



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

REDUCCIÓN DE LA HUELLA AMBIENTAL EN EL BRITISH COUNCIL VENEZUELA

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**
Colina Navarro, Sofía Victoria, CI. 24.162.408

Asesorado por:
Leal Huise, Sandra
Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Sánchez Zambrano, Franci

Caracas, enero 2020

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**REDUCCIÓN DE LA HUELLA AMBIENTAL EN EL BRITISH COUNCIL
VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos presentado por:**
Colina Navarro, Sofía Victoria, C.I 24.162.408

Asesorado por:
Leal Huise, Sandra
Seminario de Trabajo Especial de Grado III
Sánchez Zabrano, Franci,
Asesor académico

Caracas, enero 2020

Agradecimientos

“Yo no creo para nada en el esfuerzo como camino para hacer algo. Digo, no creo que haya que esforzarse, sino que hay que dedicarse, que no es lo mismo. La dedicación a algo, la apuesta de todo lo que soy al servicio de un proyecto, no es un esfuerzo. Yo no creo en el esfuerzo, en el sentido de forzarme a hacer lo que no quiero hacer. No creo en los logros que se consiguen desde el esfuerzo. Sí creo en la elección de un camino, si creo en los rumbos que me fijo”

Jorge Bucay

Escuché a un profesor en clases decir que un gerente de proyectos era, ante todo, un gerente de personas. Las personas tienen un valor fundamental dentro de todo proyecto y generación de conocimiento el cual quisiera agradecer profundamente.

Agradezco en primer lugar a mis profesores del Postgrado, muy especialmente a la Profa. Franci y al Prof. Alberto quienes con su tiempo, dedicación, conocimientos y una invaluable disposición aportaron significativamente para el desarrollo de este proyecto. Mención especial a la Prof. Sandra y a la Profa. Marcella por su genuino interés en mantenernos en el camino y por su inagotable apoyo hacia nosotros sin importar la hora o el mes de vacaciones. Me llevo de este postgrado una huella imborrable de su forma especial de ejercer la docencia, de buscar la excelencia en nosotros y de que el proceso de aprendizaje fuese una experiencia de vida. Infinitas gracias.

No podría dejar de mencionar a cada uno de mis compañeros de clase quienes me acompañaron durante este trayecto: Milagros, Jesús, Luis Felipe, Jonata, Enger, Francisco, Jorge y Adolfo. Aprendí de ustedes en cada intervención, en cada trabajo juntos y en la forma en que cada uno tenía para resolver diversos problemas. Este postgrado no habría sido tan enriquecedor y tan humano sin la presencia de ustedes. Orgullosa de poder llamarlos mis amigos.

Finalmente, agradezco a mis padres quienes son apoyo fundamental en éste y en cada proyecto de mi vida. Gracias por confiar en mis decisiones y apoyarlas, en particular la elección de este postgrado como paso siguiente en mi desarrollo profesional. Ustedes han sido los verdaderos gerentes de un gran proyecto de vida.

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: " Reducción de la huella ambiental en el British Council Venezuela", presentado por la ciudadana: COLINA NAVARRO, SOFÍA VICTORIA, cédula de identidad N° 24.162.408, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

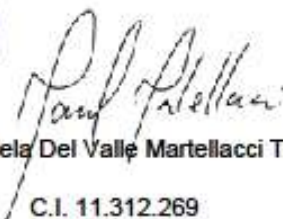
1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 01 de febrero de 2020, en el aula Seminario, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 01 de febrero de 2020.



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329

Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269



Prof. Karina Del Valle Odreman Gudiño

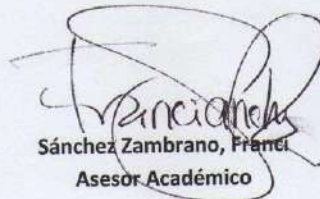
C.I. 15.421.676

Caracas. 25/01/2020

Señores
Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del proyecto de Trabajo Especial de Grado del ciudadano **COLINA NAVARRO, SOFÍA VICTORIA**, titular de la cédula de identidad No V.- **24.162.408**, cuyo título tentativo es **"REDUCCIÓN DE LA HUELLA AMBIENTAL EN EL BRITISH COUNCIL VENEZUELA"**, la cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 25 días del mes de enero 2020.


Sánchez Zambrano, Francisca
Asesor Académico



Caracas, diciembre 2019

Señores
Universidad Monteávila
Especialización en Planificación,
Desarrollo y Gestión de Proyectos.
Presente. -

Asunto: Carta de autorización

Por medio de la presente comunicación le informamos que, como Gerente de Oficina y Recursos Humanos, autorizo a la estudiante de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos **Sofía Victoria Colina Navarro** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado:

"Reducción de la huella ambiental en el British Council Venezuela"

Quedando a su disposición,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Emily Berroterán".

