

Análisis estratégico del desempeño gerencial de la Compañía Nacional de Reforestación Región Falcón

HENRI J. PIÑA ZAMBRANO¹
GILBERTO SILVA²

Recibido: 2007-08-30

Aceptado: 2008-05-28

Resumen

La Compañía Nacional de Reforestación - Región Falcón (CONARE) adelanta una serie de programas dirigidos al rescate de áreas con un alto grado de deterioro ambiental. Esta situación dio pie a la conducción de una investigación orientada a analizar estratégicamente el desempeño gerencial de esta empresa en el estado Falcón con el propósito de identificar puntos críticos de intervención, los cuales permitan mejorar su eficiencia y la eficacia. La metodología consistió en un análisis estratégico, soportado en la aplicación del esquema de cadena de valor y construcción de escenarios bajo un estudio de tipo descriptivo - explicativo, a través de la aplicación de un cuestionario para la recolección de información. Se concluye en tres elementos básicos: al nivel interno se evidencia en CONARE una baja integración de la gerencia regional con la gerencia central, escasa identificación del personal con la filosofía corporativa de la empresa, producto (entre otras razones) de la alta rotación de personal. También destaca el alto estándar de calidad del proceso productivo y personal técnico con alto nivel de profesionalización y competitividad. Al nivel externo destaca la creciente demanda en el estado

- 1 Ingeniero agrónomo, MSc. gerencia agrícola. Profesor adscrito al Departamento de Desarrollo y Producción Agrícola, Universidad Francisco de Miranda. Dirección: carretera intercomunal Coro -La Vela, complejo académico *José Bastidas*, Falcón, Venezuela. E-mail: henripina@unefm.edu.ve / henripina@yahoo.com
- 2 Licenciado en administración, MSc. gerencia pública. Profesor del Instituto Universitario de Tecnología Alonso Gamero, Coro, estado Falcón. E-mail: rubiatiello@yahoo.com

por servicios ambientales y los cada vez más limitados recursos presupuestarios para desarrollar estos programas. Finalmente en función de estas premisas, el escenario más viable para CONARE corresponde a aquel denominado escenario compartido a fin de mejorar significativamente la competitividad de esta empresa ambiental.

Palabras clave: gerencia, escenarios, ambiente, CONARE.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE MANAGERIAL PERFORMANCE OF THE NATIONAL COMPANY OF REFORESTATION REGION FALCON

Abstract

The National Reforesting Company-Falcón is conducting a series of programs directed to the rescue of certain areas showing a great level of environmental damage. This situation led to a strategic research to analyze the administrative performance of this company in the Falcón state, in order to identify the critical spots needing intervention, which would allow improving its effectiveness. The methodology used consists of a strategic analysis supported by the application of a values chain and scenery construction scheme framed by a descriptive - explicative study, through the application of questionnaires to collect the data. This brought to the conclusion of three basic elements in the research. First on an inside level CONARE shows a poor degree of integration of the regional and central management, the employees do not relate to the corporative philosophy mostly due to the constant personnel changes. Also there is a high quality standard in the productive process and the technical staff showing a high competitiveness. On an outside level stands out the great demand of environmental services on the state and the constant restricted budget and resources to develop these programs. Finally following these affirmations the most feasible scenery for CONARE is that of the Shared Scenery which would greatly improve its competitiveness.

Key words: management, stages, desertification, CONARE.

ANALYSE STRATÉGIQUE DE LA GESTION DE LA COMPAGNIE NATIONALE DE REBOISEMENT RÉGION FALCÓN

Résumé

La Compagnie Nationale de Reboisement - Région Faucon (CONARE) avance une série de programmes ayant pour but le sauvetage de secteurs avec un haut degré de détérioration environnementale. Cette situation a donné lieu à la réalisation d'une recherche visant à analyser stratégiquement la gestion de cette entreprise dans l'état Faucon afin d'identifier des points critiques d'intervention, qui permettraient d'améliorer son efficacité et son efficacité. La méthodologie a consisté en une analyse stratégique, supportée dans l'application du schéma de chaîne de valeur et construction de modèles dans le cadre d'une étude de type descriptif - explicatif, moyennant l'application d'un questionnaire pour la récolte d'information. La conclusion comprend trois éléments principaux: au niveau interne, on démontre en CONARE une basse

intégration de la gérance régionale avec la gérance centrale, faible identification du personnel avec la philosophie corporative de l'entreprise produit, entre d'autres raisons, par la considérable rotation de personnel. On souligne également le haut standard de qualité du processus productif et du personnel technique possédant un haut niveau de professionnalisation et compétitivité. Au niveau externe, on met en valeur la demande croissante, dans l'état, de services environnementaux et chaque fois plus limitées les ressources budgétaires pour développer ces programmes. Finalement en fonction de ces prémisses, le modèle le plus viable pour CONARE correspond à celui qu'on appelle le modèle partagé afin d'améliorer significativement la compétitivité de cette entreprise environnementale.

Mots clés: gestion, modeles, environnement, CONARE.

.....

Introducción

El impacto actual de la actividad humana sobre el planeta alcanza dimensiones críticas. Aunado a la industrialización, los desarrollos científicos-técnicos capaces de proveer al hombre de comodidades, continuidad de la especie y ganancia económica, han generado fuertes efectos sobre el ambiente. Es así como la reducción de la capa de ozono, la deforestación, la contaminación del agua y aire se ciernen sobre el futuro de la humanidad y su supervivencia, como una situación de primer orden, aunque improbable detenerla en el corto plazo, sí se puede descender su tasa de incidencia y minimizar sus impactos socioeconómicos y ambientales negativos (WCED, 1987).

A raíz de esta problemática la Organización de Naciones Unidas realizó la *Cumbre de la Tierra*, donde se proclamó el desarrollo sustentable como un objetivo a alcanzar para el mundo y como estrategia para satisfacer las necesidades presentes de la sociedad, sin comprometer la de generaciones futuras (WCED, 1987).

Transcurridos diez años, esta conferencia mundial se celebró nuevamente con el nombre de *Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable*. En esta oportunidad la meta fue el reforzar los compromisos de hace una década, además de acordar una agenda global donde se incluyeron acciones concretas tanto al nivel nacional como internacional, con el fin de mejorar la situación del ambiente. Basados en esta misma preocupación, posteriormente se celebró la *Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación y la Sequía*, la cual correspondió a una cita de alto nivel gubernamental con el propósito de buscar solución a un problema de más de 250 millones de personas en todo el mundo.

