GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL

Objetivos e Indicadores de la Gestión Ambiental Empresarial

LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL AMBIENTE

Resultados Esperados:

- Introducción al tema: Indicadores de gestión…
- Teoría de los procesos y el proceso de medición
- El concepto de gestión y resultados

PROCESO: conjunto de actividades lógicamente relacionadas, que utilizan recursos de la organización y a los cuales se les agrega valor, para dar como resultado productos (bienes tangibles y/o servicios), enfocados a cliente internos o externos.

PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

LOS ESTRATEGAS

PRINCIPIOS CORPORATIVOS (BASE DE LA CULTURA)

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:
VISIÓN (LA MEGA) - MISIÓN - OBJETIVOS GLOBALES

MAPA DE PROCESOS

OPCIONES ESTRATÉGICAS

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:
Proyectos Estratégicos
Estrategias
Planes de Acción - Presupuesto

CULTURA ESTRATÉGICA
Difusión del plan

EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN

RESULTADOS

Monitoreo Estratégico

Modelo adaptado de las Etapas de l proceso de Planeación Estratégica - Humberto Serna Gómez

Official translation

Pensamiento estratégico

epm®

energía | gas natural | aguas

Misión

Somos un Grupo Empresarial multilatino, de origen colombiano y naturaleza pública, que genera bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participa, mediante la prestación responsable e integral de soluciones en electricidad y gas, agua, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones – TIC.

Visión

En el 2022 el Grupo Empresarial EPM habrá logrado posicionarse entre los 50 primeras multilatinas por ingresos, con énfasis en Colombia, Centroamérica, Brasil, Chile, Perú y México, siendo referente en excelencia operativa, reputación y transparencia; ofreciendo a los clientes y al mercado un portafolio integral de soluciones competitivas en electricidad y gas, agua, aseo y tecnología de la información y las comunicaciones – TIC, fundamentadas en prácticas socialmente responsables con todos los grupos de interés.

MEGA del Grupo EPM (meta más grande y ambiciosa)

En el año 2022 el Grupo EPM alcanzará, con criterios de competitividad responsable, unos ingresos de US$16.000 millones, con un EBITDA de al menos US$5.500 millones con rentabilidad socio-económica y financiera, esta última, superior al costo de capital

MAPA DE PROCESOS EMPOPASTO S.A. E.S.P.

EMPOPASTO
CALIDAD TRANSPARENCIA PARA SU VIDA

Sistemas de Gestión de Calidad

NTCGP 1000 icontec

ISO 9001 icontec

CERTIFIED IQNet MANAGEMENT SYSTEM

...CONCEPTUALIZACIÓN

Qué es Gestión:

Gestión es la acción y el efecto de **gestionar** y **administrar**. De una forma más específica, una gestión es una **diligencia**, entendida como un **trámite** necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de **carácter administrativo** o que conlleva documentación.

Gestión es también un conjunto de **acciones u operaciones** relacionadas con la **administración** y **dirección de una organización**.

Este concepto se utiliza para hablar de **proyectos** o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de **planificación, desarrollo, implementación y control**.

Esta palabra procede del latín *gestĭo, -ōnis*.

CONCEPTUALIZACIÓN:

EVALUAR …

- Medir un fenómeno o desempeño de un proceso.
- Comparar el resultado obtenido con criterios pre-establecidos.
- Hacer juicio de valor tomando en cuenta la magnitud y dirección de la diferencia.

CRITERIOS…JUICIOS

- Las políticas, metas o normas de la organización.
- La situación de la organización en épocas anteriores.
- El desarrollo de los competidores / aliados.
- Los estándares establecidos por grupos de expertos.
- El potencial de crecimiento en el mercado.

