

**Plan estratégico para el desarrollo integral de la Compañía Nacional de
Reforestación (CONARE) en el municipio Juan Germán Roció del Estado**

Guárico.

**Strategic plan for the integral development of the National Company of
Reforestation (CONARE) in the municipality Juan Germán Roció of the**

State Guárico.

Autores: DrC. Yoandris García Hidalgo, Ing Lourdes Maythé Arévalo Maury

SÍNTESIS

Se exponen los principales resultados obtenidos en la investigación con el fin de proponer un plan estratégico para el desarrollo integral de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE) en el municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico.

Para alcanzar este objetivo se hizo un diagnóstico que incluye la revisión de la bibliografía referente al tema así como la realización de talleres participativos donde se aplicaron diferentes técnicas, herramientas y metodologías como: tormenta de ideas, matrices FODA y Vester sustentados en el criterio de expertos mediante el método Delphi, permitiendo identificar loa principales problemas de dicha empresa.

Como parte del plan estratégico se proyectaron una serie de acciones consensuadas para disminuir los problemas que afectan a esta empresa.

Palabras claves: plan estratégico, Reforestación, expertos

key words;

The main results are exposed obtained in the investigation with the purpose of proposing a strategic plan for the integral development of the National Company of Reforestation (CONARE) in the municipality Juan Germán Roscio of the State Guárico.

To reach this objective a diagnosis it was made that includes the revision of the bibliography with respect to the topic as well as the realization of shops participativos where they were applied different technical, tools and methodologies like: storm of ideas, main FODA and Vester sustained in the approach of experts by means of the method Delphi, allowing to identify lauds main problems of this company.

As part of the strategic plan they were projected a series of actions consensuadas the problems that affect to this company to diminish.

Key words: strategic plan, Reforestation, experts

INTRODUCCIÓN

Desde la Cumbre de Río de Janeiro en el año 1992 hasta nuestros días, el mundo ha sido testigo de un intenso repuntar en la conciencia ambiental hacia la protección de los bosques, manifestada en la proliferación de grupos organizacionales de toda índole, la creación de un sin número de instituciones públicas y privadas dedicadas al tema, la celebración de múltiples conferencias, talleres y reuniones y la aprobación de cientos de leyes y reglamentos en todo el mundo e incluso de diversos convenios ambientales internacionales (UNESCO, 2007).

El estado Guárico es prácticamente la puerta de entrada a los llanos centrales, ocupa la región de los llanos del centro de la República y toma su nombre del río principal que está ubicado a lo largo de su territorio. Su geografía norte está formada por una franja montañosa, el resto está ocupado por los llanos que llegan hasta el sur y se encuentra con el río Orinoco.

De acuerdo a lo antes expuesto y en vista de la necesidad de reforestar los espacios donde se han eliminado gran parte de la cobertura vegetal se crea la Compañía Nacional de Reforestación S.A (CONARE), siendo esta una empresa del estado que se encarga de atender y/o ejecutar los requerimientos que le formulan los organismos públicos nacionales o regionales, organizacionales, misiones, cooperativas, cualquier persona u organización que estén interesados en la recuperación ambiental de los espacios degradados o en procesos de

degradación en función del mejoramiento de la calidad de vida mediante la celebración de convenios, contratos, acuerdos o alianzas estratégicas, actuando a través de sus trece dependencias ubicadas en las capitales de los estados Aragua, Barinas, Caracas, Cojedes, Falcón, Guárico, Lara, Mérida, Monagas, Táchira, Trujillo, Yaracuy y Zulia.

Ante esta situación, se evidencia la importancia de buscar métodos y herramientas, que posibiliten establecer estrategias encaminadas a lograr una gestión ambiental para el desarrollo sostenible de los bosques y sirvan de hilo conductor en la aproximación a soluciones, lo que permite plantear el siguiente Problema Científico:

¿Cómo lograr un plan estratégico para el desarrollo integral de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE) en el municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico?

El objeto de estudio: la reforestación.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico para el desarrollo integral de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE) en el municipio Juan Germán Roscio del Estado Guárico?

MATERIALES Y MÉTODOS

El propósito del capítulo es exponer el procedimiento metodológico utilizado en el diseño de la Estrategia de gestión sostenible de los recursos hídricos de la cuenca del río Naranjo.