Lo anterior demuestra la importancia y el nivel de conciencia a asumir por la humanidad, acerca de las consecuencias de los problemas derivados de impacto ambiental, al nivel mundial. Asimismo resalta como aspecto común en estas cumbres, la instrumentación y coordinación de acciones para detener el efecto invernadero y el calentamiento global producido por la acumulación de carbono en la atmósfera terrestre y su incidencia en los cambios sustanciales

del clima, las lluvias, el nivel del mar, la sobrevivencia de millones de especies, la propagación de plagas y enfermedades y el suministro de alimentos para la población mundial.

De manera general puede mencionarse, la inyección a la atmósfera de cerca de 30.000 millones de TM de CO₂ provenientes en 80% del consumo de energía fósil: petróleo, gas natural y carbón mineral y en 20% proveniente de la deforestación, especialmente en los países en desarrollo (CENTENO, 1997).

Por otro lado, el fenómeno de la deforestación se aceleró dramáticamente en la segunda mitad del siglo XX en estos países, fundamentalmente durante el período 1980 - 1995, reportándose una pérdida forestal total de aproximadamente 200 millones de ha, lo cual atenta contra la conservación de la diversidad biológica existente en los bosques tropicales e igualmente en la capacidad de éstos de reponer el oxígeno del aire y el agua generada en las cuencas de los ríos, necesaria para el consumo humano, agrícola e industrial (FAO, 1998).

Este proceso de deforestación tiene entre sus causas directas la pobreza, el crecimiento demográfico, el analfabetismo, el uso irracional de la tierra para la agricultura, el uso de pesticidas para aumentar la productividad de los cultivos, la ganadería, el desarrollo de infraestructura, la exploración petrolera y minera, la explotación maderera y la recolección de madera para fines de provisión de energía. Las causas indirectas incluyen políticas gubernamentales inadecuadas, subvaloración de los bosques naturales y falta de campañas publicitarias continuas en gran escala de concienciación ambientalista (FAO, 1998).

En Venezuela la situación de los recursos forestales es igualmente dramática. Entre 1980 y 1985 se destruyeron más de 8 millones de ha de bosques, figurando entre los países con mayor índice de emisiones de CO₂ a la atmósfera por habitante. Durante esta década, el país registró un promedio de 12 TM/habitante/año en comparación con Colombia, Argentina, Brasil o México donde las emisiones fueron inferiores a 5 TM/habitante/año. Respecto a las emisiones de CO₂ en Venezuela, la mitad corresponde al consumo de energía fósil y la otra mitad a emisiones derivadas de la deforestación (CENTENO, 1997; FAO, 1998).

Ante la problemática expuesta la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE) sociedad anónima creada el 23 de agosto de 1975 y adscrita al Ministerio de Ambiente y de los Recursos Naturales (MARN) con la misión de *promover, diseñar, ejecutar y supervisar plantaciones forestales y mejora del ambiente*, viene desarrollando planes y programas de reforestación en las diversas áreas afectadas por la deforestación en Falcón.

Los planes diseñados son adelantados tanto de manera individual como en conjunto con otros entes, destacando de manera particular el proyecto de *Conservación de Cuencas del Sistema El Falconiano* con el propósito de proteger la capacidad de los embalses proveedores de agua potable al estado. En el marco de este proyecto CONARE ejecutó la siembra de 480 plantas de bambú (*Guasdua* sp.) en un área de 3.629 m² en la quebrada de San Pedro y la reforestación de 54 ha en el municipio Petit (PDVSA, 1998).

Asimismo en 1998, CONARE dio inicio al *Proyecto EDELCA* destinado a reforestar 27 ha en el embalse Matícora y en el Parque Nacional Quebrada del Toro. En 1999 desarrolló proyectos orientados a la construcción de muros de contención y reforestación en las canteras de la empresa HOLCIM y a partir del año 2001 desarrolla el *Programa Nacional de Reforestación Chuquisaca* con el objetivo fundamental de establecer y manejar una cobertura vegetal para contribuir a garantizar una relación óptima entre conservación y aprovechamiento sustentable de recursos naturales a través de la incorporación de las comunidades usuarias de las cuencas. En Falcón este trabajo se realiza en 415 ha de la cuenca del río Hueque, las cuales son de importancia estratégica para el abastecimiento de agua para los principales centros poblados del estado (CONARE, 2001).

Lo anterior demuestra cómo el establecimiento de alianzas estratégicas de trabajo en conjunto con diversos entes en el Estado, le permitiría a CONARE cumplir a cabalidad con su objetivo fundamental como lo es el de adelantar procesos de reforestación en áreas intervenidas, potencialmente susceptibles de avanzar a estadios severos de degradación ambiental. De esta manera las empresas estarían cumpliendo con la normativa ambiental rectora, las cuales en virtud de diversas razones (descartando la discrecionalidad del algún funcionario) han dejado de cumplir.

Este punto es particularmente importante en situaciones de crisis, cuando la conservación del ambiente es relegada a un segundo plano sobre otros problemas sociales de los ciudadanos y las empresas. Dentro de la escala de valores, el ambiente no se sitúa en los primeros lugares, en ninguno de estos actores.

En este sentido y tal como se ha descrito hasta el momento, CONARE ha venido adelantando una serie de programas de reforestación fundamentalmente con recursos provenientes del MARN, salvo los convenios de trabajo establecidos con la empresa HOLCIM o la Gobernación del estado Falcón. Estos programas sin embargo, no llegan a mitigar el creciente avance de la deforestación en el estado y, se agrava con la insuficiencia presupuestaria de la empresa y su escasa capacidad operativa para abordar la cantidad de trabajo por emprender.

Por tal motivo se hace necesario un significativo giro a la actual orientación gerencial de CONARE y dirigir la misma hacia la implantación de esquemas dinámicos y flexibles, acorde no sólo a las corrientes gerenciales del momento, sino a la razón principal de ser de CONARE, para participar en dichos esquemas. Sin embargo, a fin de cumplir con este importante reto, CONARE debe adecuar su estructura de funcionamiento y desempeño precisamente a esa nueva dinámica y a la creciente presencia e impacto del ambiente y la deforestación como ineludible tema en todos los ámbitos del diario quehacer de la sociedad actualmente.

Es así como ante la magnitud de la problemática ambiental presente en Falcón y ante la envergadura del trabajo por realizar a fin de disminuir y (o) mitigar sensiblemente el proceso de degradación ambiental en el estado actualmente, se hace necesario establecer una orientación gerencial en la dirección regional de CONARE, sustentada en un criterio de mejora de la eficiencia y efectividad para lograr el oportuno uso del recurso disponible y dejar atrás esquemas gerenciales obsoletos, limitantes de la labor de esta empresa.

