mí y a mi "Rocco".

Adriana Gancino

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a mi esposo y familia por comprender que el sacrificio de su tiempo no fue en vano, al cumplir con la culminación de este objetivo.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por permitirme formar y desarrollar personal y profesionalmente.

A los funcionarios de Fundación Pastaza, por permitir realizar mi tema de tesis en tan prestigiosa institución y proporcionarme su valioso tiempo para culminar con éxito este trabajo.

Adriana Gancino

CONTENIDO

CERTIFICADO.....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
Resumen Ejecutivo	xiii
Executive Summary	xiv
CAPÍTULO I.....	1
1.1 DEFINICIONES.....	1
1.1.1 Prospectiva	1
1.2 MARCO CONCEPTUAL	4
1.2.1 Introducción e importancia de la prospectiva	4
1.2.2 Concepto de prospectiva.....	6
1.2.3 Planeación prospectiva	7
1.2.4 Prospectiva de gestión y estrategia empresarial.....	8
1.2.5 Planeación estratégica	9
1.2.6 Direccionamiento estratégico	9
1.2.7 Direccionamiento Estratégico.....	9
1.2.8 Planificación Estratégica	10
1.2.9 Dirección Estratégica	10
1.2.10 Prospectiva financiera	11
1.3 IDENTIFICACIÓN DE LA FUNDACIÓN.....	11
1.3.1 Antecedentes	12

1.3.2	Misión.....	13
1.3.3	Visión	13
1.3.4	Valores institucionales.....	13
1.3.5	Organigrama estructural.....	13
1.4	MOTIVACIÓN Y CONTEXTO	15
1.4.1	Justificación e importancia	15
1.5	OBJETIVOS	20
1.5.1	Objetivo General	20
1.5.2	Objetivos Específicos	20
CAPÍTULO II.....		21
2.1	DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	21
2.1.1	Modalidad de la investigación	21
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	22
2.2.1	Investigación aplicada.....	22
2.2.2	Investigación exploratoria.....	22
2.2.3	Investigación descriptiva	24
2.2.4	Investigación de campo.....	25
2.2.5	Investigación bibliográfica	25
2.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.3.1	No experimental	26
2.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	27
2.4.1	Población	27
2.4.2	Muestra	27
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	29

2.5.1	Variable independiente:.....	29
2.5.2	Variable dependiente:	30
2.6	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	30
2.7	Evaluación de resultados y validación.....	31
2.8	Plan de procesamiento de información	32
2.9	Análisis e interpretación de resultados.....	32
	CAPÍTULO III	34
3.1	ANÁLISIS ESTRUCTURAL SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FUNDACIÓN PASTAZA.	34
3.1.1	Diagnóstico situacional.....	34
3.1.2	Análisis externo.....	34
3.1.3	Análisis interno.....	47
3.1.4	Matriz FODA –DAFO Fundación Pastaza	57
3.1.5	Identificación de variables	58
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	59
3.2.1	Definición de direccionamiento estratégico	59
3.2.2	Definición del negocio	59
3.2.3	Filosofía empresarial	60
3.2.4	Matriz axiológica	61
3.2.5	Misión.....	63
3.2.6	Visión	66
3.3	EVALUACIÓN FINANCIERA DE FUNDACIÓN PASTAZA	68
3.3.1	Flujos de caja	68
3.3.2	Balance de Estado de Situación Inicial del año 2014.....	69

3.3.3	Balance de Resultados del año 2014.....	70
3.3.4	Comparación de cuentas de ingresos y egresos de los años 2012 y 2013	71
3.3.5	Comparación de cuentas de ingresos y egresos de los años 2013 y 2014	73
3.3.6	Relación entre ingresos y egresos	74
3.3.7	Proyección de las cuentas de ingresos y egresos	75
3.3.8	Cobertura de pasivos corrientes	76
3.4	ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS	78
3.4.1	Árbol de Giget	78
3.4.2	FODA prospectivo	80
3.4.3	Ábaco de Regnier	82
3.4.4	MICMAC.....	85
3.4.5	MACTOR.....	89
3.4.6	Matriz IGO.....	99
3.4.7	SMIC-PROB-EXPERT	103
3.5	Matriz de estrategias y objetivos	118
CAPÍTULO IV.....		122
4.1	Conclusiones.....	122
4.2	Recomendaciones.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....		126

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descripción de la población y muestra de Fundación Pastaza ..	29
Tabla 2	Métodos y técnicas aplicadas en el desarrollo de la investigación.	31
Tabla 3	Conformación del equipo de Fundación Pastaza.....	53
Tabla 4	Matriz FODA	57
Tabla 5	Definición del Negocio	60
Tabla 6	Matriz Axiológica.....	62
Tabla 7	Diseño de la misión.....	65
Tabla 8	Diseño de la Visión	67
Tabla 9	Flujos de caja.....	69
Tabla 10	Balance de estado de situación inicial 2014	70
Tabla 11	Balance de resultados año 2014	71
Tabla 12	Comparación de cuentas de ingresos de los años 2012-2013	72
Tabla 13	Comparación de cuentas de ingresos y egresos años 2013 y 2014.....	73
Tabla 14	Relación entre ingresos y egresos.....	74
Tabla 15	Proyección de las cuentas de ingresos y egresos	76
Tabla 16	Cobertura de pasivos corrientes	77
Tabla 17	Árbol de Giget.....	79
Tabla 18	FODA prospectivo	80
Tabla 19	Matriz de Influencia Directa	86
Tabla 20	Matriz de IGO 1.	100
Tabla 21	Matriz de IGO 1.2	102
Tabla 22	Hipótesis y situación actual.....	104
Tabla 23	Matriz de probabilidades simples sobre conjunto de actores	106
Tabla 24	Probabilidades condicionales de si realización.....	107
Tabla 25	Matriz de probabilidades condicionales de si no realización	108
Tabla 26	Probabilidades de los escenarios	109
Tabla 27	Probabilidad de escenario alterno (1er grupo).....	114

Tabla 28	Probabilidad de escenario imposible (2do grupo).....	115
Tabla 29	Matriz de estrategias y objetivos.....	119

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Organigrama estructural	14
Figura 2	Población en edad de Trabajar	40
Figura 3	Indicadores de Mercado Laboral Urbano	40
Figura 4	Relación entre ingresos y egresos	75
Figura 5	Proyección de las cuentas de ingresos y egresos	76
Figura 6	Ábaco de Regnier	83
Figura 7	Plano de influencia directa y dependencia.....	87
Figura 8	Plano de influencia y dependencia indirecta	88
Figura 9	Influencia indirecta	89
Figura 10	Matriz de Actor x Actor	91
Figura 11	Plano de influencias y dependencias entre actores	92
Figura 12	Matriz actor por objetivo	93
Figura 13	Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos	94
Figura 14	Plano de correspondencias actores / objetivos.....	95
Figura 15	Histograma de Relaciones de fuerza MIDI	96
Figura 16	Convergencias entre Actores.....	97
Figura 17	Divergencias entre actores (conflictos).....	98
Figura 18	Histograma de la ambivalencia entre actores (riesgos)	99
Figura 18	Análisis IGO.....	102
Figura 20	Histograma de probabilidades de escenarios.....	111
Figura 21	Proximidades entre expertos y escenarios	112
Figura 22	Proximidades entre expertos y escenarios sobre las soluciones más contrastadas.....	113

Resumen Ejecutivo

El “Estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de Fundación Pastaza”, toma como referencia la metodología de la escuela francesa de prospectiva. El planteamiento para la elaboración del tema se basa: *realizar un análisis estructural sobre la situación actual de Fundación Pastaza*; establece un diagnóstico de las influencias del macro y micro ambiente, *establecer el direccionamiento estratégico de la institución*; reformular la misión y visión que esté enfocada a las nuevas actividades a realizarse para contribuir al mejoramiento, *evaluación financiera de Fundación Pastaza*; conocer el entorno económico para proponer la optimización de recursos para la ejecución de nuevos proyectos, *análisis de escenarios prospectivos*; identificar variables claves a ser analizadas, los actores involucrados y sus distintas relaciones con el giro del negocio, información que se valida mediante software especializados de prospectiva que establecen la creación de escenarios más probables, a través de matrices de prospectiva como: árbol de Giget, FODA prospectivo, ábaco de Regnier, matriz de IGO y métodos científicos como: MICMAC, MACTOR y SMIC-PROB-EXPERT. Posteriormente establecer el escenario apuesta, al cual va dirigido el mayor de los esfuerzos por parte de los involucrados para alcanzar los objetivos planteados y con una matriz de estrategias y objetivos llevar a cabo el monitoreo y cumplimiento de los objetivos estratégicos diseñados para Fundación Pastaza, mismo que contiene una serie de indicadores.

PALABRAS CLAVES:

- **ACTORES**
- **VARIABLES**
- **HIPÓTESIS**
- **ESCENARIOS**
- **PROBABILIDAD**

Executive Summary

The "comprehensive prospective study to evaluate and optimize the organizational and financial management of Pastaza Foundation" draws on the methodology of the French school of prospective. The approach to developing the theme is based: carry out a structural analysis of the current situation of Pastaza Foundation; establishes a diagnosis of the influences of macro and micro environment, set the strategic direction of the institution; reformulate the mission and vision that is focused on new activities to be undertaken to contribute to the improvement, financial evaluation of Pastaza Foundation; know the economic environment to propose the optimization of resources for new projects, analysis of prospective scenarios; identify key variables to be analyzed, the actors involved and their different relationships with the course of business, information is validated by prospective specialized software that establish the creation of more probable scenarios through prospective matrices as Giget tree, Prospective SWOT, abacus Regnier, IGO matrix and scientific methods as MICMAC, MACTOR and SMIC-PROB-EXPERT. Then set the bet scenario, which is directed the greatest effort on the part of those involved to achieve the objectives and with an array of strategies and objectives to carry out the monitoring and enforcement of the strategic objectives designed to Foundation Pastaza, right containing a series of indicators.

KEYWORDS:

- **ACTORS**
- **VARIABLES**
- **ASSUMPTIONS**
- **SCENARIOS**
- **PROBABILITY**

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 DEFINICIONES

1.1.1 Prospectiva

Después de la Segunda Guerra Mundial se desarrollaron los primeros estudios del futuro que sirvieron en aquel tiempo como estrategias de guerra y avances tecnológicos. En el transcurso del tiempo han existido varios grupos, escuelas e institutos que han visto necesario el desarrollo de nuevas técnicas y métodos para empezar a edificar algo que no se prevé sino más bien se construye.

Para (Ramírez, 2012) la prospectiva nace a partir de los años cuarenta y cincuenta cuando surgen las dos grandes corrientes básicas de especulación sobre el futuro: la primera anglosajona, en buena parte de carácter proyectivo (como prolongación del futuro), centrada sobre todo en la anticipación tecnológica (forecasting), que se desarrolla con la denominación de "Estudios de los futuros" fundamentalmente en Estados Unidos; y, en sus orígenes, muy vinculada a la industria militar; y la segunda francesa, con una mayor carga social y cultural, más comprehensiva, de carácter más especulativo, que se desarrolla con la denominación de "Prospectiva" (Prospective). Para los años sesenta ambas corrientes se mostraban ya con gran fuerza.

Fue Japón quien empezó la búsqueda de metodologías que le permitieron a su industria reactivarse y a su vez re-descubrió la prospectiva, llegando a ser el primer país que inició con éxito la aplicación en el planeamiento de su industria.

Este país convirtió a la prospectiva en una de las herramientas más imprescindibles para la proyección de las políticas públicas.

Las naciones de Europa y Asia han desarrollado sus Programas Naciones de Prospectiva, e incluso la Unión Europea y el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC siglas en inglés) tienen Centros Especializados en la formulación y ejecución de estudios de prospectiva.

En América Latina desde 1998 se han implementado los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva, a través del apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). En este programa participan países como: Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México, quienes ya han ejecutado proyectos Nacionales con éxito.

Según (Guitierrez, 2009) la importancia de realizar una análisis estructural radica en evidenciar de forma clara las relaciones existentes entre las variables que caracterizan el sistema en estudio. Además, que permite identificar las variables claves o esenciales en las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro.

Para conocer de mejor manera las variables a ser identificadas es recomendable realizar un listado que contenga las posibles variables que van hacer objeto de la investigación.

El realizar un análisis estructural consiste en relacionar las variables con entradas y salidas a través de un software en el cual intervienen un grupo de personas y definan las variables.

La búsqueda de las variables esenciales se lo puede realizar a través del método MICMAC (análisis de motricidad y dependencia) una vez se tiene una lista lo más completa posible, se procede a reducir la complejidad del sistema y a identificar las variables clave o esenciales que se deben estudiar en primer lugar (Guitierrez, 2009).

Las empresas que se enfrentan al mundo actual deben contar con una buena dirección estratégica que permita a sus directivos poner a disposición la capacidad y sus conocimientos para crear mundos alternativos que respondan a la necesidad de la actualidad, logrando que en el futuro los objetivos planteados para la empresa se cumplan. Sin duda alguna, los altos mandos de una empresa deberán conocer todos los aspectos a los cuales se enfrentan y a los que están rodeados, desde el más sencillo hasta el más complejo de las tareas a desarrollar.

Al hablar de análisis prospectivo se dice que es una previsión del futuro con el objetivo de tomar acciones adecuadas en el presente, que logre una acción bien enfocada. Con esto no se trata de descifrar la ocurrencia de un hecho ya sea este óptimo o pésimo sino más bien reducir la incertidumbre en torno a su ocurrencia.

En la actualidad, las nuevas formas de competencia imponen la articulación de esfuerzos entre el sector público y privado, es así como el estudio de prospectiva se convierte en la mejor herramienta, especialmente porque representa la nueva y moderna forma de realizar gestiones vinculadas de uno y otro sector.

Diversas instituciones a nivel internacional y nacional han tomado muy en serio el realizar una prospectiva integral, con la finalidad de identificar y entender de manera sistemática las tendencias que predominan en la economía

y como estas afectan al giro del negocio, de manera que se vincule con la toma de decisiones, la previsión de lo que puede suceder y las acciones a llevar a cabo para que los sucesos del futuro se transformen en una ayuda y no en una molestia.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

En el marco conceptual se detalla diversa información relacionada con el tema de investigación, que es de gran utilidad para el investigador para desarrollar el tema planteado.

1.2.1 Introducción e importancia de la prospectiva

La prospectiva es una herramienta metodológica que nos sirve para reflexionar y proponer respuestas en un mundo complejo de estructuras sistémicas. Semánticamente la palabra prospectiva viene del latín *prospicere*, que significa «ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia». Conceptualmente significa "lo que concierne al porvenir, lo que concierne a la inteligencia cuando está orientada al porvenir" (Mora & Herrera, 2011).

En varias ocasiones ha sido fácil confundir a la prospectiva con la predicción, es decir con tratar de pronosticar el futuro, conocer hechos que podrían ocurrir pero de esto no se trata la prospectiva.

La prospectiva es el estudio de los escenarios futuros, la misma que permite construir escenarios probables y poco probables, en relación a un estudio exhaustivo de las prioridades que se quieren llevar a cabo en una empresa, o a su vez por qué no en la vida personal y profesional.

"Se enfoca y se construye el futuro a partir de deducciones extraídas del presente. Es un panorama de futuros posibles (futuribles) expresados en una forma más concreta y actual" (Bas, 2009).

Cada escenario es una representación de la hipótesis planteada y la misma puede ser objeto de una previsión, los escenarios improbables deben tener en cuenta los determinismos del pasado y la confrontación de los proyectos entre actores.

La prospectiva trabaja con posibilidades de hipótesis que se puedan cumplir, define varios escenarios sobre los cuales se pueden analizar y concluir cual es el más idóneo que permita ser puesto en marcha.

En el mundo actual en relación al desarrollo tecnológico, la parte económica y social debe considerarse con una visión de prospectiva, ya que lo que se utiliza ahora a futuro podría no servir, de hecho en la actualidad se observa muchos artefactos que para nuestros padres eran de mucha ayuda pero demasiados pesados como para ser trasladado de un lugar a otro, en pleno siglo XXI es muy fácil llevar con uno cualquier artefacto ya que el peso ahora no es un limitante.

La prospectiva se basa en la construcción de escenarios más probables, probables y poco probables mediante los cuales se direccionan las acciones de los objetivos y/o estrategias a seguir de una empresa, de esa manera se identificará el escenario apuesta sobre el cual se definirá los retos a los cuales se va apostar a futuro.

La importancia de la utilización de las herramientas de prospectiva da la posibilidad de organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos del futuro y llegado el caso

también, la evaluación de las opciones estratégicas, ya que, como expresa (Godet, Prospectiva y estrategia, 2009) prospectivista de excelencia, "la anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción".

La prospectiva no es otra cosa que una herramienta que puede ser utilizada a conducir acciones hacia el futuro, sin embargo dejan muy en claro que el futuro no se lo predice, sino más bien es un faro para lograr los objetivos que se pueden desear o se han planteado.

1.2.2 Concepto de prospectiva

La prospectiva es indagar en el futuro, explorar lo desconocido, imaginar lo inimaginable, procurando confeccionar modelos probables y deseables, en representación expectante de la realidad, con movilidad en el cambio parcial o total, para diseñar y construir escenarios desde la pluralidad del futuro aleatorio; estos propósitos de transformar la realidad en función del alcance del futuro seleccionado desde el futuro se llevan a cabo mediante la acciones de la prospectiva de gestión y la prospectiva estratégica (Fuentes, 2010).

Para la construcción de los escenarios es ineludible contar con diversos procedimientos y métodos prospectivos, que son insumos para el grupo de experto que interviene, quienes son los encargados de guiar al grupo implicado en las divergencias de pensamiento y convergencias de acuerdos.

En el enfoque dado para la "prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un enfoque deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender" (Mojica, 2010).

La prospectiva cualifica la creatividad e innovación, en la toma de decisiones y criterios, que guiarán el curso de los acontecimientos involucrados en términos de riesgos y contenidos potenciales, con enfoques participativos e interpretativos, aplicados a las observaciones iluminadas desde el futuro por los métodos prospectivos, para indagar y evolucionar, en lo desconocido, empleando entre otros recursos la utopía y la imaginación creativa, junto con los aportes de la ciencia ficción, expectante en convertir en el largo plazo las ideas de futuro en hechos científicos con la observancia de posibles rupturas en algunas tendencias, discontinuidades, nuevos paradigmas y cambios en los ordenamientos mundiales y su entorno.

Según (Ocaña, 2012) la prospectiva es la “previsión de hechos o fenómenos futuros no caben las predicciones determinísticas, solo probabilísticas”

1.2.3 Planeación prospectiva

La concepción prospectiva de la planeación como función del proceso administrativo, en la visión desde el futuro al presente; por tanto se constituye en la aplicación de las prospectiva, como teoría general que sistematiza holísticamente la concepción de futuro, espacios donde accede la estrategia para fijar sus metas y la planeación en la anticipación para actuar; por tanto la planeación como función administrativa en el esquema tradicional aporta información del provenir en la vía del pasado y el presente al futuro, valor que se contrasta en algunas validaciones que la prospectiva realiza en la amplitud de sus alcances (Fuentes, 2010).

Los escenarios son las imágenes del futuro construidas por el grupo de expertos en la visualización mental del futuro que más que construir escenarios

es vital la formulación adecuada de las hipótesis que involucran los cuestionamientos prospectivos.

En el enfoque dado para la “prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiere emprender” (Mojica, 2010).

El accionar prospectivo actúa en su expresión de poder y decisión creativa, para lograr y alcanzar el futuro diseñado en el que la voluntad aúna sus esfuerzos en la libertad de realización, con la cual se toman decisiones y acciones en el presente, para accederlo y llevar a cabo la construcción del correspondiente futuro en un umbral de tiempo definido.

Se conoce como futuros probables las acciones que pueden suceder mediante una selección probabilística de escenarios futuros, a través de la utilización de modelos cualitativos que se expresan en connotación matemática en el cual es posible visualizar los escenarios más probables de ocurrencia, poco probables y los probables negativos.

Es importante tomar en cuenta que la prospectiva a través de la exploración desde el futuro puede formular escenarios deseables, que es diseñado desde el presente con condiciones a las cuales se espera conseguir.

1.2.4 Prospectiva de gestión y estrategia empresarial

Según (Fuentes, 2010) la prospectiva se orienta en el largo plazo para apoyar y fundamentar, la toma de decisiones gerenciales, con base en futuribles diseñados previamente en estudios de futuro, desde los cuales se

accede el presente en la optimización de todos los recursos del sistema empresarial.

1.2.5 Planeación estratégica

Se considera planeación estratégica al proceso mediante el cual la alta gerencia de una empresa toma decisiones a través de la información proporcionada, la misma que deberá ser procesada, analizada de manera interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

1.2.6 Direccionamiento estratégico

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deber tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran: “los principios corporativos, la visión y la misión de la organización” (Fuentes, 2010).

1.2.7 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Aguaiza, 2015)

Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos al gobierno corporativo a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno y las situaciones complejas, combatir con las acciones rutinarias que la actividad gerencial requiere.

1.2.8 Planificación Estratégica

“La planificación estratégica surge como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces” (Cuesta, 2012).

La planificación ha provocado una profunda revisión de las mecánicas internas de las agencias y un cambio sustancial en el desarrollo y enfoque de los trabajos, ofreciendo un notable impulso a las técnicas creativas. Posteriormente ha dejado de ser patrimonio exclusivo de las agencias y está siendo aplicado en diferentes tipos de empresas actividades relacionadas con la comunicación y el marketing.

1.2.9 Dirección Estratégica

Según (Amaya, 2009) “la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

Para (Ocaña, 2012) define a la estrategia como “un patrón de conducta que define una cultura (estratégica) de todas las personas involucradas en los negocios de la empresa”.

El término dirección estratégica se utiliza en el texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo (Amaya, 2009).

1.2.10 Prospectiva financiera

Mediante la prospectiva financiera se puede realizar escenarios financieros de riesgos enfocados a las empresas a través del cual permite medir la magnitud e impacto del escenario más factible al cual se va apostar.

Al aplicar la prospectiva al área de finanzas, se puede decir que es la herramienta que predice el impacto de riesgo al flujo de dinero necesario para alcanzar un escenario de futuro posible y poco probable que puede utilizar técnicas para presupuestos como proyecciones financieras, indicadores que determinen el nivel de liquidez, rentabilidad, efectividad y crecimiento para la empresa, con el objetivo de que los accionistas miren con otra perspectiva el futuro de la empresa hacia el escenario apostado.

1.3 IDENTIFICACIÓN DE LA FUNDACIÓN

Fundación Pastaza es una empresa sin fines de lucro dedicada por 20 años al cuidado ambiental, actividades que las desarrollan en coordinación con el Ministerio del Ambiente e instituciones públicas y privadas con el objetivo de alcanzar un mejor manejo de los recursos naturales renovables con enfoque en el Manejo de las Cuencas Hidrográficas bajo el marco legal ambiental vigente.