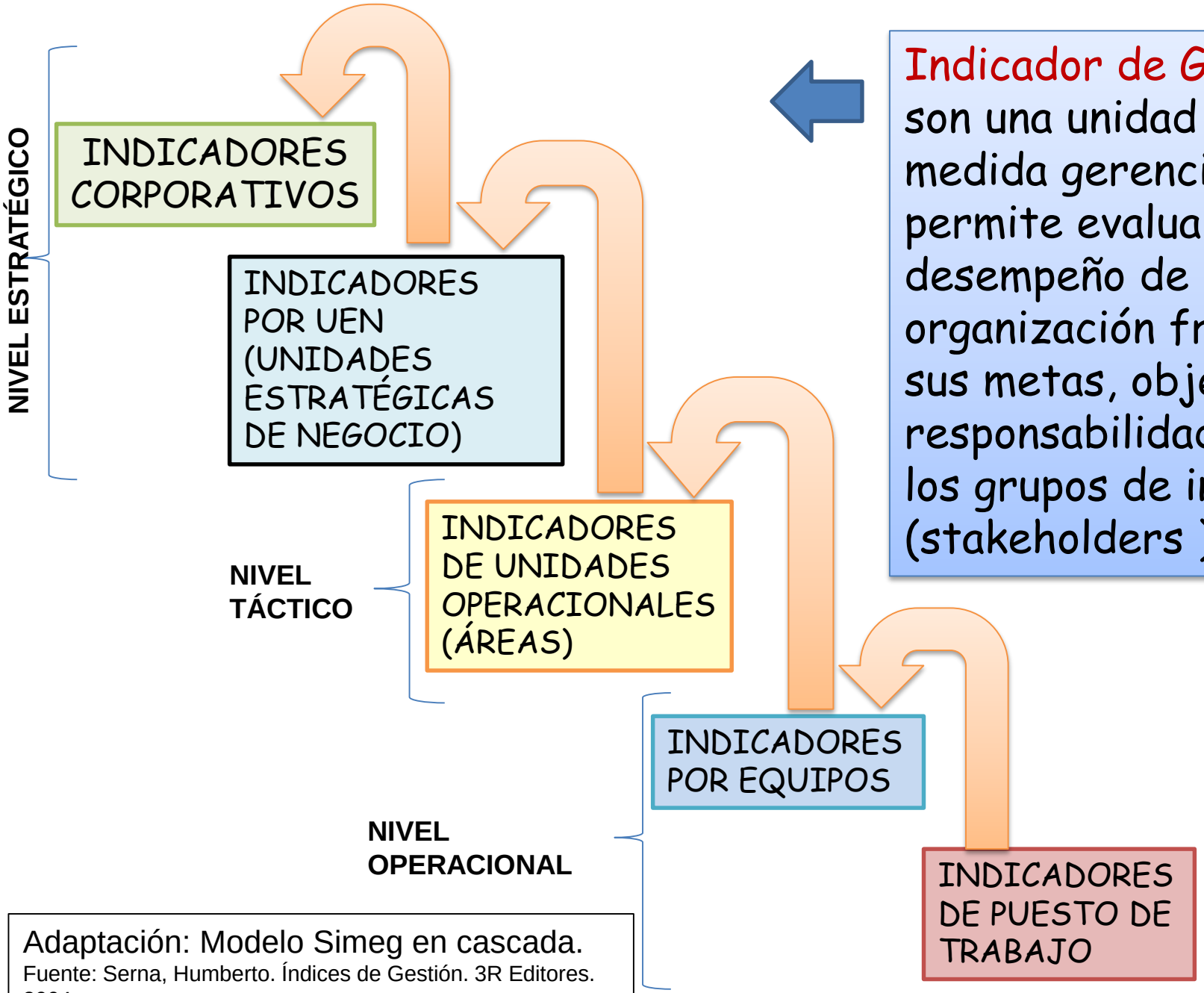
LA EVALUACIÓN… NO DEBE BUSCAR PROBLEMAS,

ES OPTIMISTA… BUSCA EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE LOS PROCESOS

CONTROL DE GESTIÓN: conjunto de procesos que la empresa aplica, para asegurarse de que las tareas que se realizan en la misma, estén encaminadas al logro de objetivos y resultados.