En definitiva se persigue establecer un desempeño gerencial alternativo acorde a la naturaleza y magnitud de la misión a emprender, en perfecta sintonía con la naturaleza y sentido de CONARE como una empresa pública líder en reforestación y conservación ambiental, a los fines de consolidar un esquema de autogestión presupuestaria, al interrelacionarse con otros entes de carácter público y privado. En este sentido se planteó la interrogante de si una reorientación del actual desempeño gerencial de CONARE, contribuiría con los planes de rescate de áreas intervenidas adelantados por este organismo en el estado, partiendo de una estrategia efectiva y eficiente de asignación y uso de los recursos disponibles.

En función de lo anterior se condujo una investigación orientada a efectuar un análisis estratégico del desempeño y funcionamiento de la empresa CONARE en el estado Falcón, a fin de establecer puntos críticos de anclaje sobre los cuales se deba actuar en pro de encauzarla hacia niveles superiores de eficiencia y eficacia operativa y responder por ende, al cumplimiento competitivo de su razón de ser, en pro de la mitigación del daño ambiental en Falcón, lo cual sirva de guía al resto de organizaciones afines con la misión y objetivos similares a CONARE.

La investigación se delimitó al análisis estratégico de CONARE - Falcón, durante el período 1999 - 2005 y tuvo como objetivo central, evaluar estratégicamente el desempeño gerencial de esta empresa. Con tal propósito

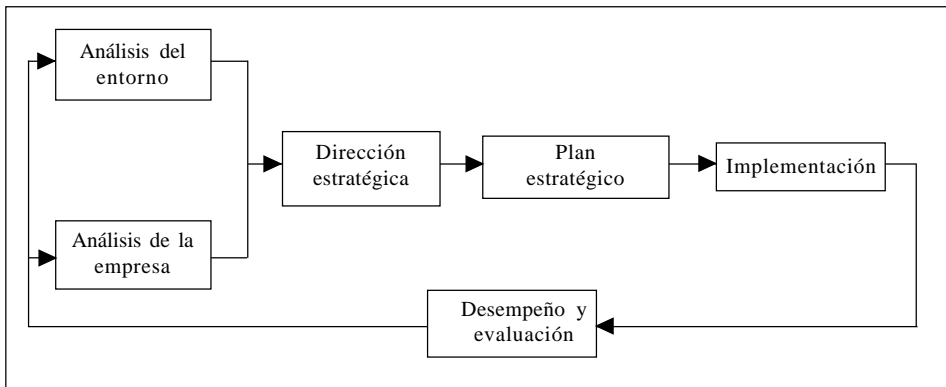
se adelantaron tres objetivos parciales: evaluación estratégica del funcionamiento de CONARE, definición de áreas críticas de mejora gerencial y la propuesta de un esquema alternativo de desempeño efectivo y eficiente, en función de sus objetivos y metas.

Dentro de este contexto, el análisis estratégico resulta una herramienta viable y adecuada de ser aplicada para abordar esta tarea, siendo entendido como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio en particular, donde se definen objetivos, fijan metas, desarrollan estrategias y asignan recursos para la implementación de dichas estrategias. De esta manera se responde a un patrón y se proyectan en un horizonte de tiempo (visión), en función del desempeño interno de la organización y externo del entorno donde ésta actúa.

En función de estos elementos, se habla de un modelo al final del cual se habrán diseñado las mejores acciones para alcanzar las metas trazadas en las condiciones de mayor o menor incertidumbre presentes en el entorno y, las mejores o peores condiciones presentes en la organización (figura 1) (MORRISON *et al.*, 1996).

El abordaje del análisis interno, puede realizarse mediante la aplicación de la *cadena de valor* (Porter, 1999), la cual consiste en un esquema de organización sistemática de información basada en los conceptos de valor, costo y margen. El valor corresponde a la suma de beneficios recibidos menos los costos percibidos cuando un cliente adquiere y usa un producto.

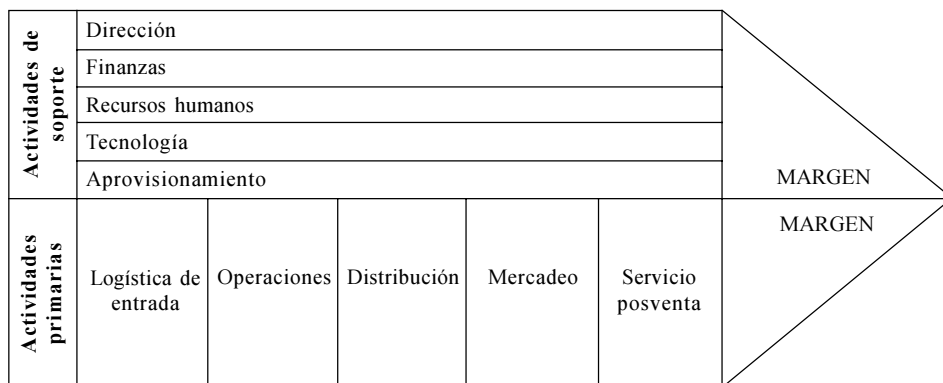
Figura 1
Modelo de planificación estratégica



Fuente: MORRISON *et al.*, (1996).

La cadena de valor (figura 2) es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva, en acciones generadoras de valor. Esa ventaja se logra cuando la empresa desarrolla e integra procesos de la forma menos costosa y mejor diferenciada, en relación a sus competidores.

Figura 2
Cadena de valor



Fuente: PORTER, (1999).

El costo corresponde a la suma de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio ofertado. El margen está referido a la diferencia entre valor y costo, puede aumentar mediante la diferenciación del bien o servicio ofertado o mediante la reducción de costos (PORTER, 1999).

Las actividades primarias se relacionan con el desarrollo de un producto o servicio, su producción, logística, comercialización y servicios posventa. Por su parte las actividades de apoyo, soportan las actividades primarias: administración de recurso humano, compra de bienes y servicios, tecnología e infraestructura.

La *dirección* comprende el conjunto de relaciones de trabajo formalmente definidas. Implica la división de tareas y la asignación de responsabilidades para hacer funcionar la organización. Las *finanzas* están referidas al uso de recursos financieros para inversiones, capital de trabajo, adquisición de insumos y remuneración del trabajo. El *recurso humano* está representado por el conjunto de miembros de la organización, trabajadores de todo tipo y nivel, incluidos los gerentes. La *tecnología* corresponde al soporte tangible e intangible necesario para cumplir eficientemente con la función de producir bienes. El *aproviona-*

miento representa los insumos necesarios para realizar las actividades de producción. Pueden ser materiales (materias primas) o intangibles (información). Incluye los valores y patrones de comportamiento característicos de la empresa.

La *logística de entrada* evidencia la manera como la empresa estructura su trabajo productivo para generar sus productos de acuerdo con su misión, objetivos y planes. Las *operaciones* son el conjunto de actividades necesarias para la transformación de los insumos en los productos. Se refiere a toda la complejidad del proceso productivo. La *distribución* está formada por todas las actividades para hacer posible colocar efectivamente los productos (bienes o servicios) en manos de los clientes. El *mercadeo* involucra las actividades dirigidas a promocionar y posicionar a la empresa dentro del grupo de consumidores objetivo. El *servicio posventa* comprende actividades para mantener el valor esperado por el cliente.