1.3.1 Antecedentes

Por dos años consecutivos (1991-1993) la consultora Sueca SWDFOREST e INECEL, realizaron un estudio para el reordenamiento social y ecológico de la Cuenca Alta del Río Pastaza, como resultado de las recomendaciones efectuadas al estudio, consideraron necesario la creación de una institución que se dedique al cuidado ambiental, así es como surge Fundación Pastaza.

Esta institución se crea y se constituye como una Fundación privada sin fines de lucro en el año de 1994, con el único objetivo de poner en marcha la amplia visión al futuro de preservar, cuidar el medio ambiente y las Cuencas Altas del Río Pastaza, a través de la agricultura, agroecológica, forestación, reforestación (Pastaza, 2010).

En julio de 1994 Fundación Pastaza obtuvo su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial No. 0290, aprobado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, reinscrita en el Ministerio del ambiente el 31 de diciembre de 2004 según acuerdo Ministerial No. 099 del 31 de diciembre de 2004 (Pastaza, 2010).

Actualmente, la institución ha reformado los estatutos, con el objetivo de mejorar sus estrategias y abarcar requerimientos y/o necesidades de otras zonas urbanas y rurales de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Riobamba.

La institución está conformada por 10 socios fundadores: H. Consejo Provincial de Cotopaxi, H. Consejo Provincial de Tungurahua, Municipio de Guano, los centros Agrícolas de Ambato y Riobamba, la Diócesis de Latacunga, la Organización Campesina de Segundo Grado COCAP, y las comunidades de Santa Rosa, Sacha y Municipio de Salcedo y el ex INECEL ahora CELEC. EP.

1.3.2 Misión

Contribuir al Manejo Sustentable de la Naturaleza mediante la implementación de programas integrales en: Agroecología, Manejo de Páramos y Fortalecimiento Socio Organizativo a través de procesos de capacitación con la participación de los diferentes actores que permitan mejorar la calidad de vida.

1.3.3 Visión

Ser una organización líder en el manejo de la Cuenca Alta del Río Pastaza, que promueve una relación de equidad entre el ser humano y la naturaleza, a través de procesos participativos, mediante la generación de conocimiento que nos conlleven a elevar la calidad de vida.

1.3.4 Valores institucionales

Bajo un Código de Ética, los valores institucionales que actualmente comprometen a Fundación Pastaza con el desarrollo humano y social son:

- Respeto
- Solidaridad
- Honestidad

1.3.5 Organigrama estructural

El organigrama estructural de Fundación Pastaza es:

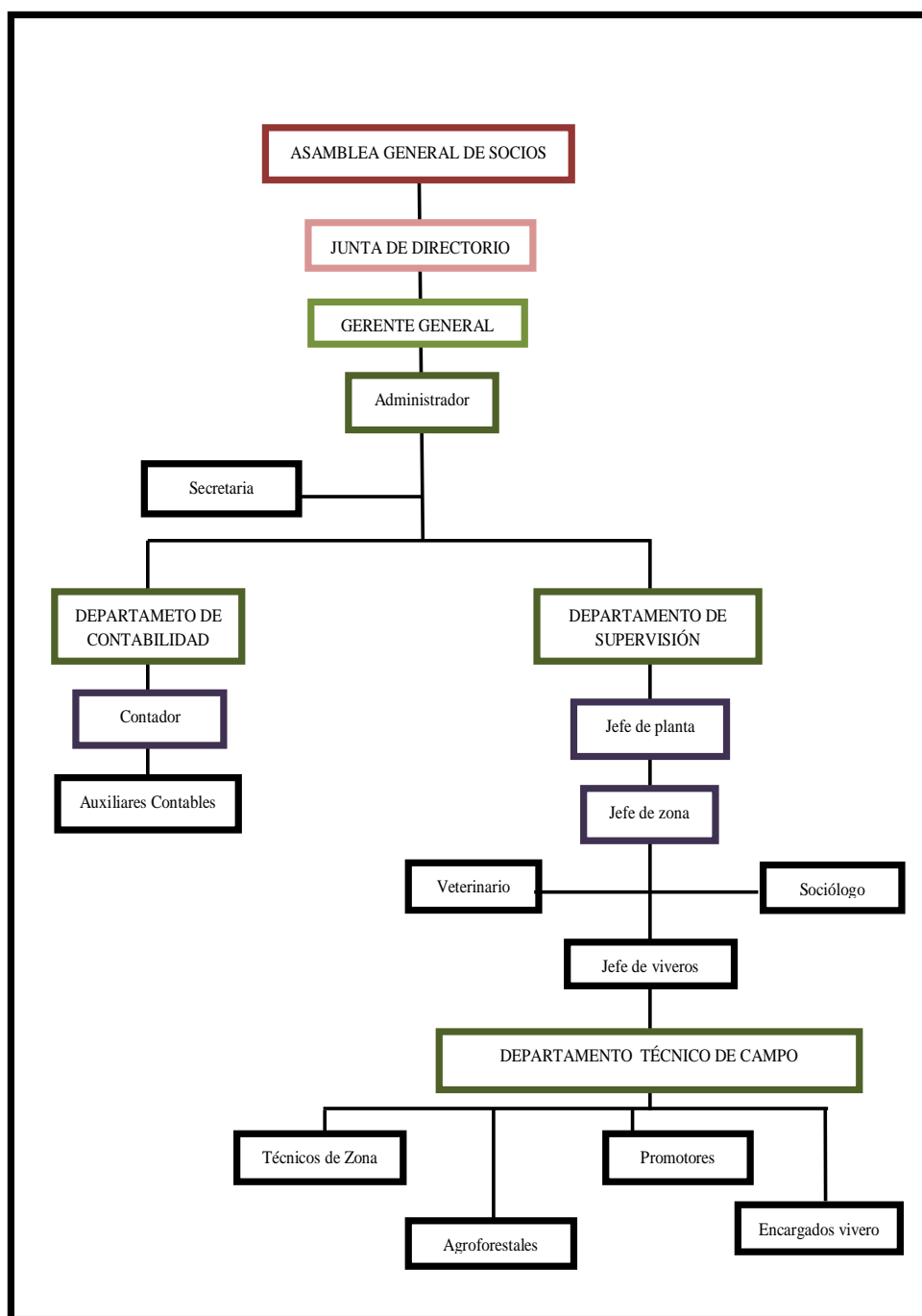


Figura 1 Organigrama estructural

Fuente: Fundación Pastaza, 2010

1.4 MOTIVACIÓN Y CONTEXTO

El trabajo investigativo a desarrollar surge de la necesidad de insertar en las empresas dedicadas al cuidado ambiental la aplicación de un estudio de prospectiva integral que permita a sus directivos y gerencia tomar las mejores decisiones para el bien de la institución acorde a los nuevos retos de la actualidad.

1.4.1 Justificación e importancia

El acelerado crecimiento demográfico y el aumento industrial a nivel mundial, la falta de estrategias de planeación y manejo, han inducido graves problemas de contaminación e impacto ambiental ocasionando la pérdida de valiosos recursos naturales irreparables y grandes pérdidas económicas.

Han sido las acciones del hombre sobre el medio ambiente las que han provocado efectos colaterales sobre éste, de ahí que a nivel internacional y nacional existe gran preocupación ante el cuidado de los recursos naturales que se encuentran amenazados.

Para cuidar del medio ambiente se requiere la participación de ciudadanos y organizaciones comprometidas en apoyar en temas como el calentamiento global, la disposición de agua, la deforestación, los patrones de producción y consumo, poner en práctica los principios y valores que sustentan a esta sociedad.

Existen áreas protegidas a nivel nacional que requieren de un organismo gubernamental para identificar los ecosistemas importantes que necesitan de conservación, el mismo que se encarga de administrar las áreas protegidas a

través del Sistema de Parques Nacionales y Reservas. Sin embargo, los recursos asignados para apoyar los programas dentro del sistema de parques / reservas resultan insuficientes. Por lo tanto, las organizaciones internacionales no gubernamentales (ONG) e instituciones privadas tienden a centrarse en proveer fondos para proyectos especiales dentro del Sistema Nacional de Áreas Protegidas y sus zonas de amortiguamiento (SNAP, 2014).

La mayor parte de los bosques ecuatorianos se encuentran en la necesidad de preservación, apenas el 22% del territorio nacional está bajo la protección gubernamental a través del SNAP. Afortunadamente, hay más áreas protegidas fuera del sistema nacional, que están a cargo de instituciones privadas que cuidan al alrededor de 65 reservas. Sin embargo aún quedan áreas boscosas que necesitan de protección, mismas que se encuentran en manos de comunidades que están prestas a colaborar con su cuidado. Fundamento primordial por la cual se debe unificar esfuerzos de los sectores públicos y privados para formar una responsabilidad compartida.

Las organizaciones de servicios de cuidado ambiental se constituyen con el propósito de proteger, conservar y restaurar remanentes importantes de bosques nativos, cuencas de agua y la biodiversidad única que estos se encuentran a nivel nacional (Ambiente I. C., 2013).

Los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2014) indica que “apenas el 33.7% de las empresas realizan inversiones en protección ambiental en la adquisición de equipos e instalaciones para reducir las emisiones de contaminación, el 19,5% en consumo de energía y el 18,5% para el ahorro de agua. Con menor porcentaje de inversión empresarial, encontramos los equipos e instalaciones para reducir la generación de desechos con 9,3% y para reducir los ruidos y vibraciones con apenas el 1,4%”.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2014) en la Encuesta de Gasto e inversión privada en Protección Ambiental, “El 98% de las empresas no tienen sistemas de gestión ambiental mediante certificaciones internacionales dentro de sus organizaciones”.

Es necesario realizar evaluaciones de impacto ambiental con la finalidad de analizar las consecuencias predecibles de las acciones provocadas por la industria; y, realizar un estudio de impacto ambiental con el objetivo de analizar el alcance de los resultados de preservación al minimizar el impacto negativo de una acción.

Varias entidades financieras ecuatorianas promueven el financiamiento de proyectos de cuidado ambiental enfocado en las 4R: repensar, reducir, reutilizar y reciclar, con el objetivo de disminuir la huella ambiental a través del manejo de residuos y siembra de árboles, el producto se denomina Créditos Ecológicos, el cual brinda tasas preferenciales para la creación y desarrollo de proyectos en los que intervengan el uso de energía eficiente y mejora del impacto ambiental, de esta manera empresas privadas pueden cooperar con el cuidado ambiental aun cuando no cuenten con recursos propios.

Resulta importante realizar esta investigación para identificar prioridades, planificar y brindar datos que permita a la organización tomar mejores decisiones, ahorrar tiempo y esfuerzo que fortalezcan el desarrollo de sus actividades y aportar en temas relacionados al cuidado ambiental.

Este estudio responde a la importancia de la actualidad empresarial, pues la velocidad de los cambios, como los efectos del cambio climático y el avance de la tecnología ha tomado por sorpresas a las empresas.

La prospectiva proporciona las herramientas adecuadas para el manejo y control de la incertidumbre con la finalidad de reducir el riesgo inherente a las diversas alternativas de futuro que se puede construir. Su aporte es importante en el mundo histórico que vivimos.

Un factor determinante para el desarrollo de esta investigación es la inexistencia y necesidad de un estudio de prospectiva integral enfocado a organizaciones de cuidado ambiental como instrumento de mejora para el desarrollo institucional que le permita ser sostenible.

Es imprescindible reconocer los elementos necesarios para el desarrollo de este trabajo de investigación, en primer lugar tener una visión de la situación actual de la organización y como segundo realizar un recuento cualitativo de la problemática de trabajar en un contexto interno y externo de la Institución.

El conocimiento de la problemática permite identificar las debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa en la actualidad; y, a su vez poder modificar la realidad o superar el problema.

Tener identificadas las debilidades y fortalezas permite tener una ubicación clara de los retos a los cuales se va a enfrentar en el proceso de aproximación al futuro. La finalidad de la prospectiva consiste en dar los elementos para que las empresas se apropien del futuro, en la medida de que sea posible, tomando en cuenta la realidad y utilizando las fortalezas minimizando las debilidades y amenazas a las cuales se va a enfrentar la institución.

La Constitución del Ecuador menciona que son derechos de los ecuatorianos y ecuatorianas el vivir en un medio ambiente sano, dar un tratamiento especial a ciertos temas tales como el agua, el en artículo 14, capítulo segundo, Derechos del buen vivir, sección segunda-ambiente sano,

explica que: *se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumak kawsay* (Plan Nacional del Buen Vivir) (Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación, 2013).

El Estado con la participación del Ministerio del Ambiente (Ambiente M. d., 2013); y, este a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados son los encargados de velar por el cuidado y protección de los recursos naturales de cada provincia. En Tungurahua, es el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua (HGPT, 2014) quien coordina bajo la demanda de los diferentes Grupos de Interés (páramo, agua potable y riesgo, saneamiento y contaminación ambiental.) las diversas necesidades para trabajar con varias organizaciones privadas para el mejor desarrollo de los planes de manejos ambientales.

Fundación Pastaza se enfrenta a mejorar su direccionamiento institucional, planear estrategias de contingencia y ser eficientes con los recursos financieros, formar una organización competitiva y sustentable en el tiempo.

Con este propósito, el presente estudio de prospectiva integral pretende mejorar la toma de decisiones de los niveles jerárquicos, optimizar recursos y tiempos en la ejecución de sus proyectos y a su vez que el personal se sienta involucrado y responsable del logro de los objetivos de la institución.

Como parte fundamental para el desarrollo de este trabajo investigativo, se cuenta con el apoyo de la administración de la empresa, quienes consideran que es fundamental el mejorar su gestión que coadyuve a la sustentabilidad en el tiempo; para esto proporcionarán viabilidad y disponibilidad de la información.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

- Realizar un estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional - financiera de Fundación Pastaza.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico de prospectiva
- Diseñar la metodología de la investigación
- Estudio empírico
 1. Realizar un análisis estructural sobre la situación actual de Fundación Pastaza
 2. Establecer el direccionamiento estratégico de la organización.
 3. Evaluar la situación financiera de Fundación Pastaza
 4. Analizar escenarios prospectivos
 5. Elaborar una matriz de estrategias para la Institución
- Desarrollar las discusiones del tema.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA

“Los métodos de investigación constituyen procedimientos regulados y normalizados para analizar la realidad, por medio de ellos se facilita la investigación destinada a la obtención de nuevos conocimientos científicos, los cuales constituyen la solución o respuesta a ciertas interrogantes” (Monge, 2010).

En este capítulo se describe los métodos, técnicas y registros que servirán para la obtención de la información que permita realizar el estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional – financiera de Fundación Pastaza.

2.1.1 Modalidad de la investigación

El presente trabajo de investigación surge como una alternativa de solución para Fundación Pastaza, la cual consiste en desarrollar un análisis de la situación actual de la empresa con base en un estudio de prospectiva integral, establecer el direccionamiento estratégico, evaluar la situación financiera, analizar los escenarios prospectivos y diseñar una matriz estratégica de objetivos que permita a la institución mejorar su gestión organizacional.

El trabajo investigativo a desarrollar pretende realizar un *estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de Fundación Pastaza*.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilicen en este trabajo, permiten alcanzar la finalidad por el cual se desarrolla la presente tesis de investigación.

Para (Loggiodice, 2010) define que los tipos de investigación debe considerar: “el propósito, las estrategias, los objetivos, el problema de estudio y otros aspectos en los que se encuentran inmersos la investigación”.

En cuanto a que tipo de investigación a ocupar para el desarrollo de los temas de investigación, es necesario escoger aquella que por su flexibilidad y amplitud opten por alternativas de investigación en relación a las características que se hayan definido.

Con la finalidad de realizar el estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional – financiera de Fundación Pastaza, se considera utilizar el tipo de investigación aplicada, exploratoria y descriptiva.

2.2.1 Investigación aplicada

El tipo de investigación a realizarse en el trabajo de investigación de Fundación Pastaza es aplicada porque está diseñado para ofrecer una herramienta adecuada para la toma de decisiones de la alta gerencia, permitiendo este tipo de investigación solucionar los problemas de la institución.

2.2.2 Investigación exploratoria

En el tema escrito por (Monge, 2010), quien menciona a Hernández. R, se realiza una investigación exploratoria cuando:

El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagante relacionadas con el problema de estudio.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas. Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos.

Estudios de casos como metodologías de investigación, define a la investigación exploratoria como busca “familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido” (Monge, 2010).

Este tipo de investigación es utilizada con frecuencia cuando el objeto de estudio es tan impreciso o se posee de muy poca información del tema a desarrollar, para lo cual se requerirá en primer lugar de indagar y explorar.

Esta investigación permite identificar los factores relevantes al problema, los mismos que serán el centro de la investigación.

Con la investigación exploratoria se pretende examinar a fondo un tema poco analizado, partiendo de los datos actuales y los resultados que constituyen una visión a mejorar su administración.

Las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizada al realizar una investigación exploratoria son: revisión bibliográfica especializada, cuestionarios, entrevistas que permitirá obtener los diferentes datos para efectuar un mejor estudio del tema propuesto.

2.2.3 Investigación descriptiva

Al mismo tiempo, el presente estudio corresponde a una investigación descriptiva, que no es otra cosa que seleccionar una serie de conceptos y/o variables que permitan medir cada una de las variables dependientes e independientes, con el objetivo de describirlas.

Este tipo de investigación pretende delimitar los hechos que abarcan el problema de la investigación, tomando en cuenta elementos como: tamaño de la muestra y el instrumento de recolección de datos.

Los estudios descriptivos se centran en medir con mayor precisión posible, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito (Sampieri, 1998)

La investigación descriptiva lo que busca es “analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real” (Monge, 2010)

Para (Loggiodice, 2010) la investigación descriptiva abarca criterios sistemáticos que permite poner en manifiesto la estructura de fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo.

Al momento de analizar y comparar el estado del arte a nivel mundial y nacional, que en este caso se refiere a un estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de Fundación Pastaza, requiere de una investigación descriptiva.

2.2.4 Investigación de campo

La investigación de campo es aquella que se ejecuta de manera directa, se efectúa en el lugar y tiempo en el que se está ocurriendo los fenómenos que son parte del objeto de estudio.

Para el tema de investigación propuesto, se cuenta con los permisos para acceder a las sitios en donde Fundación Pastaza realiza sus actividades de trabajos, para recolectar la información necesaria que permita fundamentar el desarrollo de esta tesis.

2.2.5 Investigación bibliográfica

Es aquella investigación que se realiza a través de consultas de documentos como: libros, constituciones, tesis, revistas, registros.

Es bibliográfica porque apoya la investigación en conocimientos que ya fueron realizados por otros estudiosos.

La administración de Fundación Pastaza ha permitido el ingreso a las instalaciones de la oficina donde reposa toda la información del trabajo que efectúa, la misma que será utilizada para la ejecución del tema de estudio.

2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación de este trabajo a realizar se usará un diseño no experimental, ya que se va a trabajar sobre hechos reales, no se modifica el fenómeno o situación objeto que está siendo analizado.

2.3.1 No experimental

Para (Sampieri, 1998) “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables”.

La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad (Sampieri, 1998).

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, que no han sido provocadas deliberadamente por el investigador.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1 Población

La población es el conjunto de cosas que conciertan en una misma serie de descripciones.

La población para el desarrollo del presente estudio está conformada por todo el personal de Fundación Pastaza que son 50 personas, quienes están divididas por departamentos como: administración, contabilidad, supervisión y técnicos de campos.

Es el conjunto de varios elementos que cumplen una o varias características. La población puede ser finita o infinita, para el caso del presente estudio se determinó que será una población finita que está conformada por 37 funcionarios de Fundación Pastaza distribuidos diferentes departamentos como: administrativo, contable, supervisión y técnicos de campo.

2.4.2 Muestra

Para este punto, se extrae la mayor información que se requerida para el respectivo estudio, a través de la aplicación de encuestas que permitan obtener información relevante para la Fundación Pastaza así como también para los potenciales clientes, lineamientos fundamentales que servirán para la mejor implementación del servicios.

El cálculo de la muestra será mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Simbología de la muestra:

N = Población

P = Probabilidad de ocurrencia.

Q = Probabilidad de no ocurrencia

E = Error de muestreo

Z = Nivel de Confianza

Datos:

N = 50

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 1.96 nivel de confianza 95%

E = 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 50}{(50 - 1)0.05^2 + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 44.36 \rightarrow 45$$

Una vez aplicada la fórmula, la muestra es de 45 personas.

La distribución de la población y muestra de Fundación Pastaza es la siguiente:

Tabla 1**Descripción de la población y muestra de Fundación Pastaza**

ÁREAS	DENOMINACIÓN	POBLACIÓN		MUESTRA	
		F	%	F	%
Alta Gerencia	Representante Asamblea General de Socios, Junta Directiva	10	20.00%	9	70.00%
Administrativo	Gerente-secretaria y Administradora.	3	6.00%	2	4.55%
Contable	Contadora y auxiliares	3	6.00%	1	2.27%
Supervisión	Jefe de Planta Jefe de zonas, sociólogo, veterinario y Jefe viveros	10	20.00%	10	22.73%
Técnicos de Campo	Técnicos de zonas, Agroforestales, Promotores, encargados viveros	24	48.00%	23	54.55%
TOTAL		50	100.00%	45	84.09%

El número de muestra ha sido seleccionada de acuerdo a un proceso de números aleatorios, de esta manera se pretende que cada persona de la población tenga la oportunidad de ser incluida.

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.5.1 Variable independiente:

Disponibilidad de un estudio de prospectiva integral para Fundación Pastaza

Indicadores:

- 1) Número de personas que serán beneficiadas con el estudio;
- 2) Tiempo que la institución invertirá para realizar el estudio prospectivo integral;
- 3) Nivel de efectividad alcanzado por la Fundación con el uso del estudio.

2.5.2 Variable dependiente:

Evaluar y optimizar la gestión organizacional - financiera

Indicadores:

- 1) Nivel de crecimiento de la empresa (imagen corporativa);
- 2) Porcentaje de incremento de posicionamiento
- 3) Porcentaje de clientes satisfechos

2.6 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación se ha definido los distintos métodos, técnicas y resultados esperados a partir de la ejecución de esta tesis de investigación:

Tabla 2

Métodos y técnicas aplicadas en el desarrollo de la investigación

ETAPAS	MÉTODOS	TÉCNICAS	RESULTADOS
FUNDAMENTACION TEÓRICA	Analítico-Sintético Inductivo-deductivo Sistémico	Revisión bibliográfica Internet	Bases teóricas para realizar el estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera
ANÁLISIS ESTRUCTURAL	Recolección de la Información Analítico – sintético	Entrevistas Encuestas	Informe sobre el estado actual de las empresas de servicios comprometidas con la protección ambiental.
PROPUESTA	Analítico-sintético Inductivo-Deductivo Modelación	Ficha de Resumen	Estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional – financiera de Fundación Pastaza.
VALIDACIÓN	Criterio de expertos	Entrevista Cuestionarios	Propuesta validada

2.7 Evaluación de resultados y validación

Una vez definida las etapas en la recolección y procesamiento de la información y luego de las fases de Fundamentación Teórica y Análisis estructural, se procede con la propuesta que se obtiene como el estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de Fundación Pastaza.