2.1. Características del área de estudio

2.1.1. Localización del área objeto de estudio

La empresa CONARE se encuentra ubicada en el estado Guárico, municipio Juan Germán Rocío en San Juan de los Morros del Estado Guárico. Ocupa un superficie de dos hectárea, esta presenta los siguientes límites:

Norte: Oficinas de Inparques.

Sur: Urbanización Banco Obrero.

Este: Urbanización Banco Obrero.

Oeste: Terrenos de la Penitenciaría General de Venezuela. (PGV)

Oficina: Sede del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, avenida Fuerzas Armadas.

Vivero: sector Arístides Rojas, (carretera vía Chacao).en el Monumento Natural “Arístides Rojas – Morros de San Juan”.

Esta empresa actúa desde su sede principal en Caracas a través de 13 dependencias ubicadas en las capitales de los Estados: Aragua, Barinas, Cojedes, Distrito Capital, Falcón, Guárico, Lara, Mérida, Monagas, Táchira, Yaracuy, Trujillo, y Zulia.

Objetivo general de la empresa:

Recuperar los espacios ambientales degradados, mediante la ejecución de plantaciones forestales en el ámbito nacional en función de lograr mejorar la calidad de vida de la población.



Figura. 1.1. Ubicación de la empresa.

2.3. Metodología de la investigación

La presente investigación supone para su análisis, de un enfoque holístico, que integre los aspectos hidrológicos, socioeconómicos, ambientales y legales, y que permita el desarrollo de estrategias eficientes y sostenibles para su gestión (FAO, 2007).

Hipotético deductivo: Se empleó para la organización del conocimiento y la demostración de los objetivos planteados.

Análisis documental: Recopilación de datos e información sobre la región de estudio.

Histórico-lógico: La entrevista, aplicada fundamentalmente a funcionarios locales, actores sociales e informantes claves para complementar la información obtenida a través de la observación, revisión de documentos y otras fuentes de información.

Procedimiento metodológico de la investigación.

2.3.1. Etapa de preparatoria

2.3.1.1. Selección de la zona objeto de estudio

Se realizó la selección de la zona objeto de estudio a partir de los intereses del gobierno, con el objetivo de un estudio sobre la base de los problemas que afectan la gestión de la empresa CONARE.

2.3.1.2. Coordinación con actores locales

La coordinación con actores locales (PERSONAL DE LA EMPRESA), concedió la autorización para realizar la investigación y la identificación del grupo de trabajo, en correspondencia al grado de implicación en la elaboración de la estrategia

2.3.1.5. Talleres Participativos

Se realizaron 2 talleres participativos donde se aplicaron herramientas, tales como: tormenta de ideas, problema solución y matriz FODA; las que permitieron obtener un razonamiento lógico de la problemática en estudio, además su empleo contribuyó a enriquecer el nivel de conocimiento de los actores sociales involucrados en la investigación.

2.3.3. Diagnóstico

2.3.3.1. Metodología para el diagnóstico

De las metodologías de diagnóstico estudiadas se asumieron los aspectos que más se adaptan a las características de la zona objeto de estudio. Se consideraron como base los pasos metodológicos que recomienda Rivera (1999), en los talleres se aplicaron herramientas como el Sondeo Rural Participativo Selener (1997). Todo esto sirvió de sustento para la realización del diagnóstico. Se aplicó la matriz DAFO como herramienta principal en el planeamiento estratégico, es válido aclarar que la información recolectada y analizada regresa a los actores sociales decisores, utilizándola en la solución de los problemas investigados, lo que se conoce como “Devolución sistemática”, es una especie de retroalimentación, donde la información obtenida de forma organizada regresa a la entidad o entidades. Una vez definidos estos conceptos (oportunidad, amenazas, fortalezas y debilidades) se formularon los temas estratégicos.

2.3.3.1.1. Análisis de los principales problemas detectados durante el diagnóstico.

Para el análisis de los principales problemas que influyen en la gestión sostenible de los recursos forestales, se realizaron talleres participativos en el período 2011-2013, con la participación de los actores sociales de la empresa, permitiendo análisis y discusiones por subgrupos, plenarias, lluvia de ideas y la aplicación de diferentes matrices.