El análisis de la cadena de valor como herramienta gerencial permite identificar fuentes de ventaja competitiva, su propósito es identificar aquellas actividades promotoras de esa potencial ventaja. Sin embargo, dependerá de la capacidad de la empresa el aprovechar esas oportunidades y desarrollarlas a lo largo de la cadena, en mejores condiciones en relación a sus competidores, hasta un sistema de valor, el cual considera a la empresa a inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por varios actores diferentes (PORTER, 1999).

La cadena de valor permite intervenir diversos niveles de acción de la empresa, favoreciendo el diseño de un esquema coherente para diagnosticar su posición con respecto a sus competidores y definir acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sustentable en el tiempo (FRANCÉS, 2001).

Materiales y métodos

El esquema metodológico consistió en un *análisis estratégico*, considerando a tal fin un análisis interno, un análisis externo y la construcción de escenarios. La unidad de investigación correspondió a CONARE, siendo los sujetos de investigación el cuerpo directivo, plantel técnico, administrativo y obrero de la empresa. La información se obtuvo mediante la celebración de encuentros de trabajo de tipo semiestructurado a través de la aplicación de un cuestionario.

El análisis interno se abordó mediante la aplicación del esquema de *cadena de valor* (PORTER, 1999), dicho esquema fue desarrollado como un estudio de tipo descriptivo - explicativo al plantearse la tarea de elaborar el perfil gerencial de CONARE, así como las actividades ejecutadas por este ente. El análisis externo consistió en la consulta a 10 especialistas relacionados con el área ambiental, social, político e institucional acerca de ítemes claves afines a este punto (Cuadro 2).

La *construcción de escenarios* se estructuró como un estudio analítico con el fin de configurar posibles escenarios de desempeño futuro de la empresa de manera de identificar aquellas variables relevantes para el desempeño de CONARE y proporcionar el perfil del entorno donde le tocará operar a la empresa. Las variables consideradas fueron agrupadas en 4 grupos: físico - ambientales, político - institucionales, técnico - económicas y sociales (Cuadro 1) (FRANCÉS, 2001).

Para cada variable se construyeron 3 posibles escenarios: optimista, intermedio y pesimista, finalmente se construyó un último escenario definido como probable, el cual representa la opción más cercana a la realidad inmediata analizada. La construcción de escenarios se apalancó a partir del concepto de *fuerzas motrices*. En este escenario se seleccionan los fenómenos con influencia sobre el desempeño del resto de variables y los cuales en definitiva configuran el entorno donde actuará la empresa, de donde se extraerán las oportunidades y amenazas del entorno para CONARE (FRANCÉS, 2001).

Cuadro 1
Construcción de escenarios. Variables relevantes

Aspectos sociales	Aspectos técnico - económicos	Aspectos físico - ambientales	Aspectos político - institucionales
- Crecimiento demográfico	- Crecimiento promedio PIB	- Disponibilidad de recursos	- Sistema político
- Brecha socioeconómica	- Apertura económica	- Situación ambiental	- Sistema de gobierno
- Situación educativa	- Motor desarrollo económico	- Infraestructura de soporte	- Descentralización
- Situación de salud	- Diversificación productiva	- Telecomunicaciones	- Desarrollo institucional
- Conflictividad social	- Estabilidad económica	- Servicios públicos	
- Desarrollo cultural	- Política económica	- Urbanización	
- Desarrollo sociedad civil	- Desarrollo tecnológico		
- Afiliación religiosa			

Fuente: Elaboración propia, basado en FRANCÉS, (2001).

Resultados y discusión

1. Análisis interno

La estructura organigráfica de CONARE se considera flexible. De acuerdo a sus necesidades y posibilidades financieras, se ha ido adecuando a las exigencias en los últimos años. Por otro lado, los niveles jerárquicos actuales son suficientes para su desarrollo y proporcionan un desempeño dinámico a la organización, aunque algunas áreas críticas requieren de apoyo con mayor personal.

Cuadro 2

Construcción de escenarios. Operacionalización de variables

A. Aspectos sociales				
1. Considera usted que el porcentaje de crecimiento demográfico de Venezuela los próximos diez años será de				
< 1 %	1 – 2 %	2 – 3 %	3 – 4 %	> 4 %
2. Considera usted que la brecha socioeconómica de Venezuela				
Disminuirá significativamente	Disminuirá moderadamente	Sin variación	Aumentará moderadamente	Aumentará significativamente
3. Considera usted que la situación educativa de Venezuela				
Desmejorará significativamente	Desmejorará moderadamente	Sin variación	Mejorará moderadamente	Mejorará significativamente
4. Considera usted que el desarrollo cultural de Venezuela				
Desmejorará significativamente	Desmejorará moderadamente	Sin variación	Mejorará moderadamente	Mejorará significativamente
5. Considera usted que la participación de la sociedad civil en Venezuela				
Disminuirá significativamente	Disminuirá moderadamente	Sin variación	Aumentará moderadamente	Aumentará significativamente
B. Aspectos técnico - económicos				
1. Considera usted que el crecimiento del PIB en Venezuela será de				
-5 a -3 %	-3 a -1 %	0 %	1 – 3 %	3 – 5 %
2. Considera usted que la apertura económica en Venezuela				
Disminuirá significativamente	Disminuirá moderadamente	Sin variación	Aumentará moderadamente	Aumentará significativamente
3. Considera usted que el motor del desarrollo económico de Venezuela será (1 – 5, 1 mayor)				
Petróleo	Agricultura	Turismo	PYME	Servicios
4. Considera usted que la estabilidad económica en Venezuela				
Disminuirá significativamente	Disminuirá moderadamente	Sin variación	Aumentará moderadamente	Aumentará significativamente
C. Aspectos físico - ambientales				
1. Considera usted que la urbanización y el desarrollo inmobiliario en Venezuela				
Desmejorará significativamente	Desmejorará moderadamente	Sin variación	Mejorará moderadamente	Mejorará significativamente
2. Cómo catalogaría usted la conciencia ambiental en Venezuela				
Sin conciencia	Baja conciencia	Mediana conciencia	Buena conciencia	Excelente conciencia

continúa

3. Considera usted que los organismos responsables del manejo del ambiente en Venezuela, han hecho un

Nulo trabajo	Escaso trabajo	Mediano trabajo	Buen Trabajo	Excelente trabajo
--------------	----------------	-----------------	--------------	-------------------