Al tratarse de un tema relativamente nuevo en nuestro entorno y como se menciona en el capítulo anterior se procederá a validar la propuesta a través del método denominado *Criterio de expertos*.

2.8 Plan de procesamiento de información

Consiste en la depuración y análisis de la información recolectada, que permita obtener información correcta para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

1. Revisión crítica de la información
2. Repetición en la recolección de información, en caso de existir inconsistencias en la información
3. Análisis de la información obtenida por medio de la ejecución de entrevista.

2.9 Análisis e interpretación de resultados

La técnica que se utilizó para el desarrollo del trabajo investigativo es a través de entrevista mediante la cual se obtuvo la información necesaria para realizar el análisis respectivo.

En reunión mantenida con los directivos, personal administrativo y técnicos de Fundación Pastaza proporcionaron información real de la situación de la organización, aplicada a una entrevista que resulta de vital importancia para el desarrollo del tema de investigación planteada.

En el desarrollo del presente trabajo, la información obtenida de la entrevista aplicada a un representante del cuerpo colegiado y además de cada uno de los responsables de los departamentos de la institución serán ingresados en los programas de prospectiva, desarrollado por el padre de la prospectiva Michel Godet.

Para el caso de investigación los programas a ser utilizados son: MICMAC, MACTOR y SMIC, programas que pueden ser descargados de la página oficial de la prospectiva (Godet, Lipsor Prospectiva, 2015)

CAPÍTULO III

ESTUDIO EMPÍRICO

3.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FUNDACIÓN PASTAZA.

Es necesario realizar un análisis de la situación actual de la institución, que permita buscar información de impacto externo e interno para investigar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las cuales se enfrenta en el mercado real Fundación Pastaza.

3.1.1 Diagnóstico situacional

En este capítulo se realizará un análisis exhaustivo de Fundación Pastaza para determinar las diversas incidencias de las actividades mediante la utilización de noticias nacionales e internacional que permita obtener una perspectiva macro de la situación actual de la organización.

3.1.2 Análisis externo

Son variables en las que la organización no posee influencia alguna pero debe adaptarse a vivir con ellas.

3.1.2.1 Macro ambiente

El análisis del macro ambiente se lo efectuará mediante la metodología PEST que para (Martinez & Milla, 2012) “consiste en examinar el impacto de

aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”.

Este componente está formado por factores externos, variables que no están al alcance de Fundación Pastaza, por lo tanto no se puede tener control sobre los factores del macro ambiente.

Para Fundación Pastaza se ha determinado las siguientes variables externas:

- Factor Político
- Factor económico
- Factor social
- Factor ambiental
- Factor legal
- Factor cultural

3.1.2.1.1 Factor Político

El Ecuador fue uno de los primeros países en recuperar su democracia en el año de 1978, para (Santiago, 2013) durante los años de 1996 y 2006 se presenciaron el juramento de nueve presidentes y ninguno de ellos llegó a gobernar por el período presidencial de cuatro años establecido en la constitución.

Desde el año del 2007 que se eligió a un nuevo poder ejecutivo, este ha permanecido por ocho años consecutivos, dándole al país la estabilidad política que le hacía falta.

A lo largo de este tiempo de gobierno se han implementado una serie de reformas políticas públicas que ha afectado varios sectores, uno de ellos ha sido las organizaciones no gubernamentales.

El presidente del Ecuador ha decidido cancelar el pedido de operación de 26 organizaciones no gubernamentales, en referencia de que no cumplían los requisitos marcados por el Gobierno para mantener sus proyectos en la República del Ecuador.

En diciembre de 2014 el Gobierno del Presidente el economista Rafael Correa, anunció la terminación unilateral (Universo, 2014) de la cooperación alemana en temas ambientales y la devolución de los recursos recibidos.

Todo esto debido que el mandatario considera que varias organizaciones sin fines de lucro son de extrema derecha y podrían provocar una desestabilización en los “gobiernos progresistas”.

3.1.2.1.1.1 Análisis:

Para el caso de Fundación Pastaza, la cancelación de operación de algunas organizaciones sin fines de lucro establecidas en el Ecuador que se desarrollaban con la similar actividad, resulta provechoso debido que la fundación podría incursionar en las áreas a las cuales se enfocaban las ONGs extranjeras.

En el Ecuador existen diversas organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro que se han creado con el objetivo principal de la conservación del medio ambiente, organizaciones que han aportado al fortalecimiento de la población en lugares vulnerables y han contribuido a mejorar la calidad de vida.

El Gobierno actual del Ecuador pretende que los ecuatorianos logren el Buen Vivir, unos de los objetivos que se han planteado en el Plan Nacional de Desarrollo, para esto se requiere que absolutamente todos los personajes, sean públicos o privados de distintas instituciones se alineen con el esfuerzo en común. Han sido las organizaciones no gubernamentales quienes han aportado en conjunto por este objetivo, el de erradicar la pobreza.

Es importante considerar que las ONG extranjeras poseen mayor experiencia en su ámbito debido que abarcan conocimientos en distintos lugares, lo cual llegaría ser provechoso y parte de ese conocimiento es difundido y utilizado por instituciones ecuatorianas de manera que permita plasmar el objetivo planteado en la planificación de la política en el Plan Nacional de Desarrollo.

3.1.2.1.2 Factor económico

El Gobierno Nacional ha puesto en marcha su proyecto, el cambio de la matriz productiva, favoreciendo así a ciertos sectores considerados como “estratégicos” (Escopusa, 2015).

El año 2013 finalizó con la emisión de la regulación 116 del Comité de Comercio Exterior (COMEX) para restringir las importaciones. A esto se suma la reciente aprobación del Código Monetario y Financiero que busca orientar el crédito bancario, un nuevo Manual que regula la relación entre supermercados y proveedores, y el proyecto de ley de reformas de Código Laboral enfocado a mayores beneficios a trabajadores, grupos vulnerables y en la equidad salarial.

Pese al aumento de la producción petrolera, desde junio 2014 persiste una caída del precio internacional. Además, factores externos como el precio de los

commodities (camarón, banano, cacao, petróleo) han incidido en el desempeño de la economía.

Los agentes económicos están pensando en una desaceleración del crecimiento, no sólo por la caída de los precios del petróleo, sino también por el paquete de medidas económicas que empezaron a regir a inicios de años: salvaguardias cambiarias a Perú y Colombia, mayores aranceles a centenares de productos, cupos a las importaciones de autos, recorte de la inversión y de los sueldos en el sector público, aumento de contribuciones y mayor presión tributaria, etc.

Con estos antecedentes, las probabilidades son bajas ante un cambio favorable en el precio del petróleo, de tal manera que la proyección de crecimiento para el año 2015 efectuada por los economistas no son alentadores.

El Presupuesto General del Estado para el año 2015 definitivo es de USD 34.897 millones, esto de acuerdo a la baja constante en el precio del petróleo. El recorte fiscal fue de USD 839 millones en gastos de inversión y 580 millones en gasto corriente; es decir, salarios, bienes y servicios.

3.1.2.1.2.1 Análisis:

Para Fundación Pastaza, la afectación económica es directa, debido que la principal fuente de ingresos proviene de recursos públicos, que si bien es cierto la mayoría de convenios son con Gobiernos Autónomos Descentralizados, su presupuesto financiero autónomo no deja de preocupar ya que forma parte del Gobierno Central.

La economía ecuatoriana enfrenta un escenario difícil en cuanto a cubrir el financiamiento público se trata, la poca inversión privada en el Ecuador y la caída abrupta del precio del petróleo, situación que entorpece los niveles de crecimiento para el año 2015.

A inicios del mes de enero de 2015 el Gobierno Central anunció las nuevas reformas tributarias, la reducción al cupo de las importaciones de vehículos y la aplicación de arancel cambiaria para Colombia del 21% y Perú del 7%, como una manera de sostener el dólar, evitando su fuga a otros países y mitigando el impacto en los recursos ecuatoriano.

3.1.2.1.3 Factor social

El nivel de desempleo en el Ecuador al cierre del año 2014 alcanzó el 4.54%, según datos publicados en la página del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2014).

La población en edad de trabajar (PET) está conformada por la población económicamente activa (PEA) y la población económicamente inactiva (PEI) que según información publicada por el (Banco Central del Ecuador, 2014) a diciembre 2014 en el área urbana del país la participación de la PEA y PET dentro del PET fue del 55.4% y 44.6%, respectivamente. (Banco Central del Ecuador, 2014).

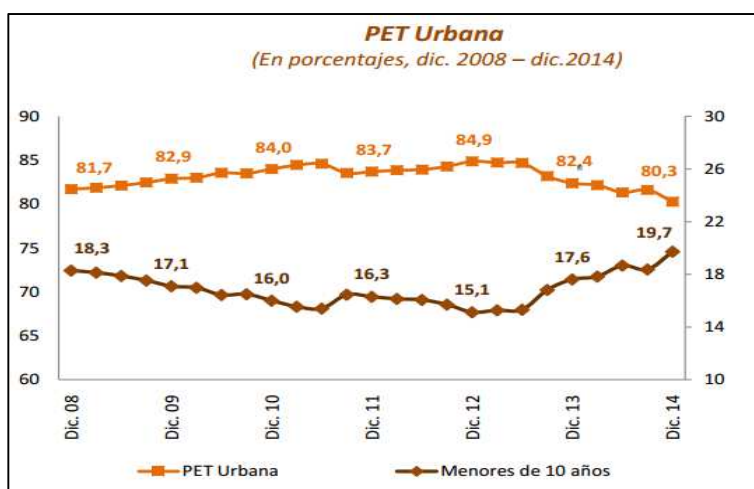


Figura 2 Población en edad de Trabajar

Fuente: BCE-2014

En el ámbito del mercado laboral por estado civil según las estadísticas el campo laboral “ocupado” y “subocupados” que vivan en el área urbana del Ecuador, abarca las personas de estado civil casado/a con el 37,7% y 31,6%, respectivamente.

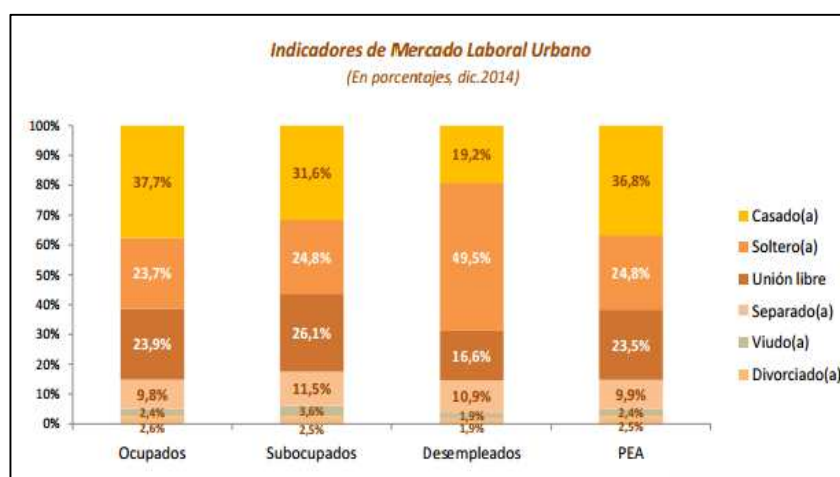


Figura 3 Indicadores de Mercado Laboral Urbano

Fuente: BCE-2014

3.1.2.1.3.1 Análisis:

Fundación Pastaza actualmente cuenta con 50 personas directamente trabajando para la institución, a quien brinda estabilidad laboral en cada uno de los convenios y proyectos que está ejecutando, existe un grupo de funcionarios que acompaña a la Fundación desde 12 años.

Indirectamente en las comunidades en las cuales trabaja la Fundación abarca unas 30 personas que tienen trabajo de manera ocasional, esto depende del lugar en el cual estén realizando obras en beneficio de la colectividad, la principal razón de Fundación Pastaza es ocupar la mano de obra de la localidad.

3.1.2.1.4 Factor ambiental

En la Constitución del Ecuador del 2008 se dispone que son derechos de los ecuatorianos y ecuatorianas el vivir en un medio ambiente sano, de ahí que da un tratamiento especial a ciertos temas tales como el agua, (Constituyente, 2008) el en artículo 14, capítulo segundo, Derechos del buen vivir, sección segunda-ambiente sano, determina que: *se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumak kawsay* (Plan Nacional del Buen Vivir) (Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación, 2013).

El Plan Nacional para el Buen Vivir (Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación, 2013) en el artículo 5.1.3 Sustentabilidad ambiental establece: la estrategia de acumulación de riquezas mediante actividades productivas sustentables requiere que la transformación de la matriz productiva se enmarque en un contexto de respeto a los derechos de la naturaleza y de

justicia intergeneracional. Sin bien la acumulación de la riqueza, en primera instancia, va a depender de procesos extractivos, la estrategia busca que el impulso de nuevas industrias no contaminantes y la diversificación de las exportaciones basadas en bioproductos y servicios ecológicos, disminuyan significativamente la presión sobre el medio ambiente a largo plazo.

Los problemas ambientales relacionados a la gestión del aire, agua y suelo, requieren que el país empiece a construir capacidades de gestión ambiental descentralizada. Es necesario que el desarrollo urbano y rural considere criterios, normas y metas de calidad y conservación de los recursos naturales y patrimoniales. De esta manera, en 2030, todos los gobiernos locales del país contarán con las capacidades independientes de seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados de política pública ambiental en los ejes que establece la Constitución: agua, aire, seguridad y gobernabilidad para implementar las normativas que los aplica. A largo plazo, gran parte de las ciudades del país serán “eco-ciudades” que implementen principios de justicia ambiental e incorporen criterios mínimos de uso y conservación de los recursos, tanto en las actividades de producción como en los patrones de consumo.

Por las razones citadas, el Estado mediante una política ambiental sostenida, garantizará la conservación o gestión sustentable de los ecosistemas del país, de sus funciones, de las especies y poblaciones nativas y de la agrobiodiversidad.

La Subsecretaría de Patrimonio Natural (Ambiente M. d., 2013) a través de la Estrategia de Incentivos para la Conservación y Uso Sostenible del Patrimonio Natural (Socio Bosque), creó el Incentivo al Manejo Forestal Sostenible (Socio Manejo), con el objetivo de garantizar un manejo sostenible del bosque nativo, generando beneficios económicos y sociales, sin alterar sus

funciones ecológicas y sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.

El incentivo ha sido estructurado como un mecanismo de transferencia no monetaria (asistencia/ asesoría técnica). Está orientado a fomentar prácticas sostenibles para el manejo de bosques, reducir los costos de transacción y de producción asociados, enfocados a los 3 eslabones principales de la cadena de valor de la madera (producción, procesamiento y comercialización).

3.1.2.1.1.2 Análisis:

Es preocupación del Gobierno el preservar por el medio ambiente, es así como ha emprendido campañas de limpieza bajo la tutela del Ministerio del Ambiente, en algunas de las zonas más afectadas con la colaboración de la ciudadanía.

A su vez, los Gobiernos Autónomos Descentralizados trabajan con instituciones privadas y/o organizaciones no gubernamentales convenios de Cooperación Interinstitucional dirigidos a la implementación de acciones seleccionadas para el manejo de los recursos naturales, cuidado de los páramos y reforestaciones.

Las empresas privadas destinan un porcentaje de su presupuesto anual a la conservación del medio ambiente aportando recursos a parques nacionales y reservas del Ecuador.

otras en cambio presentan propuestas nuevas de cambio ambientales; es así como General Motors OBB del Ecuador recibió por parte de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito un reconocimiento

por la iniciativa del proyecto Chevrolet Sail Carbono Neutro (Motors GM, 2015), que consiste en conservar más de 10.000 hectáreas de bosques a través del programa “Socio Bosque” que está a cargo del Ministerio del Ambiente, como una manera de mitigar el calentamiento global provocado por la gran emisión de CO₂ y gases de efecto invernadero. Además GM OBB del Ecuador mantiene políticas a favor del cuidado ambiental mediante una certificación ISO 14001:2004 de Sistema de Gestión Ambiental, abarca proyecto como: sistema de tratamiento de agua residual y cero basura.

3.1.2.1.5 Factor legal

En el Decreto Ejecutivo 3054, publicado en el Registro Oficial 660, el 11 de septiembre de 2002, a través del cual se expidió el Reglamento de Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro, en el capítulo VIII, de las Organizaciones No Gubernamentales Extranjeras, dota las normas de procedimientos para que estas organizaciones puedan realizar actividades en el Ecuador.

En el capítulo VII del Reglamento de Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro se dispone: “las organizaciones no gubernamentales extranjeras interesadas en realizar actividades en el Ecuador deberán firmar un convenio Básico de Funcionamiento a través del Ministerio de Relaciones Exteriores” y están obligadas a entregar información de sus proyectos a la Secretaria Técnica de Cooperación Internacional (SETECI, 2014), conocida anteriormente como Agencia Ecuatoriana de Control Internacional AGECI.

Las organizaciones locales y nacionales no están en la obligación información a la SETECI. Para el caso de las organizaciones no gubernamentales ecuatorianas, el Código Civil y el Reglamento de Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro les otorga el nombre de fundaciones.

El Reglamento define a las organizaciones sin fines de lucro como instituciones que “buscan o promueven el bien común general de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar el bien general en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública.”

Todos los beneficios que obtengan estas organizaciones por suscripción de convenios se encuentran en el marco de la Ley de Régimen tributario Interno y su respectivo Reglamento.

3.1.2.1.1.3 Análisis:

En lo que concierne al marco legal, las organizaciones no gubernamentales pueden desempeñar su trabajo en el territorio nacional una vez que se completen los requisitos establecidos en la ley, así mismo obtienen beneficios y deberán cumplir con sus responsabilidades.

Sin embargo, cada vez existe menos organizaciones no gubernamentales extranjeras que laboren en el Ecuador, debido a una serie de medidas tomadas por la Secretaria Técnica de Cooperación Internacional SETECI, quien es la encargada de regularizar las intervenciones efectuadas por las instituciones sin fines de lucro, quienes para ingresar en el país deberán alinearse a las prioridades actuales dentro de la planificación nacional, fortalecimiento del equilibrio territorial, equidad en los recursos, respeto a la soberanía y procesos de transformación política, económicas y sociales.

3.1.2.1.6 Factor cultural

En Ecuador las organizaciones dedicadas al cuidado ambiental dan a conocer a la población las fechas más importantes ofrecidas al medio ambiente, fomentan esta cultural en las escuelas, colegios y universidades mediante conferencias, seminarios y mesas redondas para lograr mayor intereses por la conservación ambiental concientizando a los actores de la responsabilidad que cada uno tiene con el ambiente y el correcto manejo de los recursos naturales.

El 22 de abril es dedicado al “Día de la Tierra”, el 5 de junio “Día mundial del medio ambiente”, 11 de septiembre “Día del árbol”. El objetivo de estas fechas es sensibilizar a la población mundial de la importancia que cada individuo tienen para solucionar los problemas medioambientales y de proteger el hábitat que rodea.

Existen proyectos dedicados al medioambiental que lo realizan a través de la educación ambiental en las escuelas con los estudiantes y profesores con el objetivo de incrementar la concientización en las personas, tratando temas tan importantes como el manejo de los recursos naturales no renovables y los beneficios de vivir en una ambiente sana y libre de contaminación.

3.1.2.1.1.4 Análisis

Alojar en la mente de la población la cultural ambiental no es un trabajo fácil, pues como la mente es efímera lo que bien se puede aprender en un taller ambiental si no se lo practica pues quedará en nada lo impartido.

Resulta de gran necesidad inculcar a los niños desde temprana edad la responsabilidad ambiental pero resulta más importante que lo enseñado perdure en el tiempo.

Es indispensable que se cuente con el apoyo de la familia, para que por medio de ellos se profundice lo enseñado, logrando que la tarea del cuidado del medio ambiente sea de todos y cada vez más llevadera.

3.1.3 Análisis interno

Son las variables a identificar casa dentro que permitirán identificar las fortalezas y debilidades en las cuales se deberá trabajar a profundidad.

3.1.3.1 Micro ambiente

El micro ambiente está enfocado a entorno en el cual se desarrolla la organización.

3.1.3.1.1 Estructura Administrativa

En el artículo 15 del capítulo III de los estatutos de Fundación Pastaza establece la estructura administrativa, la misma que se conforma por:

- a. la Asamblea General de Socios,
- b. la Junta Directiva y
- c. la Gerencia Ejecutiva.

Asamblea General de Socios.- este cuerpo colegiado estará compuesto por los socios fundadores o nuevos que tendrá a su cargo delinear la Política General de la Fundación enmarcados en la ley, estatutos, reglamentos y las resoluciones emitidas son de carácter obligatorio.

Están en la obligación de reunirse por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la fecha establecida para el cierre de ejercicio fiscal, de manera que conozcan el informe que pondrá a conocimiento la Junta Directiva sobre rendición de cuentas. Serán quienes aprueben el presupuesto económico para el siguiente año, la renovación o elección de los miembros de la Junta Directiva o cualquier otro asunto que competa a la gestión de la organización.

La Junta Directiva.- La Junta Directiva tendrá a su cargo el Direccionamiento de Fundación Pastaza y estará integrada por:

- a. un representante de los Consejos Provinciales,
- b. un representante de los municipios,
- c. un representante de CELEC EP y
- d. un miembro designando por la Asamblea General de Socios.

La Junta Directiva se reunirá por lo menos una vez cada trimestre y cuentas veces lo exija el interés de Fundación Pastaza para tratar los temas que afecten directa o indirectamente a la institución.

En el artículo 34 del estatuto establece las atribuciones como Junta Directiva:

- a. Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos y las Resoluciones de la Asamblea General

- b. Dictar las normas reglamentarias para la correcta aplicación de este estatuto.
- c. Designar comités de socios y/o no socios para asistir en actividades específicas de la Fundación, y aprobar o modificar los proyectos de reglamentos y los de trabajos propuestos por dichos comités.
- d. Resolver las cuestiones administrativo que le sean planteadas y que estén fuera de las atribuciones del Gerente Ejecutivo
- e. Conocer y aprobar los informes trimestrales presentados por el Gerente Ejecutivo
- f. Presentar a la Asamblea General anualmente un informe detallado de la labor de cada periodo anual, acompañado de un estado descriptivo del ejercicio económico, los ingresos y egresos durante el año, así como de las demás cuentas que sean necesarias y con todos los detalles de las operaciones de las empresas y de los proyectos de la Fundación.
- g. El Plan de Trabajo anual y proyectos especiales una vez sean aprobados, serán remitidos al Ministerio del Ambiente para su conocimiento, con una descripción categórica de los siguientes componentes entre otros, objetivos, metas, actividades, procedimientos, presupuestos, fuentes de financiamientos y metodología de evaluación.
- h. Convocar a las Asambleas Generales, por medio de su Presidente
- i. Resolver todo lo relativo a la colocación de los fondos y recursos conforme a los reglamentos existentes
- j. Designar y remover al Gerente Ejecutivo y Tesorero así como al personal de la Fundación, fijándoles a dichos funcionarios y empleados su remuneración y condiciones de trabajo
- k. Autorizar al Gerente Ejecutivo la apertura de cuentas corrientes e inversiones bancarias permitidas por la ley, en las entidades del Sistema Financiero de país o en el exterior y girar cheques firmados conjuntamente por él y el tesorero

- l. Designar profesionales de acuerdo a los intereses de la Fundación Pastaza requiera, convenir en sus horarios y vigilar el avance de los procesos encomendados a ellos,
- m. Aceptar las donaciones y contribuciones que realicen los socios o terceros personas,
- n. Autorizar al Gerente Ejecutivo a contratar préstamos por cuenta de la Fundación ,para fines y necesidades de la misma, determinando los valores que estimen conveniente, otorgando la respectiva garantía,
- o. Organizar y administrar proyectos relativos a los fines de la Fundación
- p. Autorizar al Gerente Ejecutivo la adquisición y enajenación por todos los medios legales toda clase de bienes y derechos mobiliarios e inmobiliarios necesarios,
- q. Designar a la persona que reemplazará al Gerente Ejecutivo en caso de ausencia temporal justificada
- r. Los demás que le permita al presente Estatuto y las leyes de la República

Gerente Ejecutivo.- El Gerente Ejecutivo será nombrado por la Junta Directiva y durará en sus funciones dos años y podrá ser reelegido, debe tener título académico de preferencia ingeniero Agrónomo.