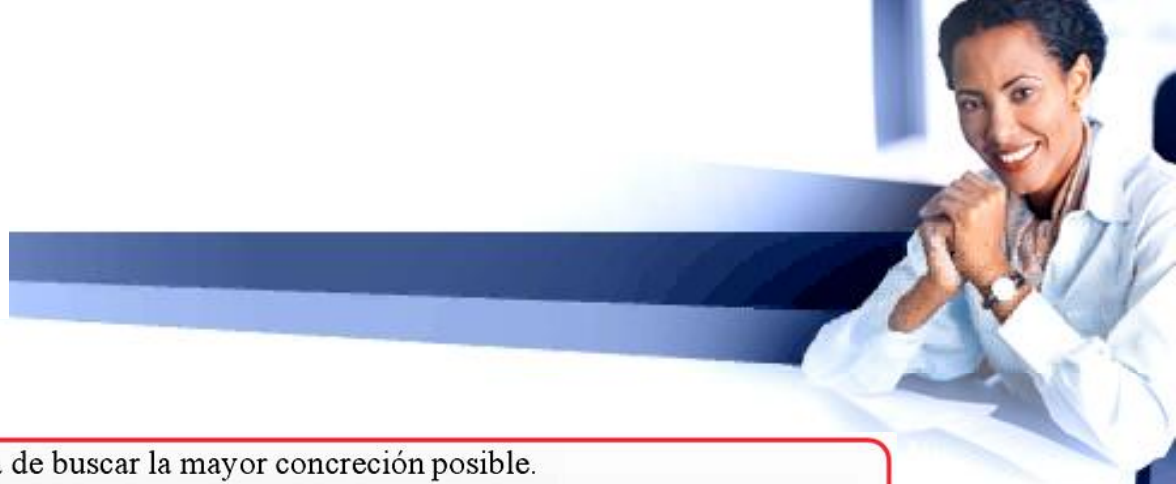
REQUISITOS DEL CONTROL DE GESTIÓN:

- Debe comparar constantemente los resultados reales obtenidos, con los previstos (parámetros o metas), determinando desviaciones.
- Debe permanecer apoyado en objetivos /metas claramente establecidos, que permitan proyectar la organización hacia el futuro.
- Debe mantenerse los suficientemente actual y flexible, para cambiar el rumbo de la organización cuando se considere necesario.
- Debe concentrarse en evaluar primordialmente la actividad productiva (misional), por ser la generadora de riqueza y de prosperidad para el entorno.
- La información requerida puede estar representada en: variables, indicadores, presentados en cuadros de mando integral (Balance Score Card).



Indicador de Gestión: son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de interés (stakeholders)

Adaptación: Modelo Simeg en cascada.
Fuente: Serna, Humberto. Índices de Gestión. 3R Editores. 2004



S

- **Concretos** (Specific): Se ha de buscar la mayor concreción posible.
- ¿Es la meta suficientemente detallada de manera que otra persona sepa qué vas a hacer y cómo?

M

- **Medible** (Measurable): Lo que no se puede medir, simplemente no existe. Se ha de establecer siempre objetivos cuantitativos (que pueden reflejar cualidad).
- ¿Hay una forma clara de medir el éxito? ¿Cómo sabrás cuando has alcanzado tus metas?

A

- **Alcanzable** (Attainable): Los objetivos tienen que conseguir sacar lo mejor de nosotros. Tiene que ser un reto, ambicioso y posible. Hay que prever la posibilidad de reajustar los objetivos si hay un cambio en el entorno.
- ¿Hay una serie clara de pasos a seguir para alcanzar tus Metas?

R

- - **Realista** (realistic): Hay que buscar siempre enmarcar los objetivos dentro de la ética, los valores de uno mismo y el entorno. Así como analizar cómo pueden afectar a terceras personas.
- ¿Es posible alcanzar esta meta considerando los recursos disponibles?