4. A qué atribuye usted, su respuesta anterior

5. Considera usted que los planes de conservación generan a la comunidad un

Nulo beneficio	Escaso beneficio	Mediano beneficio	Buen beneficio	Excelente beneficio
----------------	------------------	-------------------	----------------	---------------------

6. Considera usted que la compatibilidad entre el desarrollo económico y la conservación ambiental tiene una

Nula importancia	Escasa importancia	Mediana importancia	Mucha importancia	Significativa importancia
------------------	--------------------	---------------------	-------------------	---------------------------

7. Cuál(es) instrumento(s) de conservación ambiental considera más importante de promover (enumere máximo 5)

8. Cree usted que la reforestación es una herramienta eficiente de conservación ambiental

D. Aspectos político - institucionales

1. Considera usted que el proceso de descentralización en Venezuela

Desmejorará significativamente	Desmejorará moderadamente	Sin variación	Mejorará moderadamente	Mejorará significativamente
--------------------------------	---------------------------	---------------	------------------------	-----------------------------

2. Considera usted que el desarrollo institucional en Venezuela

Desmejorará significativamente	Desmejorará moderadamente	Sin variación	Mejorará moderadamente	Mejorará significativamente
--------------------------------	---------------------------	---------------	------------------------	-----------------------------

E. De acuerdo con sus respuestas anteriores, pudiera construir en un máximo de dos párrafos una definición de cómo concibe usted el futuro inmediato (= 5 años)

F. En función de su anterior definición, cuál cree usted que debe ser el rol que deba jugar un ente como CONARE

Fuente: Esta investigación

De acuerdo con esta disposición organigráfica, la *Alta Dirección* (al nivel central en Caracas) define las responsabilidades a cumplir por cada dependencia desde los niveles mayores hasta los más bajos y son las gerencias regionales quienes se encargan de ejecutarlas a través de la conformación de equipos de trabajo, enfatizando la responsabilidad y la contribución de cada personal participante. Esta estructura favorece el trabajo en equipo al nivel regional, necesitando un mayor grado de integración con el nivel nacional e integrar aún más cada CONARE regional, de manera de fortalecer capacidades y aunar esfuerzos entre dependencias.

Actualmente los mecanismos de enlace y colaboración entre unidades internas funcionan en un grado satisfactorio, pudiendo mejorarse si se integraran al resto de unidades regionales. En términos generales, la actual estructura es susceptible de ser rediseñada para crear más ventajas competitivas.

En lo referente al aspecto financiero, aunque es uno de los principales elementos por medio de los cuales la empresa impulsa su desarrollo y

promueve constantemente su crecimiento, innovación y comportamiento organizacional, el mismo ha estado sujeto a los cambios políticos de turno y a la inefectiva asignación de los recursos en el momento requerido para cumplir con los planes trazados.

Este comportamiento ha sido recurrente a lo largo de las actividades de la empresa. El presupuesto de CONARE proviene del aporte del Ejecutivo Nacional y en menor escala, de los contratos y convenios celebrados con diversos entes.

Es así como luego de atravesar una severa crisis financiera, casi a las puertas de su cierre en 2002, en CONARE se mejoraron los procedimientos de facturación y cobranza, conformando un adecuado sistema de información financiera en tiempo real confiable y oportuno, convirtiéndose en una ventaja competitiva a través de la cual ha podido cumplir con la presentación de informes de gestión en el momento requerido, o en caso de una licitación, convenio o contrato; sin embargo, sigue estando sujeta a la asignación de presupuesto por la *Alta Dirección*.

Por otro lado el recurso humano en CONARE presenta el perfil adecuado a las exigencias del cargo. Generalmente se realiza su selección coordinadamente con la *Alta Dirección*. Este personal es el mínimo requerido y en algunos casos, insuficiente, conllevando a su saturación y al empleo de horas extras para cumplir con las tareas. Asimismo se percibe una falta de continuidad en los equipos de trabajo como respuesta a la alta rotación de personal, debido a la decisión de contratar sólo al personal necesario bajo la modalidad de honorarios profesionales o de contrato por tiempo definido (como estrategia para ahorrar gastos de prestaciones sociales y similares).

De esta manera se limita el inicio de una carrera pública dentro del organismo y la internalización de sus valores y principios. Es así como no se asimila la filosofía corporativa de la empresa, constituyendo este elemento una variable desmotivadora para inducirlo a apoyar esa filosofía y no coadyuva al personal a expresar su máxima capacidad y potencial profesional y técnica.

Esta situación laboral impide la homogeneidad para realizar estrategias y planes de la empresa al nivel de la utilización de mano de obra calificada y con la experiencia necesaria, por lo tanto, se hace difícil conformar equipos de trabajos en el largo plazo, generando inestabilidad laboral y limitando la eficiencia y la efectividad en la ejecución de los planes. Adicionalmente existe una marcada deficiencia de la empresa en cuanto a la disponibilidad presupuestaria para formación y perfeccionamiento del personal, incidiendo así en el aporte de nuevas ideas y enfoques.

En cuanto a las herramientas tecnológicas disponibles en CONARE, las mismas se catalogan en un grado significativamente aceptable, estando limitadas sólo por el acceso y la aplicación de éstas, a las restricciones presupuestarias del caso y a las situaciones laborales descritas. Se pueden enumerar como elementos limitativos: la oportuna adquisición de equipos de computación, el acceso a internet, la integración en red con CONARE Central, comunicación portátil, GPS y software.

Lo anterior conlleva a ratificar la capacidad técnica de CONARE para competir e innovar; sin embargo, se requiere de un mayor comportamiento y desarrollo organizacional para enfrentar de manera integral y sistémica las diversas situaciones a abordar. Quizás el ritmo de aprendizaje e innovación no es tan rápido y dinámico como se podría esperar; sin embargo, el mismo es constante y la *Alta Dirección* tiene la visión de impulsar esta estrategia.

Referente al aprovisionamiento, en CONARE está representado por el plan estratégico de suministro elaborado de manera conjunta entre la gerencia regional y la *Alta Dirección* al inicio de cada año fiscal. En términos generales se dispone de un portafolio de proveedores para el suministro de los insumos utilizados a lo largo del proceso productivo, tales como semillas, bolsas, sustrato y biocidas. Este elemento no representa un elemento neurálgico o crítico para la empresa.

En contraposición, en CONARE la eficiencia de la fase primaria de su proceso productivo, como lo es la generación de plantas para los programas de reforestación, no es del todo satisfactoria al no contar con un vivero propio y con infraestructura adecuada para una producción homogénea y estratégica de las plantas requeridas. Esta situación ha sido planteada en los últimos años; sin embargo, es un proyecto muy costoso y CONARE no está en capacidad de ejecutar de manera individual, por lo tanto, se han manejado potenciales alternativas como celebrar alianzas estratégicas con entes afines.