El Gerente Ejecutivo independientemente de las funciones que le confieren tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Representar lega, judicial y extrajudicialmente a la Fundación Pastaza ante terceros, en tal virtud suscribirá toda clase de actos, contratos y documentos, salvo cuando los presentes Estatutos dispongan que sea necesario además de la firma del Gerente Ejecutivo la del Presidente, en cuyo caso se exigirá la firma de ambos.

- b. Asegurar la buena marcha de las actividades de la Fundación Pastaza y para tales fines, cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea y de la Junta Directiva.
- c. Ser Secretario de la Asamblea General y de la Junta Directiva
- d. Proponer a la Junta Directiva la designación o destitución de cualquier miembro del personal, así como la implementación de reglamentos internos de trabajo. Suspender a cualquier empleado o trabajador provisionalmente hasta tanto la Junta Directiva resuelva sobre dicha suspensión,
- e. Someter a consideración de la Junta Directiva, aquellos asuntos que a su juicio debe conocer ese organismo, o cuyo estudio, consideración y decisión convenga en beneficio de la Fundación,
- f. Ejecutar el presupuesto anual aprobado por la Asamblea General según el artículo 17 del estatuto vigente.
- g. Las demás que se encuentren señaladas en el presente estatuto.

Organismos de Apoyo y Control.- De acuerdo al funcionamiento de la Fundación, contará con Síndico nominado por la Junta Directiva quien deberá supervisar la marcha legal de la Fundación, velando porque todos sus actos se ajusten a las Leyes, Estatutos y Reglamentos y prestará servicios de asesorías jurídicas.

De igual forma, cuando sea necesario, la Fundación a través de la Junta Directiva podrá designar un Auditor, quien revisará las cuentas y balances de la Fundación y presentará su informe a la Asamblea.

3.1.3.1.2 Recursos Financieros

Al inicio de la gestión de Fundación Pastaza recibían el financiamiento del Gobierno de Suecia por dos años, posteriormente y durante los cinco años

siguientes fue el ex INECEL quien brindó la asistencia y el acompañamiento técnico, para luego pasar a llamarse Hidroagoyán y actualmente CELEC E.P.

Además han contado con otros actores involucrados en los diferentes convenios como: consejos provinciales y municipios, esto le ha dado una fortaleza a la Fundación en todos los ámbitos.

La matriz en donde se ubica Fundación Pastaza, fue otorgada en calidad de comodato desde 1994, el dueño es el socio de la organización CELEC E.P., presentando un riesgo moderado ya que como institución no cuenta con un bien inmueble propio que fortalezca sus activos.

La flota vehicular con la que cuenta el 80% pertenece a CELEC E.P., apenas el 20% consta dentro de sus activos ya que lo adquirido con dinero propio.

Los recursos financieros de la Fundación provienen de las ejecuciones de los proyectos, lo que les permite cubrir los gastos operativos.

Sin embargo, no cuentan con una programación financiera que les ayude a destinar de mejor manera los recursos.

Su capacidad de endeudamiento es corta, lo que debita que se programen a largo plazo proyectos en los cuales necesita contar con más capacidad financiera.

3.1.3.1.3 Talento Humano

El personal que trabaja en Fundación Pastaza cuenta con experiencia en su ámbito laboral y conocen del giro del negocio, lo que permite que los proyectos fluyan de mejor manera.

Al iniciar las actividades la organización contaba con 90 empleados de planta, al pasar el tiempo el número de funcionarios han disminuido y en la actualidad son 50, reduciendo su capacidad de trabajo al 55.55%.

Tal disminución se debe a la falta de una planificación estratégica que en tiempos actuales es necesario realizar para enfrentarse ante la competencia.

Fundación Pastaza está conformada por:

Tabla 3

Conformación del equipo de Fundación Pastaza

ÁREAS	DENOMINACIÓN
Alta Gerencia	Representante Asamblea General de Socios, Junta Directiva
Administrativo	Gerente-secretaria y administradora.
Contable	Contadoras y auxiliares
Supervisión	Jefe de Planta Jefe de zonas, sociólogo, veterinario y Jefe viveros
Técnicos de Campo	Técnicos de zonas, Agroforestales, Promotores, encargados viveros

La organización no cuenta con un área financiera, ni un departamento que se encargue del talento Humano.

3.1.3.1.4 Servicio

Durante los años de trayectoria de Fundación Pastaza ha trabajado en proyectos y convenios como:

- Convenio entre el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, la Unidad de Movimientos Indígenas y Campesino de Tungurahua, la Fundación Pastaza y las comunidades de San Fernando, periodo 2014.
- Convenio entre el honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, Fideicomiso Fondo de Páramos del Tungurahua y Lucha contra la Pobreza, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Cristóbal de Patate, la Federación de Comunas del Cantón Patate, Unidad de Movimientos indígenas y Campesino de Tungurahua y Fundación Pastaza, periodo 2013.
- Convenio de cooperación interinstitucional entre el honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, Fideicomiso Fondo de Páramos del Tungurahua y Lucha contra la Pobreza y el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de San José de Poalo, Unidad de movimientos indígenas y campesino de Tungurahua y Fundación Pastaza, periodo 2013.
- Contrato 055-2012 para la provisión del servicio para la ejecución del Plan de Manejo Ambiental de las centrales Agoyán, San Francisco y Pucará, pertenecientes de la Unidad de Negocios Hidroagoyán-CELEC EP., para el período 2012-2013.
- Convenio DJ-60-2012 de Cooperación Interinstitucional del Plan de Manejo de Páramos FECOPA del cantón Patate;
- Convenio DJ-60-2012 de Ejecución de actividades de Remediación en las Áreas de influencia de la represa de Chiquihurco;

- Convenio DJ-56 -2012 de Cooperación entre el HGPT y la unidad de desarrollo de los movimientos indígenas y campesinos de Tungurahua;
- Consultoría DJ-CC-030-2012 para la elaboración del Plan de manejo Ambiental para las Vías del programa Construyendo Caminos;
- Contrato N° 27 – 2011 para la provisión de servicios para la ejecución del Plan de Manejo ambiental de las centrales Agoyán y Pucara, pertenecientes a la Unidad de Negocio Hydroagoyán de la corporación eléctrica del Ecuador CELEC EP;
- Convenio entre el H. Gobierno Provincial de Tungurahua, Junta parroquial de San Fernando y la Fundación Pastaza, para Ejecutar el Plan de Manejo de Páramos en la Parroquia de San Fernando, Julio del 2010;
- Contrato N° 51 – 2009 de prestación de servicios para la ejecución del Plan de Manejo ambiental 2009-2010 para las centrales hidroeléctricas Agoyán y Pucara de propiedad de la Corporación eléctrica del Ecuador CELEC S.A.;
- Contrato N° 201 - 2008 de prestación de remediación ambiental basado en el plan de manejo ambiental 2008 - 2012 para las centrales Hidroeléctricas Agoyán y Pucará, suscrito entre la compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán Hydroagoyán S. A. y la Fundación Pastaza;
- Contrato N° 16 - 2008 de prestación de Servicios especializados de Auditoría Ambiental interna del periodo 2007 de las centrales hidroeléctricas Agoyán y Pucara, suscrito entre la compañía de generación hidroeléctrica Agoyán – Hydroagoyán S. A. y la Fundación Pastaza;
- Contrato para reforestar 300 hectáreas en comunidades del Cantón Quero, entre el contrato Internacional Per Lo Sviluppo Dei Popoli (CISP) con la Fundación Pastaza, Agosto del 2.008;

- Actualización del Plan De Manejo Ambiental de las Centrales Hidroeléctricas Agoyán y Pucará con proyección a cinco años;
- Convenio de cooperación Interinstitucional para la Forestación y Reforestación de las microcuencas Galten y Titaicun con el Municipio de Chambo;
- Convenio de cooperación Interinstitucional para la implementación de acciones seleccionadas para el manejo de los recursos naturales en la provincia de Tungurahua;
- Convenio Interinstitucional para la revegetación con 10,000 plantas nativas en el sector de Ilapo con el Municipio de Guano;
- Convenio de cooperación Interinstitucional para la revegetación en diferentes parroquias y comunidades del Cantón Penípe en la provincia de Chimborazo;
- Convenio de cooperación Interinstitucional entre la cooperación de desarrollo regional de Cotopaxi "CODERECO" Fundación Pastaza y Directorios de las acequias Rumichaca, El Galpón. Cumbijin, Llimpe GUAPA, entre otros;

En los años 1994 - 2012 Fundación Pastaza ha venido trabajando mediante estrategias para cumplir con los planes de manejo en áreas de la influencia indirecta de las centrales de Agoyán y Pucará; ejecutando planes de manejo de páramos en la Cuenca Alta del río Pastaza, contando con la participación de los actores locales (H.C.P. Tungurahua, Municipios de Patate, Pelileo, Mocha y Quero); los municipios de Penipe, Chambo y Guano esto en la subcuenca del Chambo; en las cuales se ha trabajado en el cumplimiento de los diferentes contratos y convenios en pro de la protección de la cuenca del río Pastaza.

Para el año 2015 se espera que los convenios se renueven y se abarque las propuestas ambientales en las cuales la Administración de la Fundación van a

desarrollar para poner en consideración de instituciones privadas y públicas ofertando sus mejores servicios.

3.1.4 Matriz FODA –DAFO Fundación Pastaza

Para una mejor comprensión de la situación de Fundación Pastaza se procede a realizar un análisis de los escenarios externo e interno, información que permita detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cual en un mercado tan competitivo debe enfrentarse esta institución.

Información importante que permitirá planificar una estrategia para el futuro de la empresa, descubriendo las ventajas competitivas con las cual se puede enfrentar, continuando con el giro del negocio.

Tabla 4

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	Años de experiencia dedicado al cuidado del ambiente	Falta de una planificación
	Participación en foros referentes al tema de medio ambiente	Escasa participación en el mercado
	Personal con experiencia en cuidado ambiental	El modelo de gestión permanece desde la administración anterior
	Servicio de calidad	Pobre imagen organizacional
		No existe un departamento de planificación y direccionamiento estratégico
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas	Falta de financiamiento de las instituciones financieras para las empresas sin fines de lucro

CONTINUA →

Ofrecer sus servicios a otras provincias del territorio nacional	Expedición de una nueva ley legislativa que afecte a las instituciones sin fines de lucro
Aprovechar recursos que Gobierno Ecuatoriano ofrece para el cuidado ambiental	Falta de interés de las organizaciones internacionales en la conservación del ambiente debido a los cambio de posición del poder Ejecutivo
Incremento del turismo ecológico	
Creación de nuevas normas y reglamentos que ayudan a proteger el cuidado ambiental	

3.1.5 Identificación de variables

Mediante la utilización de la matriz FODA es posible identificar de mejor manera las posibles variables a utilizar para el desarrollo de las posteriores matrices.

- Reconocimiento a nivel nacional
- Incrementar la ejecución de proyectos al año
- Ofrecer nuevos servicios
- Mejorar los convenios y crear alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
- Crear procesos de mejora continua
- Fomentar un buen ambiente de trabajo
- Comunicación entre los diferentes departamentos que permita una buena toma de decisiones
- Ejecución de los trabajos en el tiempo estimado
- Elaborar políticas internas para contratación excelente personal
- Fidelidad por parte de los trabajadores
- Mejorar la calidad de la población rural

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

El direccionamiento estratégico es el propósito con el cual fue creada la empresa, es un proceso continuo que sirve de apoyo a los objetivos planteados a largo plazo.

El cumplimiento de los objetivos se convierte en la sostenibilidad de la institución, debido que los diversos cambios del entorno son un proceso de crecimiento continuo.

3.2.1 Definición de direccionamiento estratégico

Para (Aguaiza, 2015) el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

De tal manera que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos al gobierno corporativo a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

3.2.2 Definición del negocio

La definición del negocio corresponde a detallar el rumbo actual de Fundación Pastaza y conocer cuál debe ser el negocio al que se enfoca.

Las preguntadas que se detallan a continuación han sido contestadas por la alta gerencia de Fundación Pastaza para responder a la definición del negocio:

Tabla 5

Definición del Negocio

PREGUNTAS	DEFINICIÓN	FUNDACIÓN PASTAZA
Cuál es nuestro negocio?	Qué necesidades se deben satisfacer?	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a la protección del medio ambiente
Cuál será nuestro negocio en el futuro?	Cuál es el mercado objetivo?	Empresas públicas y privadas que deseen contribuir con el cuidado del ambiente
Cuál debería ser nuestro negocio?	Cuáles son nuestras ventajas competitivas	Años de experiencia en el trabajo en relación al cuidado del ambiente

Fundación Pastaza satisface las necesidades de las empresas públicas y privadas enfocadas en el cuidado ambiental a través de sus años de experiencia que la caracterizan.

3.2.3 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial es implantar reglas de conducta por las cuales debe regirse toda organización, describe los principios de valores de las empresas para conocer y saber cómo adaptarse a ellas y a su vez para realizar la ejecución de las metas propuestas a cumplir.

3.2.4 Matriz axiológica

La aplicación de una matriz axiológica contribuirá de guía para establecer la escala de los valores instituciones que servirá de apoyo ante eventos futuros.

En la siguiente tabla se detalla los principios que servirán para la mejor toma de decisiones de los actos a efectuar, Fundación Pastaza no tiene definido los principios, sin embargo han trabajado bajo la ética profesional y responsabilidad en cada uno de los desarrollos de sus actividades.

Se ha mantenido reuniones con el personal administrativo y mandos medios de la institución para establecer los principios que caracterizará a Fundación Pastaza:

3.2.4.1 Clientes:

- **Calidad en el servicio:** Cualquier persona que nombre Fundación Pastaza sepa que su trabajo representa calidad y caracteriza los años de servicio en el mercado.
- **Comunicación con el cliente:** Compromiso en el mantener una buena comunicación con los cliente de tal manera que tenga la confianza de decirnos las cosas en su debido tiempo.
- **Confianza:** Lograr que sus clientes confíen el 100% en el desarrollo de los trabajos ejecutados por Fundación Pastaza.

3.2.4.2 Personal:

- **Responsabilidad y liderazgo:** El mantenerse 20 años en el mercado ha sido consecuencia del éxito profesional de nuestro personal, se espera

seguir contando con la contribución del personal manteniendo un respeto y responsabilidad mutua.

- **Seguridad y salud:** Para nosotros es importante la prevención ante cualquier accidente o enfermedad que puedan sufrir nuestros trabajadores.
- **Solidaridad y compañerismos:** Mantener un excelente ambiente laboral es motor importante para el desarrollo de cada una de las actividades encomendadas.

3.2.4.3 Medio ambiente

- **Desarrollo rural-social:** Ejecutar proyectos de desarrollo social y mejorar la calidad de vida, aumentando las expectativas de grupos poblacionales de recursos limitados.
- **Sostenibilidad del medio ambiente:** Consientes de que nuestra tarea está en contribuir al cuidado del ambiente, tenemos como responsabilidad primordial fomentar las 3R ecológicas: reducir, reciclar y reutilizar.

Tabla 6

Matriz Axiológica

PRINCIPIOS				
INSTITUCIONALES	DIR	ADM	EMPLEADO	CLIENTE
CLIENTES				
Calidad en el servicio	x	X	x	x
Comunicación con el cliente	x	X	x	x
Confianza	x	X	x	
PERSONAL				

CONTINUA →

Responsabilidad y liderazgo	x	X	x	x
Seguridad y salud	x	X	x	x
Solidaridad y compañerismo		X	x	
MEDIO AMBIENTE				
Desarrollo rural-social	x	X	x	x
Sostenibilidad del medio ambiente	x	X	x	x

Fundación Pastaza ha determinado los principios que identifican las acciones a tomar:

- Calidad en el servicio
- Comunicación con el cliente
- Confianza
- Responsabilidad y liderazgo
- Seguridad y salud
- Desarrollo rural-social
- Sostenibilidad del medio ambiente

3.2.5 Misión

3.2.5.1 Definición

La misión es la razón de ser de una empresa, motivo que impulsa su creación, el papel fundamental que sea cumplir en el transcurso de los años.

La misión de Fundación Pastaza le fue otorgada en sesión ordinaria del cuerpo colegiado, con la finalidad de iniciar sus actividades en el mercado y plasmar la razón de ser de la institución.

3.2.5.2 Misión Actual

Contribuir al Manejo Sustentable de la Naturaleza mediante la implementación de programas integrales en: Agroecología, Manejo de Páramos y Fortalecimiento Socio Organizativo a través de procesos de capacitación con la participación de los diferentes actores que permitan mejorar la calidad de vida.

3.2.5.2.1 Misión propuesta

La propuesta de la misión a desarrollar pretende enmarcar los nuevos retos a los que se enfrenta la Fundación, permitiendo evaluar y mejorar el enfoque de la organización.

Para establecer la propuesta de la misión, es necesario que Fundación Pastaza responda algunas interrogantes:

Tabla 7**Diseño de la misión**

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN	FUNDACIÓN PASTAZA
¿Qué?	Razón de ser del negocio	Entregar servicio de calidad al cliente
¿Cómo?	Estrategias del negocio	Protección de recursos naturales, integración de involucrados, generación de conocimientos, educación ambiental, agroforestal y gestión económica.
¿Con quién?	Personal con el que se cuenta	Funcionarios comprometidos con el trabajo
¿Para qué?	Satisfacción del cliente	Empresas pública y privadas
¿Por qué?	Justificación del negocio	Cuidado y conservación del medio ambiente, reordenamiento social y ecológico de las Cuencas Altas del Río Pastaza
¿Dónde?	Lugar/ubicación	Nivel nacional

Fundación Pastaza carece de una misión que defina lo que realmente es, sin embargo, después de realizar un análisis exhaustivo se concluye que la nueva misión es:

Misión propuesta para Fundación Pastaza

Contribuir en la conservación ambiental a nivel nacional mediante el fortalecimiento sostenible de la agroecología, servicios forestales y capacitando a las personas en el uso de las buenas prácticas ambientales que permitan alcanzar una mejor calidad de vida a la población.

3.2.6 Visión

3.2.6.1 Definición

La visión es a dónde se quiere llegar o hacia donde se dirige la institución, el crear una visión empresarial es enfocar todos los esfuerzos de los miembros para dirigir las acciones hacia una misma dirección.

Los Directivos de Fundación Pastaza plasmaron la visión acorde a las necesidades y como actuarían a futuro con el giro del negocio enfocado en sus valores.

3.2.6.2 Visión actual

Ser una organización líder en el manejo de la Cuenca Alta del Río Pastaza, que promueve una relación de equidad entre el ser humano y la naturaleza, a través de procesos participativos, mediante la generación de conocimiento que nos conlleven a elevar la calidad de vida.

3.2.6.2.1 Visión propuesta

Para la propuesta de la visión es necesario responder algunas preguntas como:

Tabla 8**Diseño de la Visión**

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN	FUNDACIÓN PASTAZA
¿Cuánto?	Para cuantos años	2015-2017
¿Qué?	Actividad principal de la empresa	Protección de recursos naturales
¿Cómo?	Estrategia principal	Calidad del servicio
¿Con quién?	Competencias	Organizaciones no gubernamentales
¿Para qué?	Filosofía de la empresa en el mercado	Aceptación en el mercado, años de experiencia
¿Por qué?	Razón de la empresa para permanecer en el mercado	Sostenibilidad ambiental
¿Dónde?	ubicación	Nivel nacional

Visión propuesta de Fundación Pastaza

Ser reconocida a nivel nacional como una organización ambientalista que genera innovadores proyectos ecológicos y ambientales, alcanzando un equilibrio sustentable entre las empresas y comunidades en el cuidado ambiental capaces de asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

3.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE FUNDACIÓN PASTAZA

Es necesario realizar un análisis financiero de la situación presente de Fundación Pastaza, con el objetivo de conocer al detalle los recursos invertidos en la ejecución de proyectos y/o convenios y la proporción de gastos operativos en los cuales se ha incurrido.

A su vez se propone realizar una estimación de ingresos proyectados con la finalidad de dar una mejor viabilidad a los nuevos proyectos que podrían incrementar los beneficios para la misma institución, toso esto con base a la información analizada.

3.3.1 Flujos de caja

Analiza el comportamiento diario de los ingresos y egresos de caja, es importante conocer si realmente la Fundación genera el suficiente capital para enfrentar todas las erogaciones de dinero que las diferentes actividades demandan.

Para realizar una evaluación de la situación financiera de la institución se ha tomado datos del ejercicio económico 2012, 2013 y 2014.