El planeamiento estratégico para la gestión sostenible de la empresa CONARE, requiere del análisis de sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su entorno, a partir de la matriz FODA como recomiendan Stoner (1998), Díaz (2005), Gárciga (2006), Ricardo (2006). La misma se aplicó durante el desarrollo del primer taller participativo con la presencia de actores sociales, con el objetivo de realizar el diagnóstico externo e interno de los factores que influyen sobre la gestión sostenible de los recursos forestales.

2.4. Diseño estratégico para el desarrollo integral de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE)

La Estrategia de para el desarrollo integral de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE) propuesta por la autora, se diseñó a partir de las regulaciones políticas y legales de los Procedimiento para la definición de Objetivos Estratégicos, Estrategias Específicas, planes de acción.

La definición de los objetivos estratégicos, estrategias específicas, planes de acción, modos de implementación y control, se realizó a partir de la participación de 10 actores sociales implicados en todas las fases. Se empleó el método de trabajo en grupo acompañado de las técnicas de generación de ideas. Para ello se valoró la coherencia entre ellos y si tienen establecido un marco temporal adecuado para su aplicación

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Diagnóstico de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE)

3.1.1. Etapa preparatoria

La etapa preparatoria fue conclusiva en los resultados de la investigación, se concretó la selección de la zona objeto de estudio, a partir de los intereses del gobierno local.

Se evidenció la importancia de la coordinación y preparación de los actores locales, a través de talleres participativos apropiándose de técnicas, herramientas e instrumentos para la búsqueda y procesamiento de la información y su nivel de responsabilidad en el desarrollo de la estrategia.

3.1.2. Análisis de los principales problemas detectados durante el diagnóstico

En el análisis del diagnóstico participativo con la matriz DAFO (Tabla 3.1), se constató que existen diversos problemas que afectan el desarrollo exitoso de la compañía CONARE, pocos recursos humanos para cumplir con las actividades de producción.

Tabla 3.1. Matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa CONARE.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Garantiza parte de la producción nacional	D1	Poca disponibilidad presupuestaria de la compañía
F2	Disposición de un personal capacitado y comprometido para cumplir con las actividades.	D2	Insuficientes recursos humanos para cumplir con las actividades de producción
		D3	Poca Disponibilidad de transporte para la distribución de las plantas
F3	Mano de obra local con sentido de pertenencia.	D4	Falta de disponibilidad de infraestructura y material de apoyo para la realización de talleres, cursos, charlas.
F4	Tiene capacidad para expandirse	D5	No existen áreas recreativas dentro del vivero donde se pueda interrelacionar el personal de la institución con instituciones educativas y comunidad para garantizar un mejor y mayor apoyo en las conservación ambiental.
F5	Se encuentra ubicada en una zona Abrae donde predominan especies autóctonas	D6	No existe una política de intensivo para el personal que labora en la compañía.

F6	Reconocida como compañía responsable a nivel nacional	D7	No existencia de una estrategia de gestión eficiente en la empresa.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	-Introducción de nuevas tecnologías.	A1	-Ocurrencia periódica de catástrofes naturales (sequías, huracanes, inundaciones).
O2	La diversidad de especies autóctonas forestales, permite la disponibilidad de las semillas a bajo costo.	A2	Cambio en la legislación para la compensación de daños ambientales
O3	La existencia de importantes redes hídricas	A3	-Acelerado proceso de degradación de los suelos.
O4	-Existencia de legislaciones en el país relacionadas con la protección del Medio Ambiente.		
O5	Los convenios con empresas, organismos públicos, misiones, cooperativas que están interesados en la recuperación ambiental.	A4	La incertidumbre en cambios de gobierno
O6	Existe alta demanda de especies forestales por parte de particulares.		
O7	Capacitación y extensión por instituciones de educación superior		

Una de las lecciones aprendidas en los procesos de gestión de empresas, es la eficiencia de dichos procesos con la activa participación de los actores sociales de las comunidades locales. Por eso es indispensable que desde el inicio ellos contribuyan en la determinación de necesidades y problemas, aprovechando la realización de diagnósticos participativos y herramientas para que esa colaboración sea efectiva (Sosa, 2000).

3.2. Diseño estratégico para el desarrollo integral de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE)

3.2.1. Descripción de la estrategia

La elaboración de la estrategia para el desarrollo integral de la Compañía Nacional de Reforestación (CONARE), se basa en las dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, social y económica) en correspondencia con las condiciones naturales de la Zona.