Adicionalmente este proceso productivo aun presenta fallas debido a la inconstancia de la mano de obra, haciendo necesario reentrenar al personal obrero de nuevo ingreso, conllevando también a rehacer el trabajo adelantado con el consecuente gasto de insumos. En todo caso, su calidad es adecuada y ha permitido crear ventajas competitivas en la región, donde destaca de la posibilidad de cumplir con las cuotas de producción, reponer pérdidas de material, hacer donaciones a comunidades e instituciones públicas y conformar un vivero didáctico.

Esta estrategia ha derivado en la obtención de plantas sanas fitosanitariamente, generación de plántulas adicionales al porcentaje de segu-

ridad para cubrir imprevistos y cultivo de especies idóneas a las particularidades de cada área a reforestar. En función de lo anterior se detecta en el proceso productivo de CONARE otras ventajas competitivas; sin embargo, se dificulta su ampliación dado el escaso apoyo de la *Alta Dirección* para establecer un vivero propio y equipos de trabajo constantes e integrados, limitando así la competitividad y eficiencia de la empresa.

El apartado referido a la distribución, está representado en CONARE por la actividad de plantación propiamente dicha en cada una de las áreas a reforestar. La eficiencia de este proceso está influido por las características particulares del área donde se va a realizar la actividad, tales como: accesibilidad, condiciones climáticas, disponibilidad de mano de obra y apoyo logístico. Por estas razones, entre otras, en esta fase es más crítico mantener los estándares de calidad en la ejecución de cada una de las actividades programadas, a fin de darle un sentido de continuidad a los niveles de eficiencia, efectividad y competitividad y, aumentar así la calidad del material vegetal producido y la reducción de los costos de mantenimiento o servicios posplantación, contribuyendo a crear ventajas competitivas con un amplio margen para ser mejoradas.

En cuanto a las estrategias de mercadeo, CONARE realizó a partir de 1999 una serie de acciones dirigidas a crear una matriz de opinión favorable ante la comunidad, visto el bajo perfil y la mala imagen percibida para ese momento como resultado de la gestión poco favorable desempeñada. Esta serie de actividades se orientó a crear e impulsar una imagen en positivo de CONARE a través de los medios de comunicación regional.

Se puede mencionar el desarrollo de programas documentales para la televisión regional, en los cuales participaron junto a la gerencia regional, la *Alta Dirección* así como las autoridades del Ministerio de los Recursos Naturales, Instituto Nacional de Parques y Petróleos de Venezuela S. A. Igualmente se comenzó a editar el órgano divulgativo *CONARE Informa*, con el propósito de hacerlo llegar a las diversas instituciones del estado y divulgar de manera amena y fresca las actividades realizadas en pro de la conservación ambiental.

El servicio posventa está representado en CONARE por el mantenimiento aplicado a la plantación posterior a su siembra, hasta por el lapso de un (01) año o más, si así se requiere y los recursos financieros lo permiten. Esta actividad en los programas de reforestación hasta el año 1999 no se programaba o se obviaba con el argumento de ahorrar recursos; sin embargo, ello condujo a la pérdida de hasta el 85% de las reforestaciones realizadas, quedando sólo plantaciones de especies frutales, conservados con el apoyo de los propietarios de las fincas donde se realizaron dichas actividades.

A partir de esta experiencia el proceso de mantenimiento en CONARE ha sido cada vez más eficaz y eficiente, buscando en todo momento reducir los costos y aumentar los niveles de calidad del material vegetal y el servicio al cliente. En definitiva el proceso de mantenimiento ha ido mejorando y es susceptible de ser mejorado aún más.

En función del análisis interno realizado, los elementos claves detectados en CONARE, son los siguientes:

1. Bajo nivel de integración entre las gerencias regionales y la gerencia central.
2. Bajo nivel de identificación de la filosofía corporativa por parte del personal.
3. Limitado recurso presupuestario para cumplir con las actividades a desarrollar.
4. Exitosa experiencia en el manejo de convenios de reforestación.
5. Alta rotación de personal, dificultando establecer programas continuos.
6. Personal técnico con alto nivel de profesionalización y competitividad.
7. Insuficiencia de personal para cumplir satisfactoriamente con los programas.
8. Carencia de un vivero propio para la producción de plantas.
9. Altos estándares de calidad aplicados a lo largo del proceso productivo.
10. Estrategia comunicacional de bajo impacto en la opinión pública.
11. Mejora significativa de las actividades de mantenimiento de las áreas reforestadas, disminuyendo considerablemente las pérdidas postsiembra.

2. Análisis externo

El 40% de los especialistas consultados concuerda en un *aumento* del crecimiento demográfico de Venezuela del 3% interanual. Esta cifra aunada a la *mejora moderada* (60%) del desarrollo inmobiliario del país, implica una importante presión sobre el ambiente, pudiendo requerir de correctivos para evitar una incidencia negativamente de este aspecto y, un potencial desborde de la capacidad operativa de CONARE.

El siguiente aspecto consultado a los especialistas correspondió a la variación de la brecha socioeconómica del país (relación población rica y población pobre). Sobre este aspecto el 60% estima un *aumento moderado* del mismo. Esta posibilidad se torna de especial relevancia dado la asociación existente entre las condiciones de pobreza de la población y el deterioro ambiental.

En este sentido es particularmente conocido el impacto negativo sobre el ambiente generado por la construcción desmedida y desordenada de unidades habitacionales inadecuadas en la periferia de las urbes, lo cual se agrava con el escaso (y en ocasiones nulo) acceso a servicios públicos, incrementando así la presión sobre la intervención del ambiente. Asimismo estos asentamientos urbanos se ven acompañados a menudo de modos tradicionales de cultivo y producción de alimentos como los denominados *conucos*, conllevando a la deforestación de significativas áreas verdes, potenciales pulmones vegetales de estas urbes.

Por otro lado y en contraposición a lo argumentado, el 60% de los especialistas apuesta por una *mejora moderada* de la situación educativa del país. Este es un importante factor para apalancar el surgimiento de una matriz de opinión favorable a la conservación del ambiente y por ende de las actuales condiciones ambientales. Esta apreciación se apareja, igualmente, con la *mejora moderada* (90%) del desarrollo cultural en Venezuela, lo cual fortalecería no sólo la conservación del ambiente como estrategia primaria, sino el potencial desarrollo de campañas y/o programas orientados a rescatar áreas fuertemente intervenidas.

El anterior planteamiento se refuerza aún más con la previsión del *aumento significativo* (50%) de la participación de la sociedad civil en Venezuela. Estos resultados apuntan decididamente hacia un fortalecimiento de las agrupaciones no gubernamentales en un rol más protagónico en la toma de decisiones en todas las instancias públicas del país, presionando potencialmente por un mayor respeto y armonía del ambiente por parte de la población.