Tabla 9

Flujos de caja

ESTADO DE RESULTADOS				
FUNDACION PASTAZA				
COD	CUENTA	AÑO		
		2012	2013	2014
	FLUJOS DE CAJA			
	INGRESOS			
611	Ventas netas 12%	285,713.80	319,204.04	156,082.91
621	Ventas netas 0%	0	430.00	64,840.00
699	TOTAL INGRESOS	285,713.80	319,634.04	220,922.91
	Costos y gastos			
721	Compras de bienes no producidos	11192.75	11,958.78	12,224.99
761	Compras de materia prima		11,459.31	1,925.50
732	Gastos operación	206868.74	175,324.55	170,243.02
782	Otros gastos		3,962.54	12,521.07
	TOTAL EGRESOS	218,061.49	232,705.18	196,914.58
	EXCEDENTES	<u>67,652.31</u>	<u>86,928.86</u>	<u>24,008.33</u>
	GASTOS NO DEDUCIBLES	463.62	7,525.46	7,604.17
	UTILIDAD NETA	67,188.69	79,403.40	16,404.16
	FLUJOS DE CAJA NETOS	<u>67,188.69</u>	<u>79,403.40</u>	<u>16,404.16</u>

Fuente: Fundación Pastaza

3.3.2 Balance de Estado de Situación Inicial del año 2014

El Estado de Situación Inicial de Fundación Pastaza para el 2014 que se observa en la tabla No 9, muestra que los activos alcanzaron USD 29,222.44, los pasivos USD 44,880.00 y el patrimonio USD 60,884.16

Tabla 10

Balance de estado de situación inicial 2014

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		
FUNDACION PASTAZA		
CODIGO	CUENTA	
ACTIVO CORRIENTE		
311	Caja, Bancos	29,222.44
314	Cuentas por Cobrar	-
323	Crédito Tributario a Favor	-
339	TOTAL ACTIVO	29,222.44
ACTIVO NO CORRIENTE		
344	Muebles y enseres	2,522.53
347	Equipo de software	4,360.13
348	Vehículos	20,080.36
345	Maquinaria	7,050.00
358	Depreciación Acumulada	2,351.30
398	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	31,661.72
399	TOTAL DEL ACTIVO	60,884.16
PASIVO		
428	Anticipos de clientes convenio anterior 55-2012	44,480.00
419	Otras cuentas y documentos por pagar	-
439	TOTAL PASIVO CORRIENTE	44,480.00
499	TOTAL DEL PASIVO	44,480.00
PATRIMONIO		
561	UTILIDAD DEL EJERCICIO 2014	16,404.16
		16,404.16
599	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	60,884.16

Fuente: Fundación Pastaza

3.3.3 Balance de Resultados del año 2014

Durante el ejercicio económico 2014 Fundación Pastaza presenta resultados positivos, con un excedente de USD 16.404,16 que podrá invertir en el año 2015 en la ejecución de nuevos proyectos.

Tabla 11

Balance de resultados año 2014

ESTADO DE RESULTADOS		
PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		
FUNDACION PASTAZA		
COD	CUENTA	2014
INGRESOS		
611	Ventas Netas 12%	156,082.91
621	Ventas Netas 0%	64,840.00
699	TOTAL INGRESOS	220,922.91
COSTOS Y GASTOS		
721	Compras de Bienes no Producidos	12,224.99
761	Compras de Materia Prima	1,925.50
732	Gastos Operaciones	170,243.02
782	Otros gastos	12,521.07
	TOTAL EGRESOS	196,914.58
	EXCEDENTES DEL AÑO 2014	24,008.33
	GASTOS NO DEDUCIBLES	7,604.17
	UTILIDAD NETA	16,404.16

Fuente: Fundación Pastaza

3.3.4 Comparación de cuentas de ingresos y egresos de los años 2012 y 2013

En el siguiente cuadro se puede observar los ingresos y egresos que ha obtenido Fundación Pastaza por ejecución de sus contratos en los años de 2012 - 2013 y las variaciones absolutas y relativas.

Tabla 12

Comparación de cuentas de ingresos de los años 2012-2013

ESTADO DE RESULTADOS				AÑO 2012-2013	
FUNDACION PASTAZA					
COD	CUENTA	AÑO		Variación absoluta	Variación relativa
		2012	2013		
FLUJOS DE CAJA					
INGRESOS					
611	Ventas netas 12%	285,713.80	319,204.04	33,490.24	99.87%
621	Ventas netas 0%	0.00	430.00	430.00	0.13%
699	Total ingresos	285,713.80	319,634.04	33,920.24	100.00%
Costos y gastos					
721	Compras de bienes no producidos	11192.75	11,958.78	766.03	5.14%
761	Compras de materia prima		11,459.31	11,459.31	4.92%
732	Gastos operación	206868.74	175,324.55	(31,544.19)	75.34%
782	Otros gastos	33,962.54	33,962.54	33,962.54	14.59%
TOTAL EGRESOS		218,061.49	232,705.18	14,643.69	100.00%
EXCEDENTES		67,652.31	86,928.86	19,276.55	128%
GASTOS NO DEDUCIBLES		463.62	7,525.46	463.62	
UTILIDAD NETA		67,188.69	79,403.40	12,214.71	118%
FLUJOS DE CAJA NETOS		<u>67,188.69</u>	<u>79,403.40</u>		

Fuente: Fundación Pastaza

En la tabla No 10 se evidencia que los ingresos del año 2013 que ascienden a USD 79,403.40 y representan el 118% fueron mayores los rendimientos generados que en el año 2012.

3.3.5 Comparación de cuentas de ingresos y egresos de los años 2013 y 2014

Fundación Pastaza a pesar de generar excedentes en el 2014 de USD 16.404,16 no fue lo suficiente como para superar los excedentes del año 2013 de USD 79.403,40. Lo alcanzado en el año anterior apenas es el 20.66%.

Tabla 13

Comparación de cuentas de ingresos y egresos años 2013 y 2014

ESTADO DE RESULTADOS				AÑO 2013-2014	
FUNDACION PASTAZA					
COD	CUENTA	AÑO		VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
FLUJOS DE CAJA		2013	2014		
INGRESOS					
611	Ventas netas 12%	319,204.04	156,082.91	(163,121.13)	70.65%
621	Ventas netas 0%	430.00	64,840.00	64,410.00	29.35%
699	total ingresos	319,634.04	220,922.91	(98,711.13)	100.00%
Costos y gastos					
721	Compras de bienes no producidos	11,958.78	12,224.99	266.21	6.21%
761	Compras de materia prima	11,459.31	1,925.50	(9,533.81)	0.98%
732	Gastos operación	175,324.55	170,243.02	(5,081.53)	86.46%
782	Otros gastos	33,962.54	12,521.07	(21,441.47)	6.36%
TOTAL EGRESOS		232,705.18	196,914.58	(35,790.60)	100.00%
EXCEDENTES		86,928.86	24,008.33	(62,920.53)	27.62%
GASTOS NO DEDUCIBLES		7,525.46	7,604.17	78.71	
UTILIDAD NETA		79,403.40	16,404.16	(62,999.24)	20.66%
FLUJOS DE CAJA NETOS		79,403.40	16,404.16		

Fuente: Fundación Pastaza

Para las instituciones sin fines de lucro, los rendimientos alcanzados al finalizar un período económico se los conoce como excedentes, rubros que no pueden ser distribuidos a los directores y/o trabajadores como se dispone en el artículo 97 del Código del Trabajo “el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas” (CODIFICACION, 2005).

Sin embargo, el artículo 5 de la Ley de Régimen Tributario Interno del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2014) dispone exclusivamente que las instituciones sin fines lucro están exentas de repartir entre sus socios o miembros los excedentes generados en el período económico, debiendo destinar únicamente dichos recursos al cumplimiento de sus fines específico para la cual fue creada la institución.

3.3.6 Relación entre ingresos y egresos

Al realizar un análisis más profundo de la situación financiera de la organización se puede observar que si bien entre los años 2012 y 2013 los excedentes han ido incrementando paulatinamente, para el año 2014 Fundación Pastaza tiene una disminución considerable de ingresos.

Tabla 14

Relación entre ingresos y egresos

CUENTAS	AÑOS		
	2012	2013	2014
TOTAL INGRESOS	285,713.80	319,634.04	220,922.91
TOTAL EGRESOS	218,061.49	240,230.64	204,518.75
EXCEDENTE	67,652.31	79,403.40	16,404.16

En la siguiente figura, se observa la evolución de los ingresos de Fundación Pastaza.

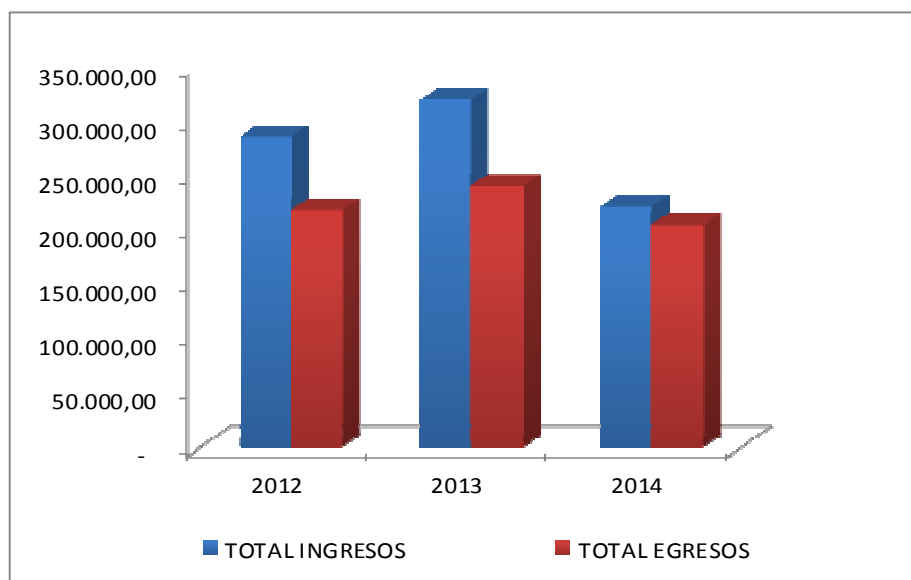


Figura 4 Relación entre ingresos y egresos

Se evidencia que por parte de la administración no hubo una buena gestión del trabajo, logrando bajos índices de excedentes en el ejercicio económico 2014.

3.3.7 Proyección de las cuentas de ingresos y egresos

Del análisis efectuado a las cuentas de ingresos, se concluye que para realizar una proyección de excedentes para el año 2015 con base en las referencias de ingresos obtenidos por Fundación Pastaza en los años 2012-2013 en donde el porcentaje de incremento alcanzó el 12% y para el 2013-2014 fue del 31%, y considerando que el año en curso presenta una serie de desventajas debido a la baja en el precio del petróleo, la apreciación del dólar y el incremento en las tasas arancelarias por el tema de salvaguardias, se

establecer un 15% de crecimientos respecto a las ventas proyectadas para el 2015, alcanzando un excedente proyectado de +/- USD 18.864.78.

Con el porcentaje de incremento asignado para el año 215 se pretende ser más realista frente a la situación actual del país y Fundación Pastaza.

Tabla 15

Proyección de las cuentas de ingresos y egresos

Cuentas	Años			
	2012	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS	285,713.80	319,634.04	220,922.91	254,061.35
TOTAL EGRESOS	218,061.49	240,230.64	204,518.75	235,196.56
EXCEDENTE	<u>67,652.31</u>	<u>79,403.40</u>	<u>16,404.16</u>	<u>18,864.78</u>

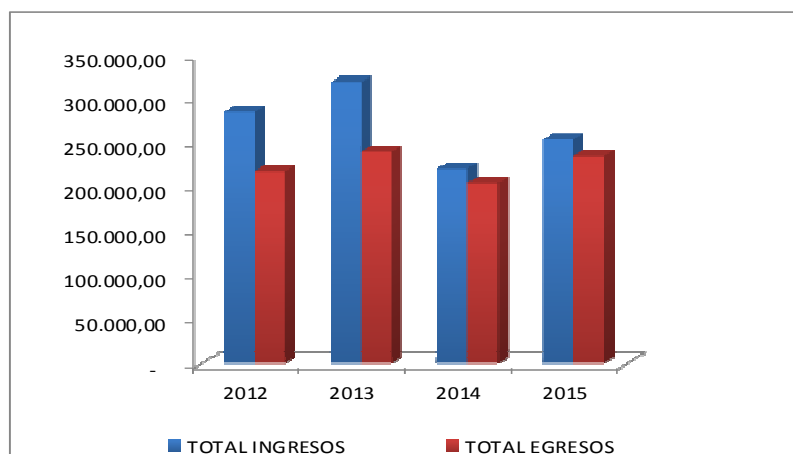


Figura 5 Proyección de las cuentas de ingresos y egresos

3.3.8 Cobertura de pasivos corrientes

En el cuadro de la cobertura de pasivos corrientes se observa la relación entre activos corrientes y pasivos (obligaciones de corto plazo) con una

cobertura de 2.10 veces; es decir Fundación Pastaza, puede cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus propios recursos.

Tabla 16

Cobertura de pasivos corrientes

	ACTIVOS CORRIENTES	dic-13	dic-14	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
11	Fondos Disponibles	17,279.83	29,222.44	(11,942.61)	(0.41)
	Total Activos Corrientes	<u>17,279.83</u>	<u>29,222.44</u>	(11,942.61)	(0.41)
	PASIVOS CORRIENTES				
25	CUENTAS POR PAGAR				
	Cuentas por pagar varias	8,448.00	-	8,448.00	(1.00)
	Obligaciones patronales	9,497.13	12,417.20	(2,920.07)	(0.24)
	Retenciones	1,173.05	740.69	432.36	0.58
	Contribuciones, impuestos y multas	1,285.85	767.73	518.12	0.67
	Total Pasivos Corrientes	20,404.03	13,925.62	6,478.41	0.47
	Cobertura de Pasivos Corrientes	<u>0.85</u>	<u>2.10</u>		

3.4 ANÁLISIS DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS

Al realizar un análisis prospectivo se puede identificar los posibles escenarios, basándose en condiciones del pasado, tomando en cuentas las tendencias actuales y los intereses por parte de los actores. El análisis de los escenarios prospectivos logra evidenciar las mejores alternativas para alcanzar los escenarios deseados o a su vez evadir los escenarios poco deseados.

El resultado de los escenarios prospectivos permitirá a la Junta Directiva de Fundación Pastaza identificar las estrategias en las cuales se deberá trabajar con más esfuerzo para llevar a cabo y a su vez lograr una mejor toma de decisiones institucionales.

3.4.1 Árbol de Giget

El árbol de Giget conocido también como árbol de competencias se utiliza para realizar un análisis y evaluación de un conjunto de productos, servicios, capacidades y competencias de una empresa para conocer de manera detallada las actividades del pasado, presente y futuro.

El desarrollo del árbol de competencias constituye una partida importante de los procesos de análisis de Fundación Pastaza, que para su elaboración cuenta con los responsables de cada proceso.

En la tabla que se muestra a continuación, se detalla los principales cambios del entorno que podrían afectar las competencias de Fundación Pastaza, al realizar un análisis exhaustivo de la situación pasada, presente y futura de la organización.

Tabla 17

Árbol de Giget

ARBOL DE GIGET			
	ANÁLISIS DEL PASADO	ANÁLISIS DEL PRESENTE	ANÁLISIS DEL FUTURO
RAMAS: resultados (productos, servicios)	Contribuir al buen manejo de la Cuenca Alta del Río Pastaza	Ejecutar programas integrales en: Agroecología, Manejo de Páramos y Fortalecimiento Socio Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones a la población comprendida entre 5-18 años de edad para educar en el manejo de residuos que pueden ser reciclados. - Implementar en los sectores rurales el reciclaje de los desperdicios. - Aprovechamiento de los desechos orgánicos que pueden ser utilizados en el compostaje - Utilización adecuada y moderada de los productos químicos en los cultivos
TRONCO: capacidades	Participar activamente en el cuidado de la Cuenca Alta del Río Pastaza	<p>Cuenta con personal, infraestructura y equipos para gestionar las actividades agroecológicas, manejo de páramos y socio organizativo</p> <p>Aporte de recursos materiales y económicos en las comunidades con las cuales trabaja para fomentar el cuidado ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Megatendencia de las 3R (reducir, reutilizar y reciclar) - Participar activamente en foros, charlas y conferencias institucionales y educativas acerca del cuidado del ambiente y las buenas prácticas ambientalistas.
RAIZ: competencias , "saber hacer"	Verificar constantemente el buen Cuidado de la Cuenca Alta del Río Pastaza	Contribuir con el buen uso de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectiva gestión del manejo de los residuos. - Proporcionar a la población de las áreas rurales una mejor calidad de vida. - Fomentar las alianzas estratégicas en instituciones públicas y privadas.

3.4.2 FODA prospectivo

FODA es el significado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene un enfoque prospectivo que permite generar acciones futuras, a través del estudio del desempeño basado en el pasado, presente y futuro que permite definir posibles evoluciones exitosas de la organización.

El beneficio a nivel directivo está en reflexionar y conocer el entorno de la institución, de manera que se pueda definir y plantear las estrategias a seguir.

A partir del análisis del macro y micro ambiente de la institución, se obtiene de manera clara las fortalezas y debilidades del micro ambiente y las oportunidades y amenazas del macro ambiente.

Una vez recolectada la información, se analiza el pasado, presente y futuro de cada uno de los factores que servirá posteriormente para plantear las variables.

En la tabla No 17, se presenta el FODA prospectivo aplicado a Fundación Pastaza.

Tabla 18

FODA prospectivo

FODA PROSPECTIVO				
FACTOR	FODA	PASADO	PRESENTE	FUTURO
INTERNO	FORTALEZAS	Ejecución de contratados enfocados a la Cuenca Alta del Río Pastaza	<p>Años de experiencia dedicado al cuidado del ambiente</p> <p>Participación en foros referentes al tema de medio ambiente</p> <p>Personal con experiencia en cuidado ambiental</p> <p>Servicio de calidad</p>	<p>Megatendencia de las 3R (reducir, reutilizar y reciclar)</p> <p>Implementar en los sectores rurales el reciclaje de los desperdicios</p> <p>Aprovechar los desechos orgánicos que pueden ser utilizados en el compostaje</p> <p>Utilizar adecuadamente los productos químicos en los cultivos</p>
	DEBILIDADES	Baja participación de la institución en temas ambientales	<p>Falta de una planificación</p> <p>Escasa participación en el mercado</p> <p>El modelo de gestión permanece desde la administración anterior</p> <p>Pobre imagen organizacional</p> <p>No existe un departamento de planificación y direccionamiento estratégico</p> <p>Alta rotación de personal</p>	Desviar y/o confundir la razón de ser para la cual fue creada Fundación Pastaza.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	Recibir recursos públicos por parte de INECEL	<p>Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas</p> <p>Ofrecer sus servicios en otras provincias del territorio nacional</p> <p>Aprovechar recursos que el Gobierno Ecuatoriano ofrece para el cuidado ambiental</p> <p>Incremento del turismo ecológico</p> <p>Creación de nuevas normas y reglamentos que ayudan a proteger el cuidado ambiental</p>	<p>Participar activamente en foros, charlas y conferencias institucionales y educativas acerca del cuidado del ambiente y las buenas prácticas ambientalistas.</p> <p>Fomentar alianzas estratégicas en instituciones públicas y privadas</p> <p>Posicionamiento en el mercado nacional a través de la incursión de nuevos proyectos</p> <p>Proporcionar a la población de las áreas rurales una mejor calidad de vida</p>
	AMENAZAS	Ineficiente manejo de los recursos	<p>Falta de financiamiento de las instituciones financieras para las empresas sin fines de lucro</p> <p>Expedición de una nueva ley legislativa que afecte a las instituciones sin fines de lucro</p> <p>Falta de interés de las organizaciones internacionales en la conservación del ambiente debido a los cambio ideológicos del poder Ejecutivo</p>	

3.4.3 Ábaco de Regnier

Según (Ibarra, 2012) *“El ábaco es un método de consulta (votación) a expertos, diseñado por el Dr. François Régnier, médico y economista en 1975. Es una alternativa para priorizar variables y para otras herramientas”*.

La aplicación de éste método es simple, prioriza respuestas de los actores y las cualificadas a través de un código de colores. Se utiliza bajo la imposición de la formulación de ítems (preguntas o variables), proposiciones afirmativas.

Las opciones del ábaco para develar opiniones de un grupo en relación a una situación dada se basa en la convención internacional adoptada para los colores del semáforo, en donde el verde significa “muy probable”, el verde claro “probable”, amarillo “duda”, rojo “improbable”, rojo claro “muy improbable” y blanco “nula”.

La lista de variables fue recolectada de la información proporcionada en las entrevistas realizadas a la alta gerencia y funcionarios de la Fundación. De la lista de variables planteadas y luego de ser calificadas se obtuvieron variables que son más preponderantes y que sería las prioritarias de atender, las mismas que se evidencian en la figura a continuación:

ABACO DE REGNIER							
MUY PROBABLE	FP	AGRS	JD	GE	AD	SU	TC
PROBABLE							
DUDA							
IMPROBABLE							
MUY IMPROBABLE							
NO HAY RESPUESTA							
Reconocimiento a nivel nacional	5	5	5	5	5	5	5
Incremento de la ejecución de proyectos al año	5	5	5	5	5	5	5
Nuevos servicios	5	5	5	5	5	5	4
Convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	5	5	5	5	5	5	4
Procesos de mejora continua	5	5	5	5	5	5	5
Fomento de buen ambiente de trabajo	5	5	5	5	5	5	5
Comunicación entre los diferentes departamentos que permita una buena toma de decisiones	5	5	5	5	5	5	5
Ejecución de los trabajos en el tiempo estimado	5	5	5	5	5	5	5
Elaborar políticas internas para contratación excelente personal	5	4	3	3	3	4	4
Fidelidad por parte de los trabajadores	5	2	2	1	3	5	5
Mejorar la calidad de la población rural	4	3	3	4	2	3	3
Incremento de establecimientos que impactan en el ambiente	3	4	4	3	3	3	3
Crecimiento de enfermedades por contaminación	4	2	2	2		4	3
Oposición por parte de los sectores beneficiarios	3	2	3	3	3	2	2
Mal uso de los desechos				3	4	3	3

Figura 6 Ábaco de Regnier

Las variables obtenidas de la figura No 6, serán utilizadas en los programas de prospectiva que se detallan a continuación.

3.4.4 MICMAC

MicMac (Matriz de Impacto Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación), es un software de análisis estructural que permite identificar las variables claves de un estudio de prospectiva estratégico.

En el mismo programa se ha ingresado la información obtenida de la Fundación Pastaza, la cual arroja la matriz de influencia directa.

3.4.4.1 Matriz Influencia Directa

La matriz de influencia directa (MID) es la relación de influencias directas versus las variables que se definan.

La siguiente lista de variables fue escogida de la información proporcionada por el Ábaco de Regnier:

- Crecimiento.- Incrementar el índice de posicionamiento a nivel nacional
- Proyectos.- Incrementar el porcentaje de ejecución de proyectos y/o convenios durante el año
- Servicios.- Incrementar las líneas de proyectos para ofrecer nuevos servicios a favor del ambiental
- Alianzas.- Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
- Mejora.- Establecer procesos de mejora continua para la institución
- Trabajo.- Fomentar un buen ambiente de trabajo que permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la institución
- Decisiones.- Comunicación oportuna entre los diferentes departamentos de FP para una buena toma de decisiones

- Tiempo.- Ejecutar todos los proyectos y/o convenios en el tiempo acordado

Estas variables han sido calificadas de acuerdo a las influencias y dependencias directamente, relacionando cada factor con los demás, con base en la valoración de: 0 ninguna influencia, 1: débil. 2: influencia moderada, 3: fuerte influencia, P: influencias potenciales (4).

Tabla 19

Matriz de Influencia Directa

	1: CRECIMIENT	2: PROYECTOS	3: SERVICIOS	4: ALIANZAS	5: MEJORA	6: TRABAJO	7: DECISIONES	8: TIEMPO
1: CRECIMIENT	0	3	3	3	2	2	2	P
2: PROYECTOS	3	0	3	2	3	P	P	3
3: SERVICIOS	3	1	0	3	3	0	0	2
4: ALIANZAS	2	1	1	0	3	3	3	0
5: MEJORA	3	1	2	2	0	2	P	3
6: TRABAJO	2	0	0	2	P	0	3	1
7: DECISIONES	3	0	0	1	P	1	0	P
8: TIEMPO	P	3	3	0	2	1	0	0

©LIPORBITAMAC

Fuente: MICMAC

Como se puede observar, la variable de mayor dependencia directa (horizontal) es la “mejora” y “crecimiento“, en cambio que la de mayor influencia (vertical) “proyectos”.