La estrategia se sustenta en el procedimiento propuesto por Téllez (2011), estructurado en etapas, quien plantea que todos los aspectos identificados en el proceso de investigación, posibilitan la transformación de la situación de las empresas, para dirigir con mayor calidad y científicidad el proceso orientado hacia el aprovechamiento de los recursos forestales.

De la estrategia propuesta resulta importante destacar varios aspectos fundamentales que la diferencian del resto de las estrategias empleadas en Venezuela para el desarrollo integral de una empresa

El primer aspecto es el carácter participativo de la misma, o sea, en las diferentes etapas que la conforman hay una participación activa de los principales actores sociales y la comunidad involucrados en el proceso de gestión, elemento que permite la adopción e implementación de las acciones estratégicas recomendadas por parte de la empresa y comunidades aledañas al área, pues las ven como un fruto de su trabajo y no como algo externo que se les impone. En

este sentido plantea Guzmán (2010) que las investigaciones que se lleven a cabo con las comunidades y con la participación de su población facilitan la comunicación entre estos y por medio de ella se asegura una mejor percepción de los problemas y limitaciones a que se enfrentan estas comunidades para producir y se puedan tomar estos en cuenta dentro del proceso de gestión sostenible.

El segundo aspecto es el peso que se le da al factor humano, el cual es considerado como el centro del proceso de gestión estratégica y no es visto sólo como el técnico, agricultor que toma decisiones a partir de la integración de los restantes elementos (clima - suelo - planta), sino como un individuo que se desarrolla dentro del mismo proceso, que si no es organizado, dirigido y atendido de forma correcta puede afectar los resultados productivos.

El tercer aspecto es que se lleva a cabo la validación de las estrategias propuestas. La validación es un proceso organizativo para determinar la eficacia de las acciones estratégicas recomendadas, permitiéndonos generalizarlas a otras regiones.

Como último aspecto está lo relacionado con la capacitación, la cual juega un papel fundamental dentro de cualquier proceso de gestión. La misma se desarrolla de forma interactiva a lo largo del desarrollo de la estrategia, capacitándose tanto los productores como los especialistas y comunidades mediante las discusiones, talleres, días de campos, visitas y recorridos por las áreas de la empresa.

3.2.2. Principios de la estrategia

La estrategia se basa en los principios de la dirección estratégica planteados por García (2013) atendiendo a las características de la localidad, a partir de las regularidades encontradas en el proceso investigativo. Estos principios son:

- Flexibilidad: admite los cambios pertinentes que le permita adecuarse a las situaciones que se presenten y enriquecerse sistemáticamente en función de las nuevas necesidades.

- Objetivos alcanzables: se enuncian en correspondencia con las potencialidades y necesidades determinadas en el proceso de investigación.
- Participativa: se requiere la participación consciente y activa de todos los Actores sociales involucrados, en especial la comunidad para el logro de los objetivos propuestos.
- Estructura organizada: se basa en un sistema de acciones estructuradas de forma lógica, por etapas relacionadas entre sí, que actúan de forma integral, lo cual es importante para su aplicación práctica.

En la estrategia desarrollada se asumieron las características propuestas por Padrón (2006) y Herrera (2011) quienes plantean que deben ser:

Contextualizadas: las acciones diseñadas deben ajustarse a las características de cada localidad en función de los problemas y sus potencialidades.

Sistemáticas: funciona como un proceso continuo, en el cual se establecen relaciones de subordinación, coordinación y de jerarquización entre los componentes que la forman.

Operativas: se organiza, ejecuta y controla a partir de las particularidades de cada zona.

3.3.3. Estructura de la estrategia

Los pasos previos hicieron posible el establecimiento de las características de la posible estrategia a implementar en la empresa, como un resultado del proceso de planeación estratégico, con la participación de los actores implicados en los talleres participativos y de acuerdo al diseño propuesto se asumen como elementos a considerar en la proyección, los siguientes:

Misión:

Establecer, promover y manejar plantaciones forestales y bosques nativos bajo el principio de uso múltiple con fines protectores del medio ambiente, para la conservación de los recursos naturales y productor de materia prima, bajo su enfoque del desarrollo sustentable y compromiso con las comunidades.