Emily Berroterán
Gerente de Oficina y Recursos Humanos
Tlf: (0212)7503939

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS

REDUCCIÓN DE LA HUELLA AMBIENTAL EN EL BRITISH COUNCIL
VENEZUELA

Autores: Colina Navarro, Sofía Victoria

Asesores: Leal Huise Sandra y Sánchez Zambrano, Franci

Año: 2019

RESUMEN

La necesidad global de armonizar los objetivos de desarrollo económico con la preservación de los recursos de las generaciones futuras ha marcado la agenda política y social de numerosos países y organizaciones internacionales. Esta preocupación es asumida por el British Council a través de su política ambiental la cual aplica a todos los países en los que opera incluyendo a Venezuela. En tal sentido, el presente trabajo de investigación busca proponer un proyecto socio ecológico que busque optimizar los resultados de la implementación de dicha política en Venezuela. Para ello se tomó como principal base teórica los supuestos en los que se fundamenta el desarrollo sostenible tanto a nivel mundial como en el Reino Unido así como su materialización específica en las políticas internas de la organización. A su vez, al tratarse de un proyecto de carácter social, se fundamentó metodológicamente en la aplicación de Marco Lógico y de CANVAS. Con estas herramientas se llegó a un proyecto factible cuyo alcance abarca a todas las unidades de la operación en Venezuela siendo realizadas por el mismo personal.

Palabras clave:

Desarrollo sostenible, Proyecto socio-ecológico, Marco lógico, Canvas, propuesta de implementación de un proyecto social.

Línea de Trabajo: Proyectos de control de gestión.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	VI
CAPÍTULO I.....	11
EL PROBLEMA	11
Planteamiento del problema.....	11
Preguntas de la investigación.....	15
Justificación de la investigación.....	15
Objetivos de la investigación	16
Alcances y limitaciones	17
CAPITULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
Antecedentes	18
Bases teóricas.....	20
Bases legales.....	39
CAPÍTULO III.....	44
MARCO ORGANIZACIONAL.....	44
CAPÍTULO IV	¡Error! Marcador no definido.
MARCO METODOLÓGICO	¡Error! Marcador no definido.
Tipo y diseño de la investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
Fases de la investigación	¡Error! Marcador no definido.
Procedimientos del diseño metodológico	¡Error! Marcador no definido.
Presentación y análisis de los resultados	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO VI	¡Error! Marcador no definido.
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	¡Error! Marcador no definido.
Análisis específico de los involucrados:.....	¡Error! Marcador no definido.
Análisis del problema en el Status Quo:	¡Error! Marcador no definido.
Análisis de objetivos.....	¡Error! Marcador no definido.
Análisis de estrategias.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO VI	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
REFERENCIAS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Marco lógico	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Consumo de agua en litros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Kilómetros recorridos	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Consumo de Electricidad	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Análisis de brecha de desempeño	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. Análisis de stakeholders.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7. Análisis de objetivos.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8. Aplicación de criterios y filtros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. Matriz de Marco lógico	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El concepto de desarrollo sustentable en infografía	21
Figura 2. Distribución del impacto ambiental a partir del Análisis del Ciclo de Vida.	25
Figura 3. Calculo de consumo de energía eléctrica de algunos artefactos.....	27
Figura 4. Consumo de energía eléctrica de un hogar de nivel socioeconómico A.	28
Figura 5. ¿Cómo se consume la electricidad en mi oficina?.....	29
Figura 6. Consumo de agua potable en América Latina.....	30
Figura 7. Consejos para ahorrar agua en tu empresa.	32
Figura 8. Marco lógico y ciclo de vida del proyecto.	35
Figura 9. Estructura de la matriz de marco lógico.	36
Figura 10. Relación entre supuestos (riesgos) y objetivos.	37
Figura 11. Canvas de modelos de negocio social.	39

ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

BC: British Council

EFT: Environmental Framework Tool

ERIC: Environmental Register Imprint Carbon

INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenible ha marcado la agenda de países, empresas y organizaciones internacionales para eliminar la contradicción entre los objetivos de desarrollo económico con la preservación de los recursos de las generaciones futuras. Con su respectivo impacto en la legislación británica, el British Council asume un compromiso del manejo de la huella ambiental de sus operaciones a través de la política ambiental.