T

- **Tiempo** (timely): Hay que ser claros con la dimensión temporal de cada objetivo, así como elaborar una línea del tiempo donde vayan marcados las distintos subobjetivos o etapas para llegar al objetivo
- ¿Cuándo se logrará la meta?

CONCEPTUALIZACIÓN:

- VARIABLE: característica medible, que es susceptible de adoptar diferentes valores.

¿Qué se mide?

INDICADOR:

- Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia (parámetro o meta), puede estar señalando una desviación, sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas, según el caso.

- Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento, en un momento determinado. Los indicadores en conjunto, pueden proporcionar un panorama global, de una situación, en un momento específico.

Fuente: https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion

¿OBJETIVOS o RESULTADOS?

OBJETIVO	RESULTADO
1. Disminuir en un 10% el consumo de agua de la planta de operaciones de Yumbo, a diciembre de 2022, por estrategia de recirculación de agua servida y tratada.	1. Consumo de agua de la planta de operaciones de Yumbo, disminuida en un 10%, a diciembre de 2022, por estrategia de recirculación de agua tratada.
2. Lograr la certificación NTC ISO 14001:2015 en la planta de Bello, a junio de 2021, con ICONTEC.	2. Certificación NTC ISO 14001:2015, lograda para la planta de Bello, a junio de 2021, con ICONTEC.

¿CÓMO CONSTRUIR INDICADORES?

Resultado alcanzado

$$\text{AP-R} = \frac{\text{Total de residuos aprovechados 2022 (toneladas)}}{\text{Total de residuos generados 2022 (toneladas)}} \times 100 \geq 30\%$$

Denominación

Patrón de comparación: parámetro o meta

estándar

- Mejoramiento continuo (≤ , ≥)
- Benchmark: identificación del mejor desempeño del sector, para definirlo como meta referencial.

¿CÓMO CONSTRUIR INDICADORES?

Resultado alcanzado

1) AAC = $\frac{\text{Agua consumida planta Yumbo 2022 (metros}^3\text{)}}{\text{Agua consumida planta Yumbo 2019 (metros}^3\text{)}}$ x 100 ≤ 90%

Patrón de comparación

estándar

2) Certificación NTC ISO 14001= Fecha límite - Fecha real de obtención ≥ 0

Resultado alcanzado

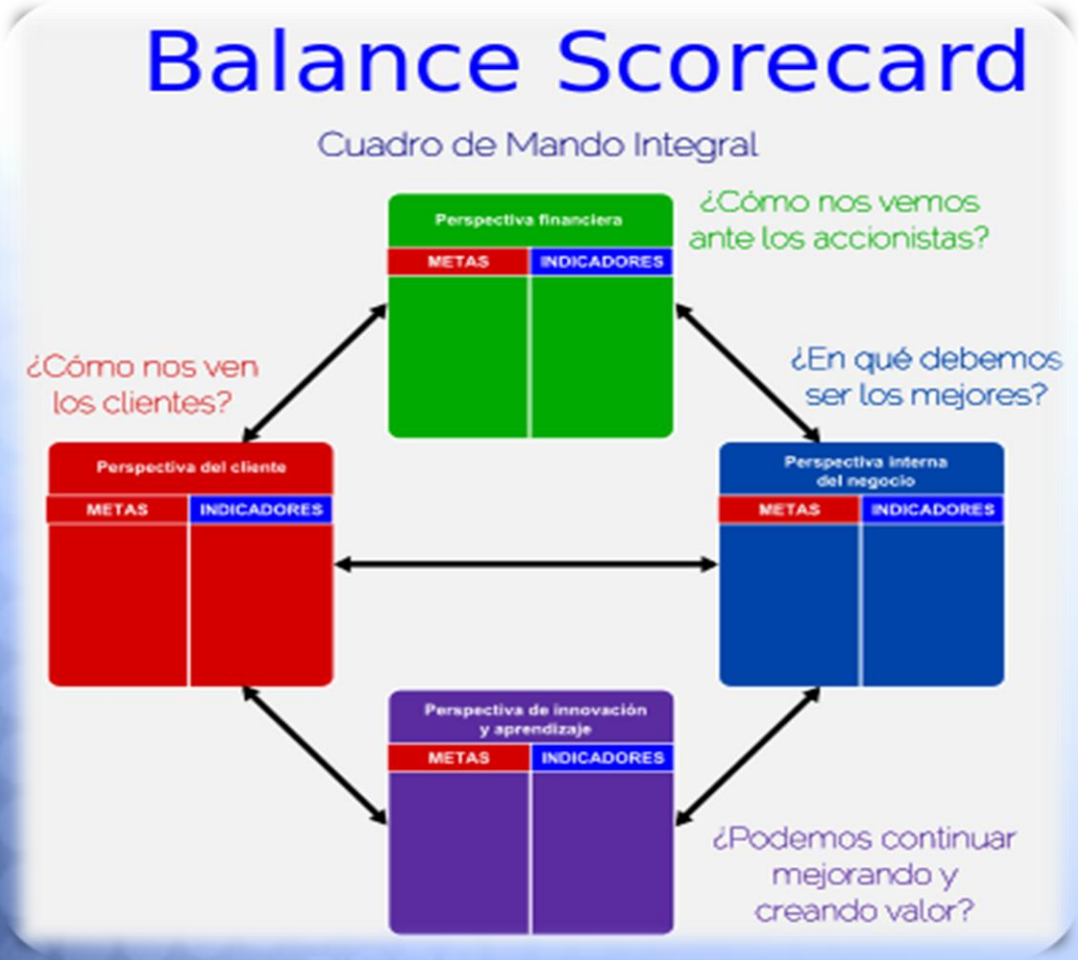
¿CÓMO CONTRUIR ÍNDICES?