Visión:

Somos una compañía que busca alcanzar un modelo de empresa social promotora del desarrollo endógeno por medio de la integración del bosque y la comunidad, para generar bienestar social económico y ambiental.

Del análisis y jerarquización de los problemas detectados y a partir del criterio de los actores sociales decisores que participaron en los talleres se arribaron a los siguientes objetivos a alcanzar hasta el año 2018:

- (1) Lograr una alta disponibilidad presupuestaria de la compañía que permita un incremento en más del 50% de sus producciones
- (2) Lograr más recursos humanos para cumplir con las actividades de producción
- (3) Alcanzar un mayor número de transporte para la distribución de las plantas
- (4) Lograr una eficiente infraestructura y material de apoyo para la realización de talleres, cursos, charlas
- (5) Lograr las áreas recreativas dentro del vivero donde se pueda interrelacionar el personal de la institución con instituciones educativas y comunidad para garantizar un mejor y mayor apoyo en la conservación ambiental
- (6) Implementar una política de intensivo para el personal que labora en la compañía

La estrategia que se propone se fundamenta en seis objetivos estratégicos, que tienen establecido su marco temporal para un período de cinco años, son coherentes, comprensibles y están encaminados a contribuir en la solución de los principales problemas identificados. Estos criterios se corresponden con los planteados por Bauzá (2006), quien especifica que los objetivos son un componente esencial de cualquier modelo que se desee diseñar, y sirven de guía para las acciones, precisando metas y estado deseado.

3.4. Estrategias específicas

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se requiere la implementación de las siguientes estrategias específicas, que fueron sometidas al criterio de los actores sociales:

- (1) Disponibilidad presupuestaria de la compañía
- (2) Lograr más recursos humanos para cumplir con las actividades de producción
- (3) Alta disponibilidad de transporte para la distribución de las plantas
- (4) Alta disponibilidad de infraestructura y material de apoyo para la realización de talleres, cursos, charlas.
- (5) Incrementar las áreas recreativas dentro del vivero donde se pueda interrelacionar el personal de la institución con instituciones educativas y comunidad para garantizar un mejor y mayor apoyo en las conservación ambiental
- (6) Implementar una política de intensivo para el personal que labora en la compañía

Plan de acción

En esta etapa del diseño de la estrategia se valoró lo expresado por Pérez (2002) al considerar que en la planificación estratégica, para la elaboración de un plan de acción, resulta inútil si no se traduce en acciones a nivel operativo. La información, la formación y la motivación de todas aquellas personas que han de llevarlo a la práctica son, por lo tanto, elementos clave. Para concebir los planes de acción se tuvieron en cuenta la respuesta a las estrategias específicas, con el objetivo de conferir un carácter sistémico e integrador al proceso, lo que permitirá la proyección y aplicación de un sistema de gestión coherente.

3.5. Acciones estratégicas

Como resultado de la matriz DAFO y de otras consideraciones realizadas por los actores sociales, las acciones propuestas podrían permitir un mejor funcionamiento de la empresa, producto a que están dirigidas a erradicar o minimizar las principales causas que influyen en sus dimensiones. En la Tabla 3.2 se muestra la propuesta de acciones para el desarrollo integral de la

Estrategia específica 1: Disponibilidad presupuestaria de la compañía				
Acciones	Responsables	Área Geográfica	Beneficiarios	Período
Gestionar programas anual de créditos a largo plazo e incentivo.	Conare, Instituciones gubernamentales, Empresas Privadas, banca pública y privada	EGstado Guárico	Empleados de la Compañía, Comunidades aledañas	permanent e
Iniciar planes de inversión para adecuar tecnológicamente los procesos operativos de la compañía de manera que se adapten a los procesos a las condiciones de innovación	Conare, Instituciones gubernamentales, Empresas Privadas, banca pública y privada	Estado Guárico	Empleados de la Compañía, comunidades aledañas	permanent e
Implentar la elaboración de un informe de Gestión mensual donde se especifique los cumplimientos de estrategias	Conare, Instituciones gubernamentales, Empresas Privadas, banca pública y privada	Estado Guárico	Empleados de la Compañía, comunidades aledañas	permanent e
Información sobre oportunidad de inversión, y	Conare, Instituciones	Estado	Empleados de la Compañía,	permanent