En los aspectos técnico - económicos, el 60% apuesta por un *incremento del 3%* del PIB. En contraposición el 70% espera un *aumento moderado* de la apertura económica del país y consideran en un 100% al petróleo como el *principal motor de desarrollo* de Venezuela en los próximos años, seguido por la agricultura, la pyme, los servicios y el turismo, en ese orden. Asimismo el 60% apuesta por un *aumento moderado* de la estabilidad económica del país.

Igualmente los especialistas consideran de *significativa importancia* (70%) la correlación entre desarrollo económico y ambiente. Este panorama puede

representar un impacto negativo, principalmente debido al grado de intervención de la actividad petrolera sobre el ambiente. En lo atinente al aspecto físico - ambiental, el 60% de los consultados espera una *mejora moderada* de la actual situación.

Por otra parte, el 50% califica a la población como de *poca conciencia ambiental*. Esto puede interpretarse como una clara paradoja; sin embargo, al relacionarlo con los resultados expresados en el análisis social, se evidencia una conexión entre una situación actual y una potencial situación futura. La población (sociedad civil, en su conjunto) progresivamente está evidenciando la importancia del ambiente como elemento neurálgico de su estrategia de calidad de vida. Cada día son más notorias las acciones individuales y/o colectivamente tomadas desde una perspectiva privada en pro de la preservación de su entorno.

Otro de los aspectos consultados estuvo relacionado con la percepción de los especialistas acerca del trabajo desarrollado por organismos de conservación como CONARE, a tal fin los entrevistados coinciden en un 50% en calificar como de *mediano trabajo*, la labor desarrollada. Estas apreciaciones vendrían a corroborar la baja valoración de estos entes dentro de la colectividad.

Este bajo nivel de valoración pudiera asociarse con la opinión referida acerca de la poca conciencia ambiental percibida dentro de la población y del bajo perfil reportada por CONARE, ante la comunidad en el análisis interno.

Esta es una situación interesante y delicada, en virtud de su evidente repercusión sobre el ambiente, pudiendo convertirse en un peligroso círculo vicioso: una baja conciencia ambiental conlleva a una mayor intervención del ambiente, se tiene una baja valoración de los entes ambientales y el trabajo desarrollado, desencadenando un deterioro ambiental progresivo por sobre la capacidad de respuesta de los entes ambientales, contribuyendo a la percepción de una imagen de ineficiencia e inoperatividad de los mismos y agravándose con limitaciones de tipo logísticas y presupuestarias experimentada por estos organismos.

En función de lo anterior, es precisamente la *educación ambiental* el instrumento de conservación con mayor número de menciones entre los entrevistados (8), como estrategia tanto de preservación como de rescate del ambiente. Otros instrumentos referidos fueron: *planes de reforestación* (7), *de conservación* (6), *reciclaje* (5), *aplicación de la normativa ambiental vigente* (3), *participación de la comunidad* (2), *aumento de la conciencia ambiental* (2) y *planificación del desarrollo* (1).

Es interesante resaltar el orden otorgado por los especialistas a los instrumentos de conservación ambiental. En primer lugar destacan la educación, esta estrategia se orientaría a elevar el nivel de conciencia anteriormente reportado; sin embargo, los especialistas igualmente destacan los planes de reforestación como otro instrumento a implementar, aspecto potencialmente asociado con el grado de deterioro presente actualmente en el ambiente en el estado.

Complementariamente es importante señalar la calificación de *excelente beneficio* (70%) de los planes de reforestación por parte de los especialistas. Asimismo, un 90% concuerda con las *estrategias de reforestación* para la preservación ambiental. En contraste llama la atención la baja mención de la planificación del desarrollo y la participación de las comunidades por estos profesionales, cuando estos aspectos fueron resaltados significativamente en el aparte social.

Se evidencia la apuesta de estos profesionales por una mayor conciencia de la población, para evitar en principio, un agravamiento del nivel de significativa intervención del ambiente, junto al rescate de áreas ya intervenidas.

Dentro de lo político - institucional, los especialistas coinciden (60%) en un proceso de descentralización *sin variación* en el país, en el corto y mediano plazo, junto a la *mejora significativa* (40%) del desarrollo institucional. Estos aspectos son de vital importancia para la labor desempeñada por CONARE: se restringe la transferencia de autonomía a las gerencias regionales, conllevando en teoría un mayor esquema burocrático central de toma de decisiones, atentando contra la eficiencia y la competitividad de este organismo.

A partir del análisis realizado, destacan 2 elementos críticos rectores de cualquier escenario donde le toque desempeñarse a CONARE: la creciente demanda por servicios ambientales y los cada vez más limitados recursos financieros para desarrollar los programas demandados.

Este panorama le impone a CONARE la búsqueda de fórmulas alternativas de desempeño para garantizar su permanencia en el tiempo y el logro de sus metas con competitividad, eficacia y eficiencia. Este escenario debe basarse en la combinación de los principios rectores al nivel nacional, con criterios de equidad y excelencia, de manera no sólo para permitir la óptima satisfacción de las exigencias de sus clientes, sino la superación de sus expectativas. En función de estos elementos, el escenario debe responder a los siguientes lineamientos fundamentales:

- a. Orientación a resultados y al cliente. Implica liderazgo, constancia en los objetivos y a la gestión por procesos sistémicos y hechos bajo criterios de calidad.
- b. Desarrollo y participación directa del recurso humano en las labores desarrolladas. Conlleva un decidido y constante programa de motivación y profesionalización, buscando gradualmente su estabilidad.
- c. Desarrollo de alianzas para maximizar los recursos y adelantar los programas planificados de manera competitiva y eficiente.
- d. Alto sentido de responsabilidad social en términos de una alta cooperación y compromiso con los ciudadanos y su entorno.
- e. Monitoreo, seguimiento y control de los diversos procesos adelantados.

3. Escenario alternativo de desempeño gerencial

La propuesta de un esquema alternativo de desempeño, donde se recojan las características descritas, busca inequívocamente la promoción de la competitividad de CONARE en función de centrar sus labores en la satisfacción de las exigencias de sus clientes y de su recurso humano, así como lograr un impacto y la construcción de una imagen en positivo de su servicio dentro de la comunidad donde le toca cumplir labores, traduciéndose al final en resultados altamente satisfactorios.

Los criterios gerenciales descritos, destacan aún más a partir del hecho de ser CONARE eminentemente una empresa pública de servicios, por lo tanto, los tradicionales procedimientos establecidos para asegurar estándares e indicadores traducidos en un mayor o menor cumplimiento de objetivos, no son garantía suficiente de un desempeño de calidad.