3.4.4.2 Plano de influencia y dependencia directa

El plano de influencia y dependencia directa consta de cuatro cuadrantes, en la parte superior izquierda del plano se ubican los problemas más

importantes ya que tienen muy influencia y poca dependencia, en el lado superior derecho están las variables influyentes que son altamente dependientes, en la parte inferior izquierda están variables pocas influyentes y en el cuadrante inferior derecho es poco dependiente.

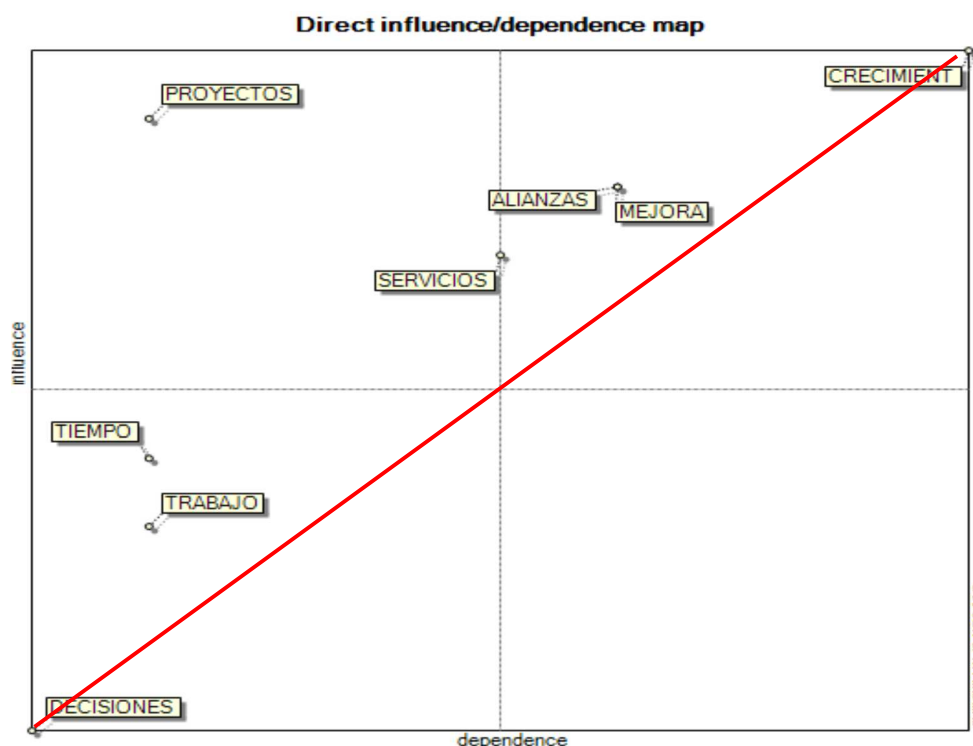


Figura 7 Plano de influencia directa y dependencia
Fuente: MICMAC

En el cuadrante superior izquierdo se puede evidenciar que la variable “proyectos” es la más influyente y en el cuadrante superior derecho la variables “crecimiento” es la más dependiente.

3.4.4.3 Plano de influencia y dependencia indirecta

Definir la ubicación de las variables de la gráfica del plano es muy importante ya que dependerá del cuadrante en que se encuentren.

En el interior del plano, en la parte superior izquierda están las variables determinantes de mucha influencia pero poco dependientes, al lado superior derecho las variables claves de estudio ya que son poco influyentes pero si dependientes, en la parte inferior derecha están las variables de resultados, al lado inferior izquierdo las variables autónomas las que tienen baja dependencia y baja.

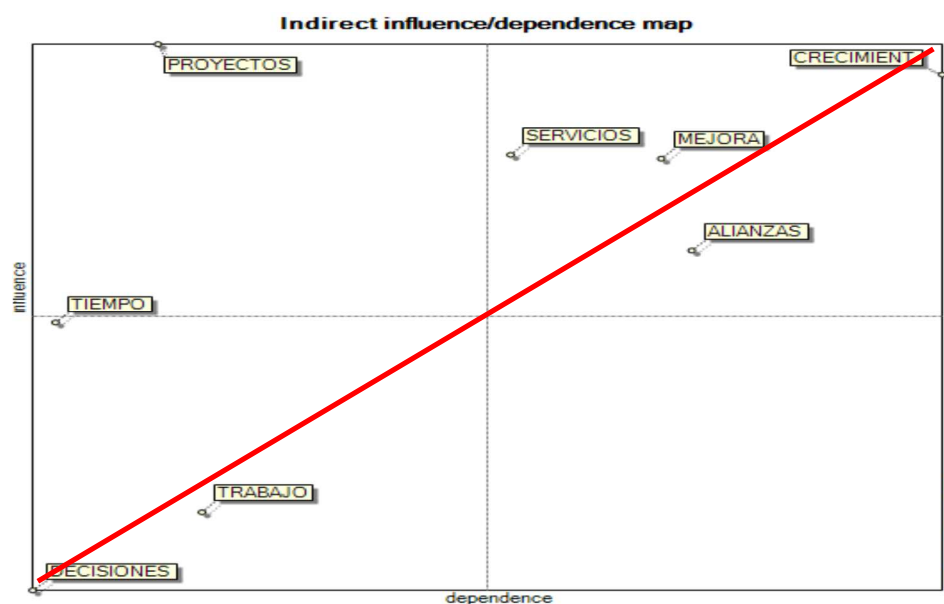


Figura 8 Plano de influencia y dependencia indirecta
Fuente: MICMAC

Al trazar una línea diagonal desde el origen de las coordenadas hasta el vértice opuesto, se puede identificar de mejor maneras las variables claves.

En el ejemplo se evidencia que las variables de dependencia influyentes son: crecimiento, mejora, alianzas y servicios.

3.4.4.4 Figura de influencia Indirecta

En el figura No 6, se observa que la variable estratégica de “proyectos”, busca incrementar el porcentaje de ejecución de líneas de proyectos y/o

convenios durante el año, variables que se evidencia que está fuertemente ligada a la variable “crecimiento” que es incrementar el índice de posicionamiento a nivel nacional.

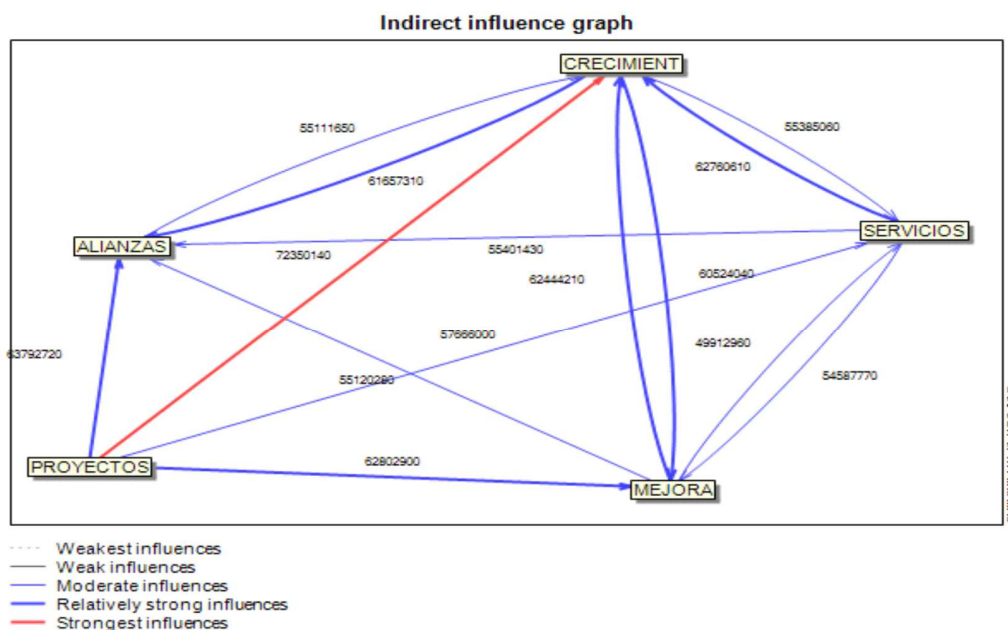


Figura 9 Influencia indirecta

Fuente: MICMAC

3.4.5 MACTOR

Es el método de análisis prospectivo de juegos de actores, que pretende resolver los conflictos entre grupos que persiguen diferentes proyectos. La matriz Mactor aporta un conjunto de herramientas a ser analizadas ya que mide la fuerza entre actores y objetivos.

La lista de expertos ingresada en el software Mactor es:

- FP.- Fundación Pastaza
- RAGS.- Representante de Asamblea General de Socios
- JD.- Junta Directiva
- GE.- Gerente Ejecutivo
- AD.- Administración
- SU.- Supervisor
- TC.- Técnico de Campo
- MAE.- Ministerio del Ambiente del Ecuador
- OTRAS ONGs.- Otras Organizaciones No Gubernamentales ambientalistas

Además, es necesario digitalizar los objetivos de cada uno de los actores con el fin de buscar los lineamientos a la funcionalidad del sistema.

Los objetivos son:

- Crecimiento.- Incrementar el índice de posicionamiento a nivel nacional
- Proyectos.- Incrementar el porcentaje de ejecución de proyectos y/o convenios durante el año
- Servicios.- Incrementar las líneas de proyectos para ofrecer nuevos servicios a favor del ambiente
- Alianzas.- Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
- Mejora.- Establecer procesos de mejora continua para la institución
- Trabajo.- Fomentar un buen ambiente de trabajo que permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la institución
- Decisiones.- Comunicación oportuna entre los diferentes departamentos de FP para una buena toma de decisiones

- Tiempo.- Ejecutar todos los proyectos y/o convenios en el tiempo acordado

Del software se analizará dos matrices, la primera de influencia directa actor por actor y la segunda actor por objetivo.

3.4.5.1 La Matriz de influencias directas (MDI) Actor x Actor.

Esta matriz se crea con la finalidad de conocer la influencia que tiene cada actor sobre el resto de los actores, o a su vez el conjunto de actores que influencia ejercen sobre cada uno de ellos, el peso o fuerza que tengan los actores pueden ser diferentes.

La valoración para determinar el grado de influencias en la matriz se clasifican de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor; 0 sin influencia, 1 procesos, 2 proyectos, 3 misión y 4 existencia.

Los datos han sido ingresados en el programa MACTOR que se utilizada para prospectiva. A continuación se describen los actores:

MID	FP	RAGS	JD	GE	AD	SU	TC	MAE	OTROS ONGs
FP	0	4	3	3	3	2	2	0	0
RAGS	4	0	3	4	2	0	0	0	0
JD	4	0	0	4	3	3	2	0	0
GE	4	3	3	0	4	3	3	0	0
AD	3	0	1	4	0	3	2	0	0
SU	2	1	1	4	3	0	4	0	0
TC	2	0	0	3	3	4	0	0	0
MAE	4	1	2	4	0	0	0	0	4
OTROS ONGs	4	0	0	2	0	1	1	2	0

Figura 10 Matriz de Actor x Actor
Fuente: MACTOR

3.4.5.2 Plano de influencias y dependencias entre actores

El plano de influencia y dependencia entre los actores es una representación gráfica de las posiciones de los actores con respecto a las influencias y dependencias entre sí

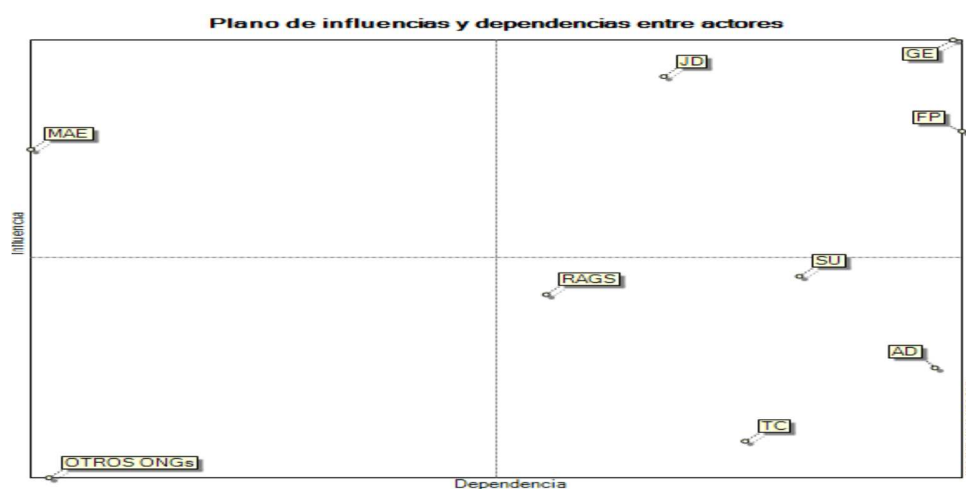


Figura 11 Plano de influencias y dependencias entre actores
Fuente: MACTOR

Esta información es muy útil al momento de construir los escenarios ya que permite identificar al actor con el cual se deberá trabajar.

3.4.5.2 Matriz de actor x objetivo (MAO).

La matriz de actor por objetivo da peso a cada actor sobre cada uno de los objetivos y la jerarquía que tienen sobre ellos.

La valoración para determinar el grado de influencias en la matriz se clasifican de 0 a 4, tomando en cuenta el signo (-/+) que indica que el actor es favorable u opuesto al objetivo, 0 es el objetivo poco consecuente, 1 el objetivo

pone en peligro los procesos operativos del actor/ es indispensable para sus procesos operativos, 3 el objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos y 4 el objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión y 4 el objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

Los datos de Fundación Pastaza han sido ingresados en el programa Lipsor-MACTOR de donde arroja el siguiente dato.

2MAO	CREMINT	PROYECTOS	SERVICIOS	ALIANZAS	NEODRA	TIRBAO	DEISIONES	TIEMPO
FP	4	4	4	4	4	3	4	1
RAGS	4	4	4	4	3	0	-3	0
JD	4	4	4	4	2	1	-4	0
GE	4	4	4	4	4	3	-4	4
AD	3	3	3	3	2	3	3	2
SU	2	3	2	2	3	3	3	4
TC	2	3	3	1	2	4	1	4
MAE	4	4	4	0	0	0	0	0
OTROS ONGs	-2	3	-2	4	3	0	4	0

Figura 12 Matriz actor por objetivo
Fuente: MACTOR

3.4.5.2.1 Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos

El histograma se utiliza para identificar a cada actor, en la medida de su posición con respecto a los objetivos definidos, si están en pro o en contra.

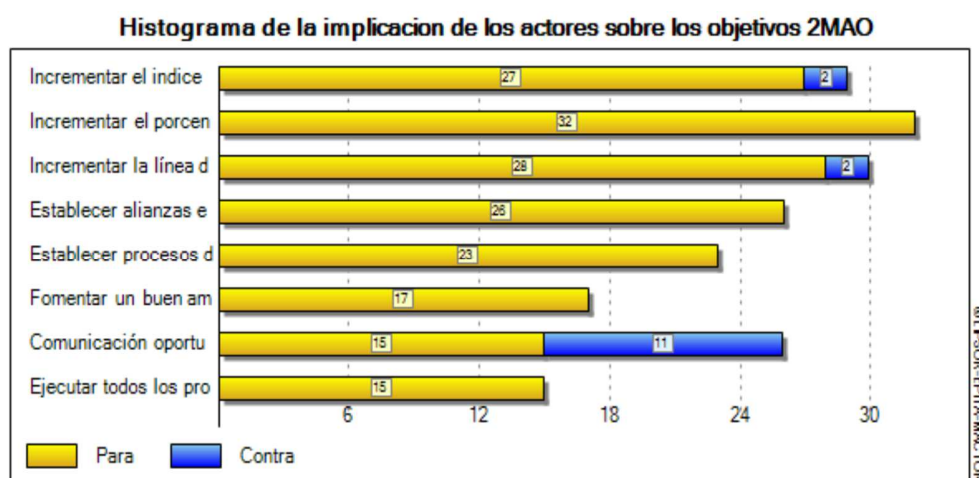


Figura 13 Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos
Fuente: MACTOR

El objetivo “comunicación oportuna entre los diferentes departamentos” es la que mayor peso la misma que está pintada de “color azul”, que describe el factor sobre el cual la Fundación tiene la mayor complejidad, objetivo en el cual se debe trabajar para con mayor flexibilidad.

3.4.5.2.2 Plano de correspondencias actores / objetivos

En la figura se observa a los actores con mayores influencias sobre los objetivos y su posicionamiento sobre ellos. Se buscar conocer a los actores favorables o desfavorables sobre los objetivos.

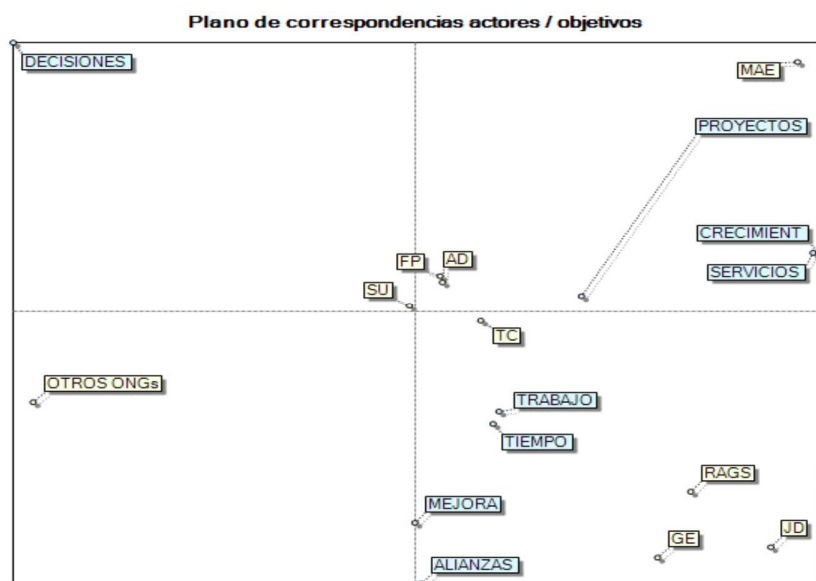


Figura 14 Plano de correspondencias actores / objetivos
Fuente: MACTOR

El Ministerio de Ambiente del Ecuador es el actor más influyente para el caso de Fundación Pastaza debido a que es la entidad reguladora del ambiente quien controla a todas las empresas dentro de su ámbito.

Los objetivos proyectos, crecimiento y servicios son los más influyentes, ya que están ubicados en la parte superior derecha del cuadrante del plano, en la cual también se ubican los actores internos de la Fundación, la Alta Gerencia.

3.4.5.3 Histograma de Relaciones de fuerza MIDI

La gráfica de relaciones de fuerza indica cuáles son los actores muy influyentes y pocos influyentes para la construcción del **escenario apuesta** planteados para Fundación Pastaza al 2020.

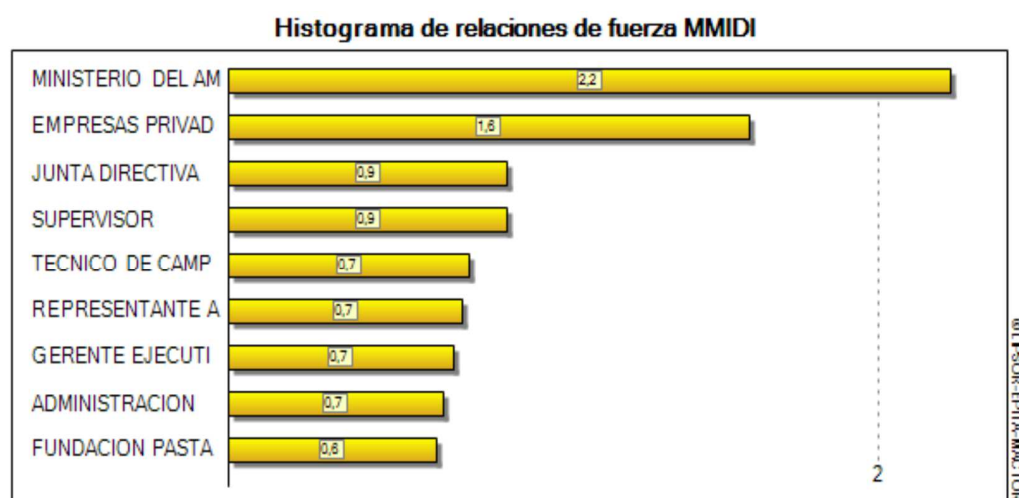


Figura 15 Histograma de Relaciones de fuerza MIDI
Fuente: MACTOR

Por su competencia y al ser autoridad ambiental el Ministerio de Ambiente del Ecuador el principal actor, el más influyente, seguido por otras Organizaciones No Gubernamentales, quienes son competencia directa de Fundación Pastaza.

3.4.5.4 Figura de convergencias entre actores

La gráfica de convergencias entre actores indica las posibles alianzas que se pueden alcanzar entre diferentes actores implicados en la construcción del **escenario apuesta** planteados para Fundación Pastaza al 2020.

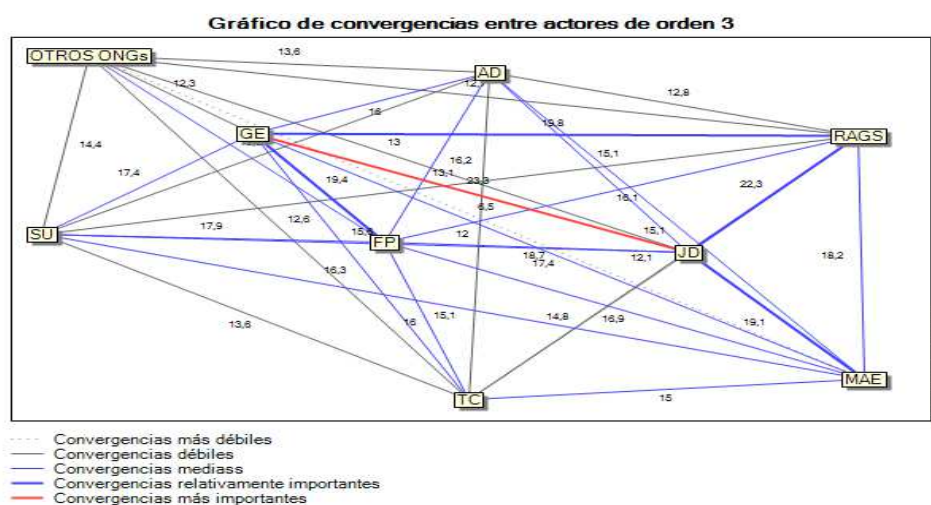


Figura 16 Convergencias entre Actores
Fuente: MACTOR

El Ministerio de Ambiente del Ecuador y Fundación Pastaza podrían construir alianzas estratégicas, debido que mantienen entre si una convergencia relativamente importante, tomando en cuenta que es el Ministerio de Ambiente el ente rector para proteger y velar por el cuidado del ambiente, objetivo que también persigue la Fundación.