otros factores para la atracción de inversionistas	gubernamentales, Empresas Privadas, banca pública y privada	Guárico	comunidades aledañas	e
Estrategia específica 2: Lograr más recursos humanos para cumplir con las actividades de producción				
Acciones: Reclutamiento y Selección de un personal calificado y capacitado para el área productiva, gerencial, y planificación que se encargue del manejo y desarrollo de oficinas y la producción de las aéreas ambiental a través de procedimientos y principios fundamentales de la función gerencial garantizando la solución de los problemas que se presenten dentro de la organización	Responsables Conare	Área Geográfica San Juan de los Morros	Beneficiarios Personal administrativo, Obrero de Conare	Período I trimestre del 2014
Capacitación y asesoría constante de talleres al personal encargado	Conare	San Juan de los Morros	Personal administrativo, Obrero de Conare	Permanent e
Evaluación de desempeño al personal	Conare	San Juan de	Personal administrativo,	Permanent

		los Morros	Obrero de Conare	e
Motivación constante de objetivos y metas logrados	Conare	San Juan de los Morros	Personal administrativo, Obrero de Conare	Permanent e
Estrategia específica 3: Alta disponibilidad de transporte para la distribución de las plantas				
Acciones	Responsables	Área Geográfica	Beneficiarios	Período
Incrementar la capacidad de respuesta de la Unidades existentes en la compañía	Conare	San Juan de los Morros	Comunidad	Permanente
Adquisiciones de Unidades de transporte mediante la cogestión interinstitucional (Cooperativas, asociaciones y consejo comunal) y otros entes del estado para el traslados y distribución de las plantas	Conare, Cooperativas, asociaciones y consejo comunal	San Juan de los Morros	Comunidad	I trimestre 2014
Adquirir equipos de transporte y de carga especial para la distribución	Conare, Cooperativas, asociaciones y consejo	San Juan de los Morros	Comunidad	I trimestre 2014

	comunal			
Contrato de Personal con conocimiento y experiencia en el manejo de unidades de carga pesada	Conare, Cooperativas, asociaciones y consejo comunal	San Juan de los Morros	Comunidad	I trimestre 2014
Estrategia específica 4: Alta disponibilidad de infraestructura y material de apoyo para la realización de talleres, cursos, charlas.				
Acciones: Realización de una infraestructura con espacios con espacios abiertos, para la realización de charlas, cursos y talleres	Responsables Secretaria de Infraestructura -Conare	Área Geográfica San Juan de los Morros	Beneficiarios Comunidad, consejos comunales, escuelas, liceos, universidades	Período I y II Trimestre
La adquirir material de oficina, inmobiliario, recursos Audiovisuales, Mapas, Gps,	Conare, Cooperativas de servicios	San Juan de los Morros	Comunidad, consejos comunales, escuelas, liceos, universidades	I y II Trimestre
Preparación de material de Divulgación	Conare	San Juan de los Morros	Comunidad, consejos comunales, escuelas,	I y II Trimestre

			liceos, universidades	
Creación de un Sistema Nacional Forestal	Conare	San Juan de los Morros	Comunidad, consejos comunales, escuelas, liceos, universidades	I y II Trimestre
Estrategia específica 5: Incrementar las áreas recreativas dentro del vivero donde se pueda interrelacionar el personal de la institución con instituciones educativas y comunidad para garantizar un mejor y mayor apoyo en las conservación ambiental				
Acciones: Desarrollar programas de Visitas Guiadas y discusiones	Responsables	Área Geográfica	Beneficiarios	Período
Desarrollar programas de entrenamiento para la cultura y la conciencia forestal en la comunidad e instituciones educativas.	Conare, comunidades, instituciones educativas	San Juan de los Morros	Comunidad, consejos comunales, escuelas, liceos, universidades	Permanente
Realización de un Parque forestal dentro de las áreas de la empresa donde permita el esparcimiento de la comunidad , instituciones	Conare, comunidades instituciones	San Juan de los Morros	Comunidad, consejos comunales, escuelas, liceos, universidades	I y II trimestre