Variables distintas

IC-AGUA= $\dfrac{\text{Cantidad de agua consumida (m3)}}{\text{Total toneladas producidas mes}}$ = XY m3/tonelada producida mes

CE-EMP= $\dfrac{\text{Cantidad de energía consumida mes (MW)}}{\text{Total de empleados mes}}$ = XY MW/empleado

PERSPECTIVAS
O DIMENSIONES DEL CMI



- **FINANCIERA**
- **DEL MERCADO – CLIENTE**
- **DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE (CAPITAL INTELECTUAL)**
- **INTERNA (EFICIENCIA Y EFICACIA)**

OTROS ENFOQUES:

- **COMPETITIVA**
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (SOCIO – AMBIENTAL)**
- **EXTERNA O GLOBAL**

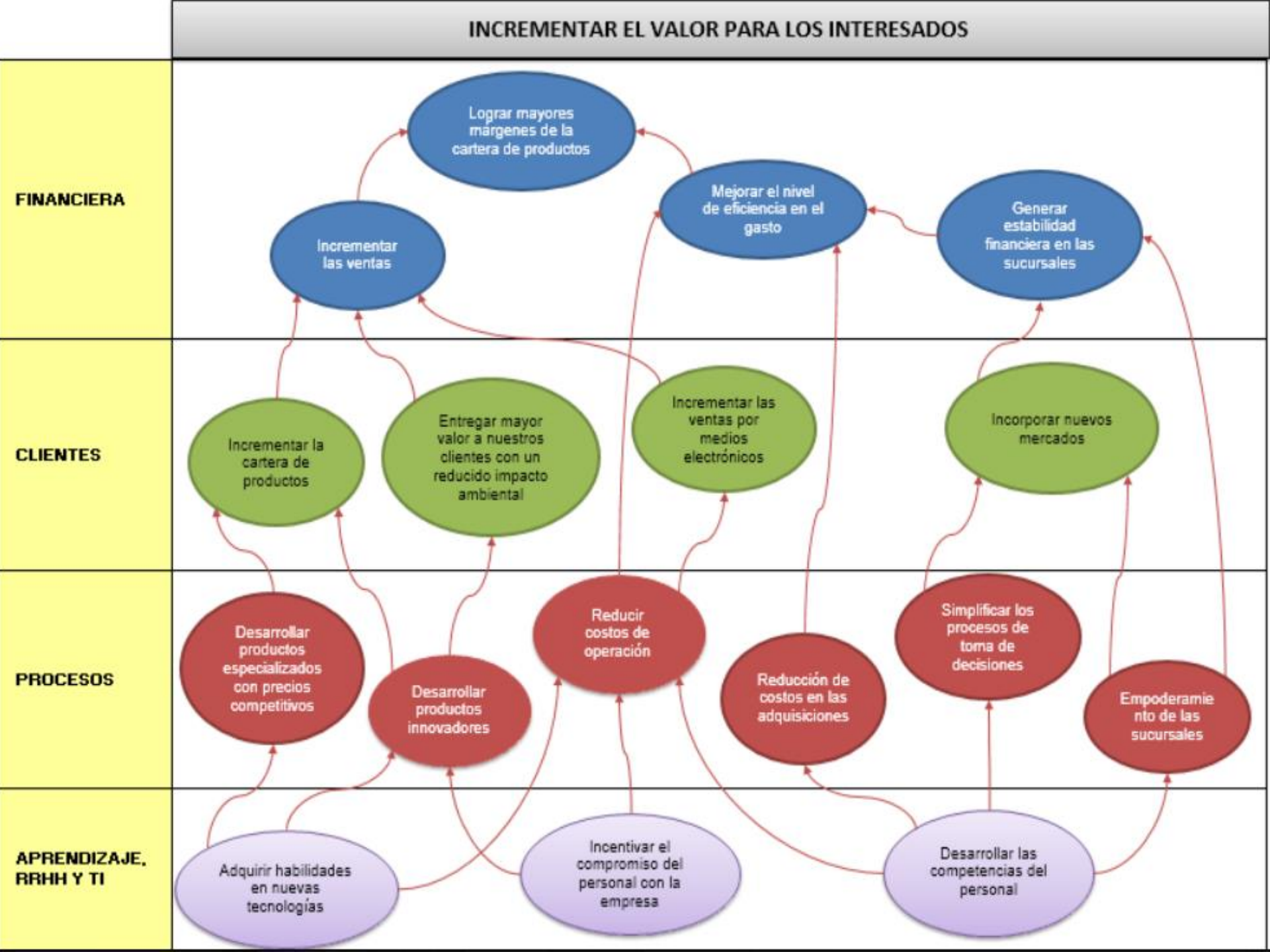
Cuadro 1: Análisis comparativo de los enfoques del CMI Sustentable

Enfoque	Naturaleza	Estrategia de la Empresa
Incorporar índices de sustentabilidad a las perspectivas.	Inclusión	Organizaciones que están recién comenzando a valorar la sostenibilidad pero que desean mantener su estrategia original.
Agregar una quinta perspectiva de sustentabilidad.	Inclusión	Para empresas comprometidas con su misión y con promover el desarrollo, por lo general de servicio social (instituciones públicas).
Diseñar un CMI Sustentable independiente.	Sustitución	La estrategia principal se centra en el desarrollo sustentable.
Cambiar el enfoque de algunas perspectivas.	Sustitución	Por lo general son compañías de gran tamaño o recursos y están reestructurando su estrategia de forma más especializada y con un enfoque más acabo.

Fuente: Universidad Católica del Norte
http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/3_17.pdf