La convergencia más importante está entre la Junta Directiva y la Gerencia Ejecutiva quienes deben velar por la buena imagen institucional apuntando a un solo camino para llevar a cabo los objetivos planteados.

3.4.5.5 Figura de divergencias entre actores

La gráfica de las divergencias entre los actores muestra los posibles conflictos que se pueden ocasionar entre actores de la Institución.

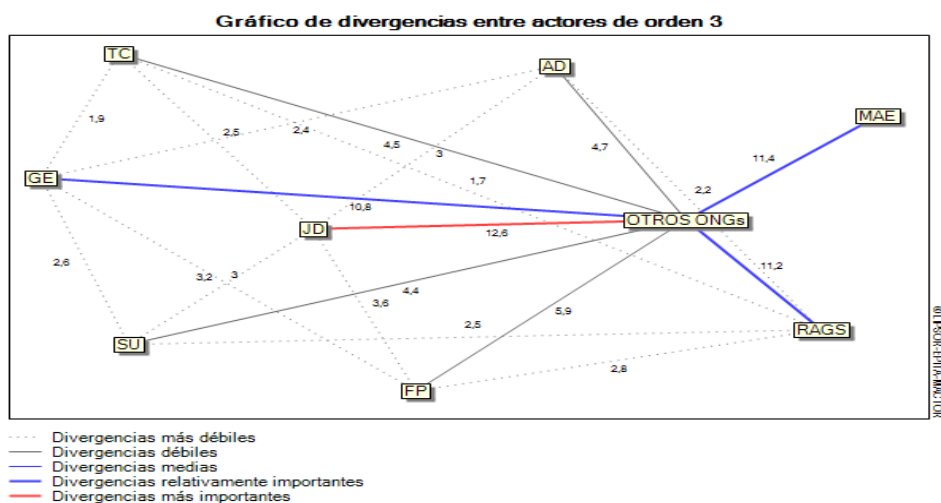


Figura 17 Divergencias entre actores (conflictos)
Fuente: MACTOR

El conflicto más importante está directamente asociada entre la Junta Directiva y Otras Organizaciones No Gubernamentales, quienes tienen gran influencia ya que son la competencia directa de Fundación Pastaza, ante una mala toma de decisiones afectaría directamente a los objetivos de la organización.

Otra divergencia relativamente importante es con el actor Ministerio del Ambiente del Ecuador quien es el encargado de implementar y hacer cumplir las políticas y normativas ambientalistas.

3.4.5.6 Histograma de la ambivalencia entre actores

El histograma de ambivalencias, no es otra cosa que los posibles riesgos que se podría tener con los actores.

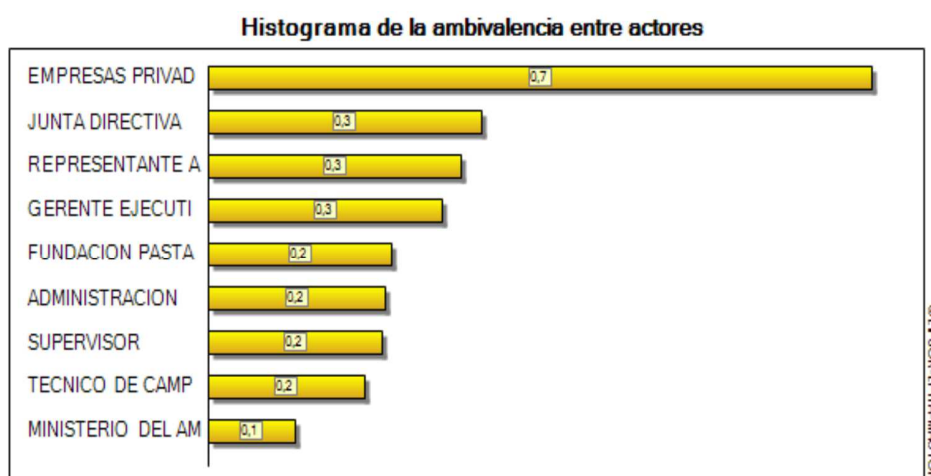


Figura 18 Histograma de la ambivalencia entre actores (riesgos)
Fuente: MACTOR

Para la Fundación, otras organizaciones no gubernamentales privadas es el actor con mayor influencia de riesgo que se podría tener, debido a que sus actividades están en el mismo giro del negocio.

Las ONG privadas juegan un papel importante para el desarrollo de la implementación de nuevos proyectos y/o convenios para Fundación Pastaza, ya que se convierten en competencia directa.

3.4.6 Matriz IGO

Se llama matriz de IGO porque utiliza dos criterios, la primera Importancia y la segunda Gobernabilidad.

“La importancia es la relación de las acciones con respecto a los objetivos y la gobernabilidad es el control que tiene la organización sobre la acción” (Villacis, 2014).

En esta matriz de prospectiva se busca definir que las estrategias, objetivos o variables (factores en general) se prioricen, es decir que se va a comparar los dos criterios para luego ofrecer la prevalencia de las acciones a evaluar.

Tabla 20

Matriz de IGO 1.1

MATRIZ DE IGO				
OBJETIVOS	ACCIONES	IMPORTANCIA	GOVERNABILIDAD	ANÁLISIS IGO
Incrementar el índice de posicionamiento a nivel nacional	Dar a conocer la trayectoria institucional mediante medios masivos de comunicación	10	5	URGENTE
	Medición mensual del índice de posición a través de los medios masivos de comunicación	2	4	MENOS URGENTE
	Participar en foros, charlas, congresos acerca del cuidado ambiental y su importancia	9	3	URGENTE
Incrementar el porcentaje de ejecución de proyectos y/o convenios durante el año	Elaboración de planes que incorpore nuevas técnicas de financiamiento	10	4	URGENTE
	Levantamiento geofigura para determinar potenciales zonas afectadas por contaminación	7	1	NECESARIO
Incrementar la línea de proyectos para ofrecer nuevos servicios a favor del ambiental	Certificar en la norma ISO 14001 (ambiental)	6	3	MENOS URGENTE
	Elaborar un estudio de mercado para evaluar la factibilidad de nuevas líneas proyectos	7	3	MENOS URGENTE
Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	Alianzas estratégicas con fines de intercambio tecnológico con empresas públicas y privadas relacionadas con la gestión de desechos	5	5	MENOS URGENTE
	Solicitar al MAE que incentive a las empresas privadas que contribuyan con la responsabilidad ambiental	6	0	INNECESARIO
	Crear convenios con instituciones internacionales que permita el intercambio del personal para capacitarse	4	3	MENOS URGENTE

CONTINUA →

Establecer procesos de mejora continua para la institución	Elaborar un manual de funciones para el personal	9	3	URGENTE
	Crear un manual que contenga los lineamientos para el desarrollo de las actividades	7	3	MENOS URGENTE
	Certificar en la norma ISO 9001 (calidad)	6	3	MENOS URGENTE
	Crear una cultura organizacional que fomente las buenas prácticas	4	3	MENOS URGENTE
Fomentar un buen ambiente de trabajo que permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la institución	Capacitar con frecuencia al personal de la institución para incrementar los niveles de conocimientos	10	5	URGENTE
	Proporcionar al personal los instrumentos necesarios para el desarrollo de sus funciones	7	5	MENOS URGENTE
	Certificar en la norma OHSAS 18001 (seguridad y salud ocupacional)	4	0	INNECESARIO
	Incentivar a los funcionarios con capacitaciones en el exterior	5	1	INNECESARIO
Comunicación oportuna entre los diferentes departamentos de FP para una buena toma de decisiones	Entrega de información confiable y oportuna entre los departamentos de la institución	7	3	MENOS URGENTE
Ejecutar todos los proyectos y/o convenios en el tiempo acordado	Establecer cronogramas de actividades y tiempos para cada proyecto y/o convenio	9	5	URGENTE
	Establecer el control de la ejecución de tiempos por proyectos y/o convenios	7	3	MENOS URGENTE
	Presentar mensualmente informes que determinen el nivel de cumplimiento por proyecto	5	3	MENOS URGENTE

Con la información que se obtiene de la matriz de IGO, se procede a graficar cada una de los objetivos con sus coordenadas dadas por la calificación de importancia y gobernabilidad, de esta manera determinar los objetivos urgentes, necesarios, menos urgentes e innecesarios.

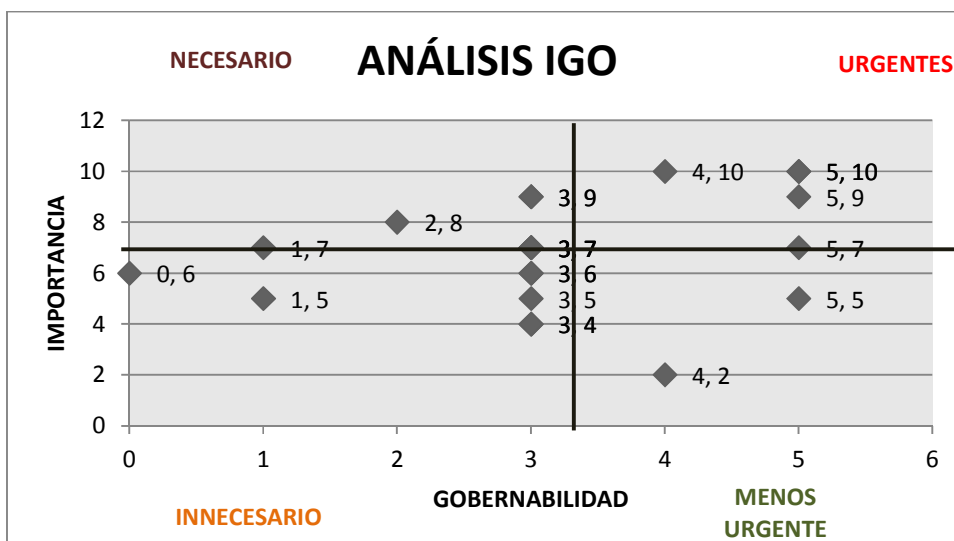


Figura 19 Análisis IGO

Una vez graficadas las acciones de la matriz de IGO, los cuadrantes más representativos son los “urgentes” y “necesarios”, a continuación en la tabla No. 19 se prioriza las acciones para Fundación Pastaza.

Tabla 21

Matriz de IGO 1.2

MATRIZ DE IGO						
OBJETIVOS	ACCIONES			IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	ANÁLISIS IGO
	Dar a conocer la trayectoria institucional	mediante	medios	10	5	URGENTE
Incrementar el índice de posicionamiento a nivel nacional	masivos de comunicación	Participar en foros, congresos	charlas, acerca del cuidado ambiental y su importancia	9	3	URGENTE

CONTINUA →

Incrementar el porcentaje de ejecución de proyectos y/o convenios durante el año	Elaboración de planes que incorpore nuevas técnicas de financiamiento	10	4	URGENTE
	Levantamiento geofigura para determinar potenciales zonas afectadas por contaminación	7	1	NECESARIO
Establecer procesos de mejora continua para la institución	Elaborar un manual de funciones para el personal	9	3	URGENTE
Fomentar un buen ambiente de trabajo que permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la institución	Capacitar con frecuencia al personal de la institución para incrementar los niveles de conocimientos	10	5	URGENTE
Ejecutar todos los proyectos y/o convenios en el tiempo acordado	Establecer cronogramas de actividades y tiempos para cada proyecto y/o convenio	9	5	URGENTE

La información final de la tabla No 20 Matriz IGO1.2, se trabajó con los actores de Fundación Pastaza, quienes bajo su perspectiva evaluaron e identificaron de manera más clara las hipótesis a ser utilizadas en el software Smic-Prob-Expert para determinar los escenarios futuros.

3.4.7 SMIC-PROB-EXPERT

Smic-ProB-Expert (Sistema de Matrices de Impactos Cruzados) que tiene como objetivo principal el determinar la probabilidad de los escenarios creados y las examina de acuerdo a las combinaciones de las hipótesis establecidas, este software define los escenarios de prospectiva.

La funcionalidad del software parte de la definición de los expertos y las hipótesis que deben ser valoradas en relación a la probabilidad simple, probabilidad de si ocurrencia y la probabilidad de si no ocurrencia, los resultados que se obtenga determinará los escenarios futuros que permitirá evaluar estratégicamente un modelo prospectivo.

3.4.7.1 Definición de hipótesis

Para ingresar los datos en el software SMIC es necesario identificar las hipótesis y los expertos a utilizar, para el caso de Fundación Pastaza, las hipótesis serán las identificadas por la tabla No 20 Matriz de IGO 1.2.

Tabla 22

Hipótesis y situación actual

VARIABLE	EVENTO	HORIZONTE	HIPOTESIS FUTURA	SITUACIÓN ACTUAL
Incrementar el índice de posicionamiento a nivel nacional	1	QUE TAN PROBABLE ES QUE PARA EL 2020	Fundación Pastaza incrementa en un 70% de posicionamiento a nivel nacional mediante la difusión de medios masivos	Fundación Pastaza abarca de un 10% de posicionamiento a nivel nacional
Incrementar el porcentaje de ejecución de proyectos y/o convenios durante el año	2		Anualmente los proyectos y/o convenios se incrementa en un 5%	Apenas el 1% tiene en ejecución de proyectos y/o convenios
Establecer procesos de mejora continua para la institución	3		Todos los departamentos de la institución contarán con manuales de	Apenas el departamento contable cuenta con un manual

CONTINUA →

		procesos para alcanzar la mejora continua	operativo
Fomentar un buen ambiente de trabajo que permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la institución	4	El personal de la institución anualmente recibirá al menos 3 cursos de capacitación	Existe personal que por dos años no ha sido capacitada
Ejecutar todos los proyectos y/o convenios en el tiempo acordado	5	Cada proyecto y/o convenio contenga su cronograma de actividades de acuerdo a las circunstancias de trabajo	Solo los proyectos mayores a un año cuentan con cronogramas

En el caso del presente trabajo investigativo, los expertos son un representante de la alta gerencia y de cada departamento de Fundación Pastaza, a quienes se les realizó la entrevista.

Estas hipótesis ingresadas en el software Smic son:

- N Nacional.- Incrementar el índice de posicionamiento a nivel nacional
- 5% Proyect.- Incrementar el porcentaje de ejecución de proyectos y/o convenios durante el año
- Mejora Con.- Establecer procesos de mejora continua para la institución
- Trabajo Am.- Fomentar un buen ambiente de trabajo que permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la institución
- Tiempo Aco.- Ejecutar todos los proyectos y/o convenios en el tiempo acordado

Una vez manipulado el software se obtiene las probabilidades de cada evento, ya sea por experto o por grupo.

Las matrices a ocupar para el análisis de las hipótesis planteadas son:

- Probabilidades simples
- Probabilidades condicionales de si realización
- Probabilidades condicionales de si no realización

3.4.7.2 Matriz de probabilidades simples sobre conjunto de actores

En la tabla No 22 se observar la posición del conjunto de actores sobre las hipótesis planteadas a futuro mediante el cual se muestra la probabilidad simple calculada por el conjunto de expertos.

Tabla 23

Matriz de probabilidades simples sobre conjunto de actores

HIPÓTESIS	PROBABILIDADES
1 - N NACIONAL	0,661
2 - 5% PROYECT	0,532
3 - MEJORA CON	0,646
4 - TRABAJO AM	0,607
5 - TIEMPO ACO	0,646

Fuente: Smic-Prob-Expert

Con base en la información proporcionada se observa que son tres las hipótesis que tienen mayor probabilidad de ocurrencia

- La primera con el 66% de probabilidad “incrementar el índice de posicionamiento a nivel nacional”,

- La tercera y quinta hipótesis los expertos coinciden con un 64% de probabilidad de ocurrencia “establecer procesos de mejora continua para la institución y ejecutar todos los proyectos y/o convenios en el tiempo acordado”.

Las tres hipótesis planteadas son competencia de Fundación Pastaza, es decir, dependen directamente de los actores de la institución para su cumplimiento.

3.4.7.3 Matriz de Probabilidades condicionales de si realización

Los valores expresados en esta matriz muestran las probabilidades condicionales netas de si realización de las hipótesis sobre el conjunto de expertos, en la tabla No. 22 se observa que los valores de las probabilidades simples netas que aparecen en la tabla No. 23 aparecen como diagonal principal de esta matriz.

Tabla 24

Probabilidades condicionales de si realización

HIPÓTESIS	N NACIONAL	5% PROYECT	MEJORA CON	TRABAJO AM	TIEMPO ACO
1 - N NACIONAL	0,661	0,77	0,769	0,696	0,789
2 - 5% PROYECT	0,62	0,532	0,654	0,612	0,692
3 - MEJORA CON	0,752	0,795	0,646	0,817	0,846
4 - TRABAJO AM	0,639	0,698	0,767	0,607	0,721
5 - TIEMPO ACO	0,772	0,841	0,846	0,768	0,646

Fuente: Smic

Las hipótesis con mayor probabilidad condicional de si realización son “mejora continua” y “tiempo acordado” con el 84% de probabilidad.

3.4.7.4 Matriz de probabilidades condicionales de si no realización

Los valores expresados en esta matriz muestran las probabilidades condicionales netas de si no realización de las hipótesis sobre el conjunto de expertos, es decir, qué probabilidad existe de que ocurra un evento dado la no ocurrencia de otro. En la tabla No 24 se aprecia que de forma diagonal está formada por 0, lo que quiere decir la no ocurrencia de esta hipótesis.

Tabla 25

Matriz de probabilidades condicionales de si no realización

HIPÓTESIS	N	5%	MEJORA	TRABAJO	TIEMPO
	NACIONAL	PROYECT	CON	AM	ACO
1 - N NACIONAL	0	0,536	0,463	0,607	0,427
2 - 5% PROYECT	0,361	0	0,308	0,409	0,239
3 - MEJORA CON	0,44	0,477	0	0,384	0,281
4 - TRABAJO AM	0,544	0,503	0,314	0	0,398
5 - TIEMPO ACO	0,402	0,425	0,281	0,458	0

Fuente: Smic

Las hipótesis con probabilidades condicionales de si no realización están “trabajo ambiente” y “5% proyectos”, es decir de no cambiar la perspectiva ante un buen ambiente de trabajo y el incremento del 5% anual de los proyectos fundación Pastaza no podrá incrementar su porcentaje de crecimiento a nivel nacional.

3.4.7.5 Probabilidades de los escenarios

La construcción de escenarios para (Ruiz & Parada, 2013) se da: “Una vez calculada las probabilidades simples y condicionadas asociadas a las hipótesis, el software construye el conjunto de escenarios a partir de las combinaciones de hipótesis”.

Para el presente caso de estudio, el software Smic-Prob-Expert mostro un total de 32 combinaciones posibles, esto debido a que el programa aplica la fórmula de 2^n , es decir, es una combinación binaria 1 y 0; y, n es número de hipótesis que se van a combinar. Para el ejemplo fueron 5 eventos $2^5=2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2=32$. Los escenarios con números 1 quieren decir que la hipótesis se cumple y con 0 que no se cumplen.

A continuación se aprecia los escenarios que el método Smic arroja.

Tabla 26

Probabilidades de los escenarios

Escenarios	Probabilidad	Probabilidad acumulada
01 - 11111	0.2	0.2
02 - 11110	0.031	0.231
03 - 11101	0.086	0.317
04 - 11100	0.006	0.323
05 - 11011	0.033	0.356
06 - 11010	0.005	0.361
07 - 11001	0.03	0.391
08 - 11000	0.019	0.41
09 - 10111	0.097	0.507
10 - 10110	0.028	0.535
11 - 10101	0.039	0.574
12 - 10100	0.01	0.584
13 - 10011	0.014	0.598
14 - 10010	0.016	0.614

CONTINUA →

15 - 10001	0.012	0.626
16 - 10000	0.036	0.662
17 - 01111	0.081	0.743
18 - 01110	0.009	0.752
19 - 01101	0.009	0.761
20 - 01100	0	0.761
21 - 01011	0.005	0.766
22 - 01010	0.007	0.773
23 - 01001	0.003	0.776
24 - 01000	0.007	0.783
25 - 00111	0.035	0.818
26 - 00110	0.015	0.833
27 - 00101	0	0.833
28 - 00100	0	0.833
29 - 00011	0.002	0.835
30 - 00010	0.03	0.865
31 - 00001	0.001	0.866
32 - 00000	0.135	1.001

Fuente: Smic-Prob-Expert

Para el ejemplo, el escenario 1 tiene 5 eventos 1, que se describe que todas las hipótesis se cumplen con un 20% de probabilidad, el escenario 32 con 5 eventos 0 se define que ninguna hipótesis se cumple con el 33% de probabilidad de ocurrencia.

3.4.7.6 Histograma de probabilidad de los escenarios sobre el conjunto de expertos

En esta figura de barras se observa los escenarios con mayor porcentaje de probabilidad a ser analizados.

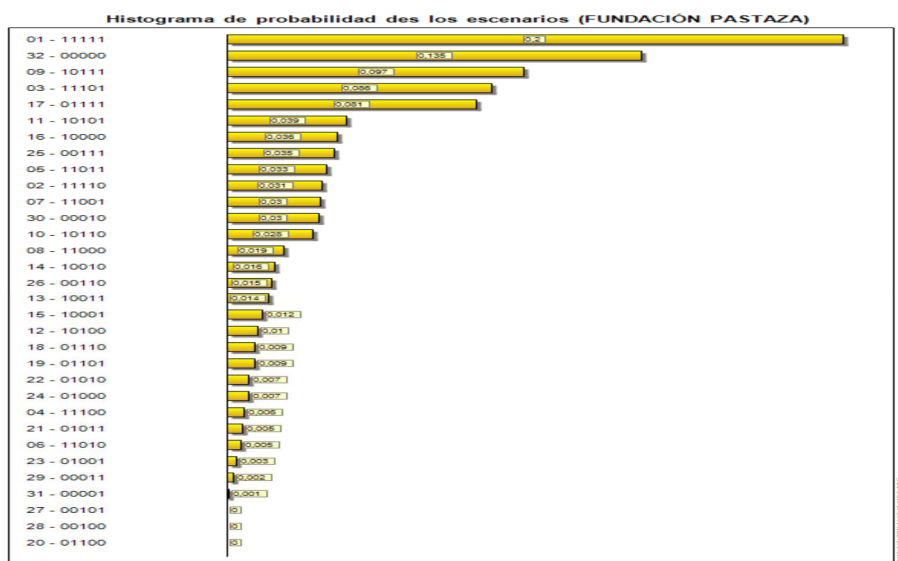


Figura 20 Histograma de probabilidades de escenarios
Fuente: Smic-Prob-Expert

3.4.7.7 Proximidades entre expertos y escenarios

En esta figura se observa el alcance que tienen los expertos sobre las posibles soluciones que pueden existir para Fundación Pastaza, es la Alta Gerencia quien se evidencia en el figura, que pueden tomar la batuta ante las hipótesis planteadas.