A tal fin, CONARE puede manejarse en 3 potenciales escenarios para alcanzar este estadio superior de desempeño gerencial. Estos escenarios son:

1. *Clásico*: se mejora el actual esquema de desempeño, enfatizando una contundente labor en 3 frentes fundamentales: recurso humano, vivero propio y recursos para el mantenimiento de las zonas reforestadas.
2. *Compartido*: se delega en terceros aquellas operaciones específicas del proceso productivo de CONARE con mayor esfuerzo de personal y logística para la empresa, a los fines de optimizar en el corto y mediano plazo dicho proceso.

3. *Tercerización*: se delega la totalidad del proceso de reforestación en terceros y la empresa sólo asume las funciones de supervisión y control de la labor desarrollada por las empresas de servicios.

En función del análisis desarrollado, se sugiere el *escenario compartido* para el desempeño de CONARE en el corto y mediano plazo, a los fines de mejorar significativamente la competitividad de esta empresa en el marco del nuevo esquema de apoyo del gobierno nacional a la conformación de estructuras asociativas tales como las cooperativas y/o las empresas productivas sociales.

Complementariamente este escenario debe sustentarse en un esquema de trabajo bajo el enfoque de *organización inteligente* (SENGE, 1996) eliminando viejos conceptos promotores de simples organizaciones vegetativas y, transformarse en *organizaciones inteligentes* capaces de aprender con rapidez ante los cambios dinámicos en los diversos contextos donde se desempeñará.

En este sentido, CONARE y su organización como un todo, no requiere solamente procesos gerenciales tradicionales: reestructuración, procesos administrativos ágiles, planificación intensiva, liderazgo y equipo técnico y humano suficiente; sino proponer esta reorientación como elemento crítico para romper sus paradigmas e impulsarse a un superior nivel organizacional, de manera de distinguirse de entre las organizaciones tradicionales.

A través de este escenario, CONARE reforzaría sus áreas neurálgicas de gerencia y planificación, delegando en terceros el proceso productivo operativo, el cual no está actualmente en capacidad de abordar en su totalidad y dedicarse, a una función más de gestión de la actividad de reforestación y preservación del ambiente. Asimismo tendría la oportunidad de celebrar convenios con empresas privadas y delegar su ejecución en sus aliados operativos.

Por otro lado, bajo este esquema CONARE estaría promoviendo la iniciativa privada y demandando servicios profesionales especializados, creando en definitiva condiciones propicias para la generación de actividades conexas a su misión, las cual actualmente no está en capacidad de abordar. Las empresas socias de CONARE podrían en un momento dado, solicitar financiamiento para su crecimiento y expansión, así como el establecer otros acuerdos de trabajo con otros entes similares, no sólo en el estado, sino al nivel nacional.

Conclusiones y recomendaciones

El proceso de degradación del ambiente es un fenómeno en aumento en el mundo entero, situación donde está inmersa Venezuela y de manera particular el estado Falcón, razón por la cual un organismo como CONARE necesita maximizar su desempeño operativo. Este desempeño debe estar asociado a una mayor coordinación de la gerencia regional con la *Alta Dirección* y una significativa disminución de la actual alta rotación de personal, estimulando el consenso y promoción de los funcionarios dentro de la empresa, actitud asociada inequívocamente con la implementación de esquemas de premios y castigos, conllevando a la satisfacción de este personal, fundamentalmente valorando su participación en la toma de decisiones.

Este elemento se fortalece con el importante nivel técnico del personal de CONARE, lo cual le ha permitido establecer mecanismos para innovar y competir; sin embargo, se requiere de mayor esfuerzo y apoyo al nivel gerencial y disponibilidad de recursos para el cumplimiento de sus funciones.

Asimismo debe entenderse a la reforestación como la columna vertebral del proceso productivo de CONARE, por lo tanto, debe contar con un suministro oportuno y eficiente de este insumo, ya sea a través de un vivero propio o en alianza con un tercero para su provisión. Esta es una de las fases críticas a atender por CONARE dentro de su proceso productivo, así como el mantenimiento de las áreas reforestadas, lo cual implica la inversión de significativos recursos para la implementación de estrategias logísticas, así como de personal para cumplir con esta tarea.

Debe destacarse la participación de la sociedad civil como un elemento neurálgico para CONARE, por lo tanto, no puede pasarlo en ningún momento por alto, ni debe ser descuidado a la hora de implementar estrategias de acción, al contrario debe verlo como un importante aliado facilitador de su labor, junto al hecho del aumento de una mayor conciencia ambiental por parte de esta sociedad.

En definitiva está claro el incremento de la demanda de los servicios prestados por CONARE, como resultado de una mayor presión hacia el ambiente y, contrariamente la menor disposición de recursos de origen público para este propósito, por lo tanto, le urge la búsqueda de fórmulas alternativas donde las empresas privadas de servicios pudieran jugar un rol primordial al proveerle los servicios no prestados por ésta, racionalizando así su desempeño y haciendo por ende un uso más eficiente de los mismos.

En función de este panorama, CONARE debe promover el establecimiento de alianzas estratégicas productivas y convenios operativos de trabajo dirigidos a obtener esos recursos para el exitoso cumplimiento de sus labores, en sintonía con su naturaleza y su estructura de trabajo, coadyuvando así al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Bibliografía

- CENTENO, J (1997). *Deforestación fuera de control en Venezuela*. Disponible en: <http://cesimo.ing.ula.ve/GAIA/CASES/VEN/ESPANOL/intro.html>. [Consulta: 15/01/04]
- Compañía Nacional de Reforestación. (2001): *Informe de gestión*. Caracas.
- (FAO) Food Agriculture Organization United Nations (1998). FAOSTAT. Recuperado el 15 de enero de 2004 de <http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=291 &lang=es>
- FRANCÉS, A. (2001). *Gerencia estratégica para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- MORISON, J. *et al.* (1996). *The strategic management response to the challenge of global change. Future Vision, Ideas, Insights, and Strategies*. Bethesda, MD: The World Future Society.
- (PDVSA) (1998). *Petróleos de Venezuela S. A. Informe de gestión*. Caracas.
- PORTER, M. (1999). *Ser competitivo*. España: Editorial Deusto C. A.
- SENGE, P. (1996). *La quinta disciplina*. Editorial Deusto C. A.
- United Nations Convention to Combat Desertification. (1997). *Convención de las Naciones Unidas de Lucha Contra la Desertificación*. Recuperado el 28 de marzo de 2004 de [http://www.unccd.int/parliament/data/bginfo/PDUNCCD\(spa\).pdf](http://www.unccd.int/parliament/data/bginfo/PDUNCCD(spa).pdf)
- (WCED) World commission on environment and development (1987). *Our common future*. New York: Oxford University Press.