Cuadro 2. Objetivos estratégicos

	ECONÓMICO 60%	SOCIAL 20%	AMBIENTAL 20%
Financiera	• Incrementar la rentabilidad. • Aumentar la diversificación de nuestras fuentes de ingresos. • Mantener la estructura financiera. • Generar un mayor porcentaje de ventas.	• Inversión para proyectos del área social. • AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, a través de una mejor comunicación de los trabajadores y superiores. • Programa de becas y plan de ayuda a los hijos de los trabajadores.	• Sostenibilidad a largo plazo, mediante el reciclaje y uso eficiente de los recursos naturales.
Clientes	• FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE (nivel de satisfacción). • Ser percibido como un proveedor excelente. • Aumentar la cuota de compra por cliente. • Proactividad en el servicio al cliente y mejorar la calidad percibida en el servicio de post-venta.	• MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA.	• Incorporación de algún material ecológico en la elaboración del producto.
Procesos Internos	• Aprovechar LAS SINERGIAS ENTRE LOS PROCESOS COMERCIALES, para clientes mayoristas. • Aumentar la eficiencia en el proceso productivo. • Acortar los tiempos de desarrollo de nuevos productos. • Optimización y racionalización de las operaciones. • Integrar en los procesos a nuestros proveedores. • Optimizar las actividades del ciclo comercial. • DESARROLLO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES.	• Iniciativas de procesos que impacten en actividades sociales. • Desarrollo de acuerdos proveedor-cliente para favorecer a la construcción social. • Controlar la seguridad en el trabajo.	• Estudio e implantación de procesos para el cuidado del medioambiente. • Desarrollo sistema de gestión del medioambiente.
Aprendizaje y Crecimiento	• Atraer y retener el talento, incentivos económicos establecidos al personal por aumento de productividad. • Alinear la estrategia a nivel empresarial. • Potenciar las Tecnologías o Sistemas de Información.	• Concienciación del personal sobre los resultados sociales. • Desarrollar actividades extra-laborales a los trabajadores. • Promover la cultura del mérito y excelencia.	• Concienciación del personal sobre los resultados ambientales. • Promover una CULTURA EMPRESARIAL SUSTENTABLE.


INCREMENTAR EL VALOR PARA LOS INTERESADOS
FINANCIERA
CLIENTES
PROCESOS
APRENDIZAJE, RRHH Y TI
Lograr mayores margenes de la cartera de productos
Mejorar el nivel de eficiencia en el gasto
Generar estabilidad financiera en las sucursales
Incrementar las ventas
Incrementar la cartera de productos
Entregar mayor valor a nuestros clientes con un reducido impacto ambiental
Incrementar las ventas por medios electrónicos
Incorporar nuevos mercados
Desarrollar productos especializados con precios competitivos
Desarrollar productos innovadores
Reducir costos de operación
Reducción de costos en las adquisiciones
Simplificar los procesos de toma de decisiones
Empoderamiento de las sucursales
Adquirir habilidades en nuevas tecnologías
Incentivar el compromiso del personal con la empresa
Desarrollar las competencias del personal

Cuadro 4 Ejemplo indicador perspectiva clientes

Indicador	Objetivo Asociado	Perspectiva	Tipo	Frecuencia
Medidas efectuadas en el producto o embalaje	Incorporar elementos ecológicos al producto	Clientes	Causa	Anual
Definición del Indicador	Incorporar atributos ecológicos en un producto/embalaje o desarrollar marketing verde			
Fórmula de Cálculo	Seleccionar una de un total de tres iniciativas.	**Fuente de la Información**	Base de datos interna.	
Meta	Incorporar un elemento ecológico en un año. Control de avance porcentual.			
SEMÁFORO	100%	80%	50%	
Responsable del Indicador	Gerente de Producción			
Responsable de la Información	Gerente de Producción			

CUADRO 3. Sistema de indicadores operativos.

EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO CIUDAD DE FACATATIVÁ E.S.P.