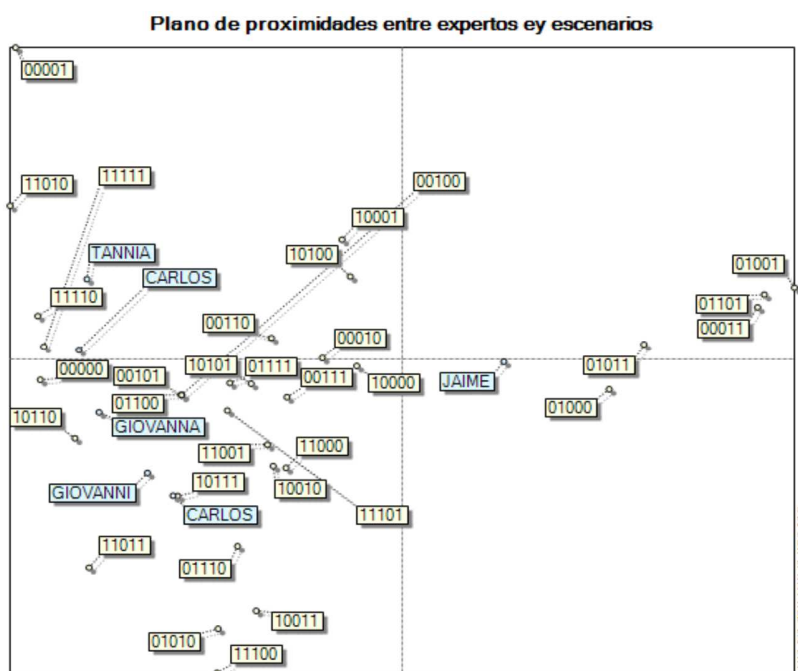


Figura 21 Proximidades entre expertos y escenarios
Fuente: Smic-Prob-Expert

3.4.7.8 Proximidades entre expertos y escenarios sobre las soluciones más contrastadas

La figura muestra la cercanía de los expertos y los escenarios ante las soluciones más opuestas planteadas en las hipótesis del sistema.

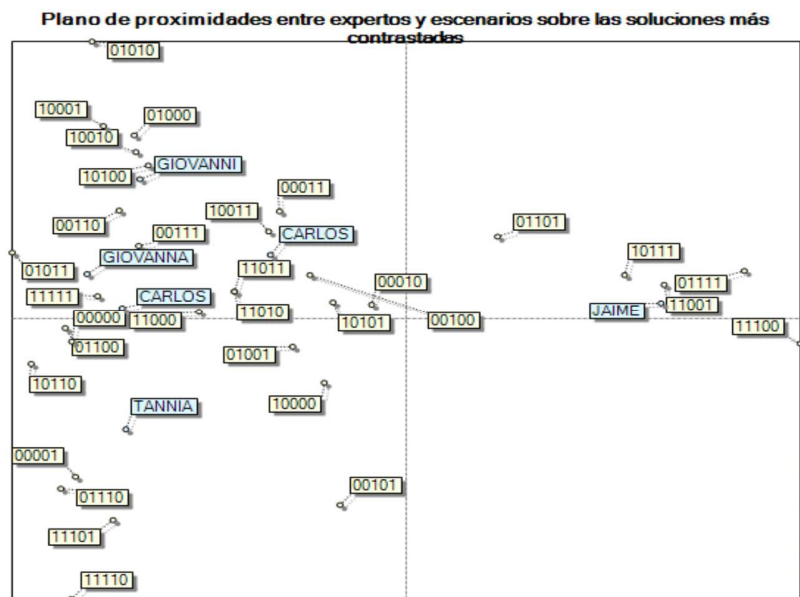


Figura 22 Proximidades entre expertos y escenarios sobre las soluciones más contrastadas
Fuente: Smic-Prob-Expert

3.4.7.9 Descripción de los escenarios

De los datos obtenidos de la tabla No 24, los escenarios se dividen en:

- Altamente probables
- Improbables
- Imposibles

Los escenarios según sus probabilidades de ocurrencia se dividen en dos grupos. El primero son los *escenarios probables*, que serán establecidos de acuerdo aquellas probabilidades acumuladas sean del 80% y el segundo grupo son los *escenarios improbables*, en este caso se elige los que obtengan el 20% faltante.

Para este caso de estudio, al primer grupo se lo llamará escenarios alternos dentro de los cuales se identificará el escenario tendencial y apuesta, y del segundo el escenario improbable e imposible.

En la tabla No. 26 se presenta el escenario alternativo, el mismo que está conformado por 25 escenarios que contiene aquellos valores que representan una probabilidad acumulada de hasta el 80%.

Tabla 27

Probabilidad de escenario alternativo (1er grupo)

Escenarios	Probabilidades	Probabilidades acumuladas
01 - 11111	0,20	0,20
32 - 00000	0,135	0,335
31 - 00001	0,001	0,336
30 - 00010	0,03	0,366
29 - 00011	0,002	0,368
26 - 00110	0,015	0,383
27 - 00101	0	0,383
28 - 00100	0	0,383
25 - 00111	0,035	0,418
24 - 01000	0,007	0,425
23 - 01001	0,003	0,428
22 - 01010	0,007	0,435
21 - 01011	0,005	0,440
19 - 01101	0,009	0,449
20 - 01100	0	0,449
18 - 01110	0,009	0,458
17 - 01111	0,081	0,539
16 - 10000	0,036	0,575
15 - 10001	0,012	0,587
14 - 10010	0,016	0,603
13 - 10011	0,014	0,617
12 - 10100	0,01	0,627
11 - 10101	0,039	0,666
10 - 10110	0,028	0,694
09 - 10111	0,097	0,791

Fuente: Smic-Prob-Expert

Para identificar el escenario tendencial se ha tomado en cuenta los escenarios cuya probabilidad de ocurrencia acumulada sea hasta del 50% ya que evidencia la tendencial de opiniones de los expertos, para este caso es el escenario No.17 (01111) porque presenta el 53% de probabilidad de que no ocurra a futuro, con un 47% de probabilidad de ocurrencia.

Del análisis de los escenarios, el más probable de ocurrencia es el No. 1 (1111) con el 20% de probabilidad de no ocurrencia y el 80% de que si ocurra a futuro, escenario que se denomina *apuesta* ya que en él se cumplen las 5 hipótesis planteadas para Fundación Pastaza.

El segundo grupo, el escenario imposible está representado por el 20% restante de los escenarios que arrojó el software, este a su vez está conformado por 7 escenarios.

Tabla 28

Probabilidad de escenario imposible (2do grupo)

Escenarios	Probabilidades	Probabilidades acumuladas
08 - 11000	0,019	0,81
07 - 11001	0,03	0,84
06 - 11010	0,005	0,845
05 - 11011	0,033	0,878
04 - 11100	0,006	0,884
03 - 11101	0,086	0,97
02 - 11110	0,031	1,001

Fuente: Smic-Prob-Expert

El escenario improbables es el No. 3 (11101) tiene el 97% de mayor probabilidad de no ocurrencia y el escenario imposible el No. 2 (11110) con el 100% de probabilidad de que no ocurra.

3.4.7.10 Escenario tendencial

EL escenario tendencial para Fundación Pastaza es que para el año 2020 no se haya logrado cumplir las hipótesis planteadas, no cuente con recursos suficientes para trabajar en los proyectos y/o convenios en beneficio del cuidado ambiental y su grado de posicionamiento a nivel nacional sigue igual o peor que lo revelado en el presente.

Fundación Pastaza al 2020 no haya mitigado la alta rotación de personal y no cuente con funcionarios seriamente comprometidos con llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos para alcanzar el bienestar institucional.

Al 2020 la institución no haya puesto en ejecución el manual de procesos de mejora continua, dejando a buen criterio del personal el desenvolvimiento de las actividades.

3.4.7.11 Escenario imposible

Pese a que Fundación Pastaza puso en marcha todas las disposiciones establecidas por la Asamblea General de Representante, la Junta Directiva y el Ministerio de Ambiente del Ecuador, al 2020 las organizaciones no gubernamentales ONGs que también se dedican al cuidado del medio ambiente, tuvieron mayor desenvolvimiento, sobrepasando el nivel competitivo de esta Institución

En consecuencia, Fundación Pastaza no logró incrementar el índice de posicionamiento como empresa a nivel nacional, que si bien es cierto al 2014 no era la adecuada, al 2020 empeoró dicho indicador.

La hipótesis de incrementar el 5% anual en la ejecución de nuevo proyectos y/o convenios al 2020 se fueron encareciendo, de manera que la Fundación fue quedándose rezagada en el ámbito de su competencia, perdiendo poco a poco su presencia entre los clientes.

La parte administrativa de la institución no ha implementado en el lapso de tiempo estimado los procesos de mejora continua para los diferentes departamentos, ocasionando más retrasos y pérdida de tiempo en la ejecución de procesos para establecer las actividades institucionales y ocasionando entre funcionarios un pesado ambiente laboral por los diversos roles producidos por falta de comunicación a tiempo e inexistencia de manuales operativos.

Lo que también ha repercutido en la falta de cumplimientos de los proyectos y/o convenio que debían ser entregados a su debido tiempo el mismo que debían contar con un cronograma establecido y con personal a cargo de la ejecución.

3.4.7.12 Escenario apuesta

Para construir el escenario apuesta para Fundación Pastaza, es importante contar con la cooperación de los Representantes de la Asamblea General de Socios, la Junta Directiva, la Gerencia Ejecutiva y demás funcionarios que deben aportar para el cumplimiento de los objetivos y estrategias que se han establecido, pretendiendo que todos estén alineados hacia un mismo camino y para el horizonte propuesto al 2020 la Fundación evidencie su cumplimiento.

En el año 2020 Fundación Pastaza se verá beneficiada por cumplir el incremento en el índice de posicionamiento a nivel nacional, conquistando nuevos proyectos en más provincias del Ecuador, esto a través de la difusión

masiva en medios de comunicación que han dado un alto impacto de reconocimiento institucional, a manera de refrescar la imagen corporativa.

La Fundación logra al 2020 incrementar paulatinamente el 5% anual en la ejecución en los proyectos y/o convenios, mediante la creación de alianzas estratégicas gestionadas entre entidades del sector público y privado mitigando el riesgo proveniente de la mayor fuente de ingresos que se obtiene de recursos públicos.

El departamento administrativo consiguió que todas las áreas a cargo de Fundación Pastaza para el 2020 cuenten con manuales de procedimientos para la ejecución de cada uno de las actividades a cargo, permitiendo a los funcionarios conocer al detalle las operaciones a cargo y ser más responsables en la ejecución de los procesos diarios.

Uno de los objetivos fundamentales para la alta gerencia de Fundación Pastaza es presencia de un buen ambiente laboral para los empleados, objetivo cumplido ya que es evidente el crecimiento que la Fundación Pastaza ha alcanzado en el transcurso al 2020, reflejando el compromiso institucional.

Lo que ha desencadenado en el cumplimiento de tiempos en la ejecución de los proyectos y/o convenios que tiene a cargo en el desempeño de sus funciones la Institución, ya que al 2020 no ha solicitado ampliaciones de plazo para la culminación de los trabajos comprometidos.

3.5 Matriz de estrategias y objetivos

Con los objetivos estratégicos planteados a largo plazo para Fundación Pastaza, se espera alcanzar resultados positivos que surgen a partir de las acciones que se constituyen en un paso necesario a seguir, mismas que deben

ser monitoreadas y controladas a través de una matriz que sirva de guía de cumplimiento.

Con la información obtenida del análisis de los escenarios, se plantea una matriz de estrategias y objetivos por medio del cual Fundación Pastaza pueda monitorear y cumplir

es necesario elaborar una matriz de estrategias y objetivos que permita monitorear y cumplir los objetivos estratégicos planteados para Fundación Pastaza, siendo el instrumento fundamental para medir los resultados.

Tabla 29

Matriz de estrategias y objetivos

MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

Objetivo Estratégico	Estrategia	Actividades	Responsable	Plazo	Psto	Indicador	Medición
Incrementar el índice de posicionamiento a nivel nacional	Dar una nueva imagen institucional	Mediante medios de comunicación masiva (redes sociales) publicar a Fundación Pastaza	Gerente Ejecutivo	9 meses	\$ 9.000	Gestión social	Cantidad de campañas comunicacionales
		Publicar mensualmente en revistas ambientalista las acciones realizadas				Administración	Gestión de comunicación externa
	Consolidar y fortalecer a la institución	Participar activamente en foros, charlas y congresos en temas de cuidado ambiental	Entregar material publicitario en diversas zonas	Auspiciar a instituciones educativas en cuanto al reciclaje			
Incrementar en un 5% anual la ejecución de proyectos y/o convenios	Concentración de mercado	Elaborar nuevos planes de manejo ambiental para los Gobiernos Autónomos Descentralizados	Junta Directiva	3 meses	\$ 6.000	Eficiencia de la ejecución presupuestaria	Porcentaje de recursos por nuevas líneas
		Diseñar un plan estratégico para incorporar nuevas líneas de financiamiento	Gerente Ejecutivo	2 meses		% de Ingresos por nuevas líneas de financiamiento	Porcentaje asignado por proyecto y/o convenio
		Realizar un levantamiento geofigura para determinar zonas afectadas de contaminación	Administración	6 meses			

CONTINUA →

Establecer procesos de mejora continua para la institución	Establecer un diseño de mejora operativa en la institución	Realizar una supervisión in-situ de las actividades realizadas en campo	Administración	4 meses	\$ 1.500	Eficiencia de la Mano Obra	Número de horas utilizadas mano de obra
		Realizar un levantamiento de procesos por cada área	Administración	3 meses		Eficiencia de utilización de proceso	Número de horas por procesos
		Elaborar un manual de procesos por área para el desarrollo de actividades	Supervisor	3 meses			
Fomentar un buen ambiente de trabajo que permita llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos	Desarrollar un buen ambiente de trabajo	Cursos de capacitación a nivel nacional e internacional	Junta Directiva	8 meses	\$ 10.000	Eficiencia del clima laboral	Número de personas satisfechas
		Elaborar un plan de capacitación como mínimo 3 cursos por año	Gerente Ejecutivo	12 meses		Cumplimiento del plan de capacitación	Número de horas capacitadas
		Alianzas estratégicas con empresas públicas y/o privadas para realizar pasantías	Administración Supervisor	12 meses			
Ejecutar todos los proyectos y/o convenios en el tiempo acordado	100% del cumplimiento de los proyectos y/o convenios	Elaborar cronogramas de trabajos por cada proyecto y/o convenio	Gerente Ejecutivo	2 meses	\$ 500	Eficiencia de los Planes de manejo Ambientales	% de Cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental
		Monitorear mensualmente el nivel de cumplimiento de los cronogramas	Supervisor	1 mes			
		Supervisión in-situ del desarrollo de las actividades		1 mes			
Total					\$27000		

CAPÍTULO IV

DISCUSIONES

4.1 Conclusiones

A lo largo de la presente investigación se logró identificar que algunos procesos que utiliza Fundación Pastaza, son realizados de forma empírica, no cuentan con un diseño específico para la ejecución de los mismos, que contengan firmas de responsabilidad por parte de altos mandos.

Del análisis situacional realizado a la Fundación Pastaza, se evidenció que en el transcurso de estos años, han trabajado con información desactualizada, que no toma en cuenta investigaciones realizadas sobre factores internos y externos que influyen directamente en la institución.

Fundación Pastaza no cuenta con una adecuada planificación estratégica que haya sido desarrollada específicamente para el giro del negocio, lo que ha provocado que los distintos departamentos ejecuten sus actividades sin establecer tiempos reales de cumplimiento.

El personal de la Institución no conoce la misión, visión y objetivos estratégicos que se han diseñado para la misma, trabajo que dificulta al funcionario al momento de identificarse con la institución para alcanzar los objetivos que se plantean en un futuro.

Los recursos económicos que actualmente obtiene Fundación Pastaza para ejecutar los convenios y/o proyectos en diferentes áreas, están siendo

administrados de manera que le permite cubrir sus erogaciones, sin provisionar potenciales ingresos que a corto plazo alcancen mayores compromisos.

Fundación Pastaza no posee un plan de contingencia que le permita a futuro alcanzar objetivos estratégicos desarrollados a favor del bienestar institucional.

El análisis de escenarios de prospectiva realizado a Fundación Pastaza, permitió identificar los mismos a futuro; información que fue obtenida de condiciones del pasado, tendencias actuales e intereses por alcanzar los escenarios deseados, en cuyo proceso se evidenció que existe una probabilidad positiva de alcanzar un escenario apuesta que permita cumplir los objetivos planteados.

Una vez obtenida la información del análisis de los escenarios, se elaboró una matriz de estrategias y objetivos que articula las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos a largo plazo para Fundación Pastaza, insumos que son necesarias realizar para el funcionamiento institucional.

4.2 Recomendaciones

Diseñar procesos acorde a cada una de las actividades que los funcionarios realizan, de manera que le permita a cada uno contar con información formal de su trabajo que además pueda ser adjuntada en los informes que elaboran al efectuar la ejecución de los diversos convenios y/o proyectos.

Se recomienda que para futuros proyectos y/o convenios que ejecute Fundación Pastaza, se trabaje con información que contenga un análisis sobre

la situación al cual se enfrenta la institución, basado en investigaciones que contemplen impactos internos y externos que evidencie las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades a través de la metodología de PESTEL que identifica el entorno de la Fundación.

Considerar la utilización del diseño del direccionamiento estratégico para la organización, el mismo que contiene una nueva propuesta de la misión, visión y principios institucionales que identifican las acciones que Fundación Pastaza podría tomar.

Los recursos económicos obtenidos por la culminación de los convenios y/o proyectos que ejecuta Fundación Pastaza, pueden ser utilizados de mejor manera si se realizan provisiones periódicas de recursos que permitan colocarse en proyectos factibles a través de los cuales se generen mayor crecimiento institucional.

Al construir el escenario apuesta para la Fundación, es importante considerar que sólo si se trabaja en equipo y se cuenta con la cooperación por parte de los Representantes de la Asamblea General de Socios, la Junta Directiva, la Gerencia Ejecutiva y demás funcionarios se alcanzará el cumplimiento de los objetivos propuestos en el tiempo establecido.

La implementación del estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organización – financiera de Fundación Pastaza, incide directamente en los resultados para alcanzar un mayor incremento anual en la contratación de nuevos proyectos y/o convenios y el posicionamiento institucional a nivel nacional.

La propicia utilización de la matriz de estratégica y objetivos diseñada para Fundación Pastaza, permite monitorear y controlar el cumplimiento de cada uno

de los objetivos planteados que pueden ser alcanzados consiguiendo su sustentabilidad en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador.* (2014). Recuperado el 16 de 2 de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- Banco Central del Ecuador.* (2014). Recuperado el 3 de 3 de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201412.pdf>
- Aguaiza. (2015). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial.*
- Amaya, J. (2009). *Gerencia planificación & estratégica.*
- Ambiente, I. C. (15 de 07 de 2013). *II Cumbre Internacional del Medio Ambiente.* Recuperado el 12 de 2 de 2015, de <http://www.cimaecuador.com/>
- Ambiente, M. d. (Febrero de 2013). *Ministerio del Ambiente .* Obtenido de 12 empresas a nivel nacional tienen "Punto Verde": <http://www.ambiente.gob.ec/12-empresas-a-nivel-nacional-tienen-punto-verde/>
- Bas, E. (2009). *Prospectiva: como usar el pensamiento sobre el futuro.* España: Ariel S.A.
- CODIFICACION, L. C. (2005). *Código de Trabajo del Ecuador.* Ecuador.
- Constituyente, A. N. (2008). *Constitución del Ecuador 2008.* Ecuador.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad.* España: Esic.
- Escopusa. (16 de 02 de 2015). Monitoreo de Noticias. *Prospectivas económicas 2015*, pág. 24.
- Fuentes, A. (2010). *Visión Gerencial, prospectiva de gestión y estrategia empresarial.*
- Godet, M. (2009). *Prospectiva y estrategia.*
- Godet, M. (2015). *Lipsor Prospectiva.* Recuperado el 7 de 8 de 2014, de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-metodos/137-M%C3%A9todos-y-programas.html>.

- Guitierrez, E. (2009). Plan prospectivo estratégico para el desarrollo del municipio Urumaco, con horizonte a diez años (2009-2019). *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 187.
- HGPT. (2014). *Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua*. Recuperado el 26 de 11 de 2014, de <http://www.tungurahua.gob.ec/>
- Ibarra, M. I. (2012). Prospectiva estratégica planeación de escenarios.
- INEC. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 19 de 02 de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Infante, M. d. (enero de 2011). *Prospectiva y Cuadro de Mando Integral, un arma estratégica frente a los cambios del entorno*. Recuperado el 2014, de Prospectiva y Cuadro de Mando Integral, un arma estratégica frente a los cambios del entorno: file:///C:/Users/Adriana/Downloads/2926-8416-1-PB%20(1).pdf
- Loggiodice, Z. (2010). *Enciclopedia virtual, eumed.net*. Recuperado el 25 de 11 de 2014, de : La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/>
- Martinez & Milla, D. &. (2012). *La elaboración del plan estretégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Mojica, F. (2010). *La construcción del futuro*. Bogota: Coedición Convenio Andrés Bello.
- Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración* , 54.
- Mora & Herrera, Y. (enero de 2011). Prospectiva y cuadro de mando integral, un arma estratégica frente a los cambios del entorno. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 2, 3-11, pág. 5.
- Motors GM, G. (17 de 01 de 2015). *General Motors del Ecuador*. Recuperado el 02 de 02 de 2015, de <https://www.gmobb.ec/portal/es/web/gmobb/inicio>

- Ocaña, R. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Dunken.
- Pastaza, F. (2010). Historio de Fundación Pastaza. *Historio de Fundación Pastaza*, 21.
- Ramírez, J. (2012). Quien teme al porvenir y se refugia en el pasado y el presente, pierde el derecho a la felicidad. *Revista Universidad de Guadalajara*, 25.
- Ruiz & Parada, S. &. (2013). Diagnostico Prospectivo del servicio de recepción al turismo de crucero. Un reto para Santiago de Cuba. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 225.
- Salazar, F. (2013). *Estrategia, todo lo que se debe conocer y aplicar* . Quito: Edison 3.0.
- Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Santiago. (14 de 01 de 2013). *Latinoamerica Libre*. Recuperado el 24 de 01 de 2015, de <http://www.latinoamericalibre.org/ecuador/historia-politica-reciente/>
- Secretaria Nacional de Desarrollo y Planificación, R. d.-S. (2013). *Plan NAcional del Buen Vivir 2013-2017*. Ecuador.
- SETECI. (2014). *Secretaria Técnica de Cooperación Internacional*. Recuperado el 3 de 12 de 2014, de <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/>
- SNAP. (2014). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 16 de 01 de 2015, de <http://www.ambiente.gob.ec/sistema-nacional-de-areas-protegidas/>
- SRI. (2014). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 23 de 9 de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Universo, E. (14 de 12 de 2014). Gobierno pone fin a cooperación alemana en temas ambientales. *El Universo*, pág. 6.
- Villacis, D. (2014). Estrategias para alcanzar el "escenario apuesta".