educativas, con la participación activa del personal de la compañía como guía y facilitador	educativas			
Estrategia específica 6: Implementar una política de intensivo para el personal que labora en la compañía				
Acciones	Responsables	Área Geográfica	Beneficiarios	Período
Formación permanente de la Investigación Aplicada en el Manejo y plantación de especies	Conare	San Juan de los Morros	Trabajadores de la compañía	Permanente
Contribuir a mejorar la calidad de vida del personal mediante la rentabilidad económica, social ambiental	Conare	San Juan de los Morros	Trabajadores de la compañía	Permanente
Proteger la integridad de los trabajadores mediante la identificación de peligros, la evaluación de riesgo y prevención de accidentes y enfermedades profesionales.	Conare	San Juan de los Morros	Trabajadores de la compañía	Permanente
Creación de fondos de pensión, Seguros para los trabajadores , así como bonos de motivación de acuerdo a las actividades realizadas	Conare	San Juan de los Morros	Trabajadores de la compañía	Permanente
Oportunidades de estudios Educativos a nivel de pregrado y postgrado	Conare	San Juan de los Morros	Trabajadores de la compañía	Permanente

CONCLUSIONES

- La aplicación del diagnóstico en la empresa CONARE, permitió la identificación de los problemas principales que limitan el logro de una eficiente gestión, encontrándose como problema crítico la no existencia de una estrategia.
- La estrategia diseñada constituye una base de información y conocimientos disponibles para la toma de decisiones de la empresa, al facilitar una evaluación integral de sus recursos humanos y materiales, lo cual contribuirá a aumentar su gestión.

- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albalá, A. (1997) Planificación Estratégica y Gestión de Calidad. Santiago de Chile, Chile.
- Ascúa, R. (2003) La creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad macroeconómica: el caso Edival. Distribución Restringida LC/BUE/R.256 pp.
- BAUZÁ VÁZQUEZ, H. *Modelo para la Formación y Desarrollo de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior. Tesis presentada en (opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas)*. Santiago de Cuba: Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran" de la Universidad de Oriente. 2006.102 pp.
- BUENO DE MESQUITA, M. *Presentación sobre la Gestión del Agua y Ambiente en Cuencas en el Perú. Situación, problemática y nuevas iniciativas*. Febrero de 2004. Disponible en:<http://www.condesan.org/cuencasandinas/Documentos/MBuenodeMezqui.pdf>. Consultado el 15 de diciembre de 2011. GSAAC/IICA.

- CHAPAGAIN, A. K. & HOEKSTRA, A. Y. *The global component of freshwater demand and supply: an assessment of virtual water flows between nations as a result of trade in agricultural and industrial products. Water International*, 33, 19-32.
2008.45pp
- Cheavenato, j. (1997) *Introducción a la teoría de General de la Administración*. Editorial c Graw Hill. Internacional S. A. Bogotá, Colombia.
- Cheavenato, j. (1997) *Introducción a la teoría de General de la Administración*. Editorial c Graw Hill. Internacional S. A. Bogotá, Colombia.
- DÍAZ, D. M. *Estrategia de desarrollo rural sostenible con enfoque participativo para las UBPC pecuarias del Municipio Majibacoa. Tesis en (opción al título académico de Máster en Desarrollo Regional)*. Universidad de Camagüey.2005.97pp
- Dollys R. (2010) trabajo de grado. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela
- Drucker, C. (2000) *La Administración, La Organización Basada en la Información, La Economía, La Sociedad*. Grupo Editorial Norma S.A., Bogotá. 1996.15-22 pp.
- *el diagnóstico. Ciencia y Técnica de la Agricultura*. Estrategias de la Agricultura. 2000. 23 pp.
- Escalona, M. (2000). *Degradación ambiental en eslabones críticos de cadenas agro-industriales*. Editora Agrícola Española. Madrid. 42 pp.
- GARCÍA, FERNÁNDEZ. J. *Algunas reflexiones sobre el desarrollo de la gestión ambiental a nivel global y nacional: Cuba*. Marzo de 2007. 22 pp. Disponible en: <http://www.medioambiente.cu/revistama/articulo21.htm>. Consultado el 12 enero de 2010.

- GARCÍA, J.M. O, Rey Santos. *Foros de negociación e instrumentos jurídicos internacionales en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible*. La Habana, Centro Félix Varela. Publicaciones Acuario. 2013
- GARCIA, R. J. *Aplicación de un enfoque ecosistémico a la gestión integrada de los recursos hídricos. Aproximación al caso cubano*. 2008.16p