TEMA ESTRATÉGICO: AMPLIAR Y MODERNIZAR LA INFRAESTRUCTURA PARA GARANTIZAR EL ACCESO AL SERVICIO

PERSPECTIVAS	INDICADOR PRIMARIO		META					
			2003	RES %	CUM	2004	2005	2006
CLIENTE	Índice de cobertura del servicio de acueducto en área rural	(Número de suscriptores activos del servicio de acueducto en el área rural / Número total de domicilios en el área rural registrados en la base de datos predial de Secretaría de Hacienda)*100	25%			50%	75%	100,0%
	Índice de cobertura del servicio de acueducto en área urbana	(Número de suscriptores activos del servicio de acueducto en el área urbana / Número total de domicilios en el área urbana registrados en la base de datos predial de Secretaría de Hacienda)*100	100%			100%	100%	100%
	Índice de cobertura del servicio de alcantarillado en área rural	(Número de suscriptores activos del servicio de alcantarillado en el área rural / Número total de domicilios en el área rural registrados en la base de datos predial de Secretaría de Hacienda)*100	25%			50%	75%	100%
	Índice de cobertura del servicio de alcantarillado en área urbana	(Número de suscriptores activos del servicio de alcantarillado en el área urbana / Número total de domicilios en el área urbana registrados en la base de datos predial de Secretaría de Hacienda)*100	93%			95%	97%	100,0%
	Índice de cobertura de medición	(Número de usuarios con micromedidor / Número de usuarios totales)*100	>99,5%			>99,5%	>99,5%	>99,5%
FINANCIERA	Calificación de riesgo	Calificación otorgada a la deuda corporativa	A			AA	AAA	AAA
	Índice de emisión y colocación de acciones	(Volumen de acciones emitidas y colocadas / volumen de acciones programadas para emisión y colocación)*100	0%			33%	100%	NA
	Índice de financiación vía acciones	(Total de recaudo de capital obtenido con acciones / Total de capital)*100	0%			33%	100%	NA
	Índice de participación de la población en la empresa	(Número de compradores de acciones / Número potencial de compradores)*100	0			10,32%	100%	NA
	Recursos obtenidos	(Recursos fiinancieros aportados por convenios / Recursos de expansión requeridos)*100	0%			58,5%	61,5%	50,6%
	Convenios gestionados	Número de convenios suscritos con entidades de financiación	0			3	3	3
PROCESOS INTERNOS	Índice de actualización en registro en catastro usuarios de la EEAF	(Número de domicilios incorporados en el catastro interno de la EEAF / Número de domicilios totales en la base de datos de la Secretaría de Hacienda)*100	98%			98%	99%	100%
	Índice de ejecución física de proyectos	(Actividades físicas ejecutadas en proyectos / actividades físicas previstas en los proyectos)*100	98%			99%	100%	100%
	Índice de ejecución de la inversión	(Ejecución de la inversión / Presupuesto de inversión)*100	98%			99%	100%	100%
	Índice de financiación de proyectos de inversión	(Número de proyectos con financiación asegurada / Número de proyectos formulados)*100	70%			75%	80%	85%
APRENDIZAJE	Índice de inversión en plataformas de sectorización, mecromedición y telemetría	(Inversión ejecutada de paltaformas de sectorización, macromedición y telemetría / Valor presupuestal asignado para plataformas de sectorización, macromedición y telemetría)*100	10%			30%	60%	100%
	Cobertura de sectorización, macromedición y telemetría	(Número de predios cubiertos con sectorización, macromedición y telemetría / Número total de predios)*100	10%			25%	40%	100%
	Índice de inversión en plataformas de información catastral e información georreferenciada	(Inversión ejecutada de plataformas de información catastral e información georreferenciada / Valor presupuestal para las plataformas de información catastral e información georreferenciada)*100	10%			50%	100%	100%
	Índice de desarrollo de software de procesos técnicos	(Número de software de sectorización, macromedición y telemetría integrados a la plataforma de la empresa / Nuevos softwares desarrollados para las plataformas de sectorización, macromedición y telemetría)*100	10%			40%	70%	100%
	Índice de desarrollo de software para información catastral	(Número de softwares de información catastral e información georreferenciada integrados a la plataforma de EEAF / Nuevos softwares desarrollados para información catastral e información georreferenciada)*100	10%			40%	70%	100%

Sandra Esperanza Loaiza Rivera
Docente - Facilitadora Organizacional
Correo: seloaiza@utp.edu.co
www.emprendeylidera.weebly.com
gestora@sembrarfuturo.org