En el primer capítulo, se expone la problemática que busca ser solventada con la presente propuesta. En ella se evidencia la necesidad de buscar un plan de acción para poder optimizar los resultados del desempeño de la política ambiental de cara a las exigencias del *Environmental Framework Tool* (EFT)

En el segundo capítulo, se ahondó en los supuestos teóricos del desarrollo sostenible tanto a nivel mundial como en el Reino Unido así como una breve descripción de las herramientas para la gestión de proyectos como el Marco Lógico y CANVAS de emprendimiento social dada su pertinencia para proyectos sociales.

En el tercer capítulo se expone la organización British Council así como sus políticas generales y las concernientes a la materia ambiental.

En el capítulo IV se exponen las características metodológicas de la presente investigación y se dan a conocer las herramientas que se utilizaron para procesar los datos y para el desarrollo de la propuesta. Posteriormente, se dedicó un capítulo al desarrollo de la propuesta a través del Marco Lógico cuyo resultado final quedó expresado en una Matriz de Marco lógico.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A raíz de las contradicciones entre el crecimiento económico y la conservación del ambiente, se hizo necesario replantear la idea de desarrollo a partir de una relación armoniosa entre bienestar económico, uso consciente de los recursos naturales, cambio climático y justicia social sin comprometer a las generaciones futuras (*Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo*, 2018). Bajo esta concepción, la idea tradicional de progreso que omite la consideración de los costos ambientales, humanos y sociales es sustituida por una idea holística de desarrollo que busca que dichas condiciones de bienestar sean sostenibles en el tiempo.

Esta visión ha estado presente especialmente en los últimos veinte años no solo en las legislaciones locales sino dentro del compromiso de las organizaciones internacionales más importantes. Prueba de ello ha sido la creación del club de Roma (1968), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (1992), la Segunda Cumbre de la Tierra (1992), la entrada en vigor del Protocolo de Kioto (2005), la Conferencia de París sobre el Cambio climático, incluyendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible contemplados por la Asamblea General de la ONU en su agenda 2030. En los llamados ODS se busca reunir esfuerzos desde la sociedad civil, gobiernos y sector privado para objetivos como la protección ambiental, la erradicación de la pobreza como parte de la agenda mundial. Cada uno de los 17 objetivos acordados el 25 de septiembre de 2015 tiene estipulado metas específicas que deben ser alcanzadas para el año 2030. (*Organización de Naciones Unidas*, 2018)

Este re-direccionamiento de la consideración de los problemas ambientales dentro de los pilares del desarrollo, tuvo su respectiva influencia en las legislaciones del Reino Unido por citar algunas: Ley del ambiente (1995), Regulaciones sobre el recurso del agua (2005), Ley sobre el Cambio Climático (2008), entre otros. Aunado a estas legislaciones, el Reino Unido tiene otros incentivos dentro del cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en donde se exige el reporte de las emisiones de gases de carbono por parte de las compañías y empresas. (*The Chartered Institute of Building*, ob, cit.)

Bajo estas directrices, el *British Council* (en lo sucesivo BC, organización internacional del Reino Unido para las relaciones culturales) vela por el cumplimiento de una política ambiental (*British Council UK Environmental Policy*) que busca llevar a la práctica el compromiso institucional de manejar y reducir el impacto ambiental. (BC, 2018)

Entre las actividades a las que el BC se compromete en favor de la causa ambiental se encuentran:

1. Revisar, comprender y controlar el rango de impacto ambiental que emane de sus actividades.
2. Garantizar el cumplimiento de las leyes del Reino Unido y leyes relevantes a nivel internacional en materia ambiental.
3. Mejorar el funcionamiento en sus instalaciones respecto a la reducción de energía, basura, agua y desperdicios.
4. Dar a conocer el progreso en la reducción del impacto ambiental a sectores, actores y agentes involucrados al BC tanto internos como externos.
5. Monitorear y mejorar el impacto de los viajes de trabajo y explorar nuevas maneras de desarrollar el negocio de manera sustentable. (BC, ob. cit)

En pro de alcanzar niveles más altos en cuanto a la reducción del impacto ambiental, la coordinación de actividades locales en cumplimiento de esta política recae en los *Green Champions*¹ y en los *EFT Coordinators*² quienes son los responsables del registro de todos los datos respecto al uso del agua, electricidad, traslados aéreos y terrestres, desechos, entre otros a fin de calcular las emisiones de carbono a la atmósfera. (BC, ob. cit)

Sin embargo, pese a todos estos cánones, el BC Venezuela se encuentra atrasado en el registro de las actividades con impacto ambiental y por ende en proyectos que permitan la reducción y manejo de éste. Algunas razones para explicar problema son:

1. Falta de personal: en el BC Venezuela tradicionalmente la tarea del Coordinador del programa ambiental ha recaído en uno de los Coordinadores de recursos. Sin embargo, el último en llevar a cabo dicha política renunció en diciembre 2017 y su vacante fue ocupada a finales de abril de 2018. En tal forma, entre el 2017 y 2018 no se elaboró el reporte del programa ambiental ni el registro de las actividades con impacto ambiental. (E. Berroterán, conversación personal, mayo 28, 2018)
2. Limitadas opciones ecológicas en el mercado venezolano: al momento de adquirir productos, la situación general de escasez lleva a que en ciertos rubros no existan opciones de marca, origen, material, entre otros. (Globovisión, 2015) Evidencia de ello fue la imposibilidad de realizar las tarjetas de presentación de los trabajadores del BC Venezuela en el material (...) exigido por las oficinas centrales en Londres. Dicho papel, es producido con procedimientos ecológicos y de

¹ Equipo de personas del personal de cada oficina que conforman el equipo que lleva a cabo iniciativas ecológicas.

² Coordinadores del EFT (*Environmental Framework Tool*). El EFT es un instrumentos interno de la organización que contiene una lista de verificación de procesos para asegurar su cumplimiento en las oficina fuera del Reino Unido.

reciclaje y tiene una amplia disponibilidad en muchos países. Ante la inexistencia de este material en distintos proveedores de impresiones corporativas, la organización se vio obligada a reproducir las tarjetas en papel glasé convencional. (Impresora Formal, C.A, comunicación personal, correo-e, mayo 5, 2019)

3. Situación general de transporte público: ante la precaria situación del transporte público bien sea a través del Sistema Metro o a través del transporte colectivo terrestre por la falta de unidades y mantenimiento el personal del BC se ve limitado a trasladarse de acuerdo con los requerimientos operativos en taxi corporativo lo cual supone mayor emisión de gases de carbono que en transporte colectivo. (El Nacional, 2018)

Preguntas de la investigación

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo fue el desempeño de la política ecológica en el BC Venezuela en el período 2015-2017), ¿Cuál es la brecha de gestión entre el desempeño de la política ecológica durante el período 2015-2017 y la exigida en el marco del EFT? ¿Cómo se puede optimizar los resultados de la política ecológica para el BC Venezuela?

Justificación de la investigación

El desarrollo sostenible es una problemática que toca todas las disciplinas y actividades humanas y por ende puede ser abordada desde diferentes ámbitos como el educativo, el tecnológico, científico, cultural y social. En tal sentido, dada las características y objetivos sociales que presenta el presente proyecto, se buscará una aproximación al desarrollo sostenible específicamente desde la gestión de proyectos sociales. Por tal motivo, resulta pertinente para la investigación el modelo de gestión de proyectos con el uso de la metodología CANVAS y Marco lógico

Con dicha propuesta socio ecológica se espera comprender las razones que limitan el cumplimiento óptimo de la política ecológica y desarrollar una propuesta factible que permita reducir el impacto ambiental de las actividades del que representen un aporte local a todos los esfuerzos que desde distintas instancias tanto nacionales como internacionales se están haciendo en favor de revertir el cambio climático.

A nivel institucional, las oficinas nacionales del BC podrían lograr una mejor calificación en la evaluación del cumplimiento de las políticas del BC lo cual podría significar incrementos en las partidas presupuestarias para proyectos ecológicos.

Adicionalmente, fiel a la filosofía del BC de ser una organización para el entendimiento y conocimiento armonioso entre los valores del Reino Unido y el mundo, con este proyecto se difunde la imagen BC no solo como organización líder en la enseñanza del inglés sino también como promotora de valores culturales entre ellos la conciencia ambiental. Como impacto no inmediato, este proyecto aspira a servir de modelo a que otras organizaciones en Venezuela incorporen dentro del desarrollo de sus negocios prácticas adecuadas que favorezcan la reducción de la huella ambiental.

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Diseñar un proyecto socio ecológico para la optimización de los resultados de la política ambiental en el *British Council* Venezuela.

Objetivos específicos:

1. Describir el desempeño actual de la política ambiental en el BC Venezuela en el período 2015-2017.
2. Identificar las brechas de la gestión ambiental durante el período 2015-2017 en el British Council Venezuela con respecto a la política ambiental de la organización y a los criterios definidos en el *Environmental Framework Tool*.
3. Desarrollar una propuesta de plan operativo para mejorar el desempeño de la política ecológica en el BC Venezuela bajo la metodología CANVAS de modelo de innovación y Marco Lógico.

Alcances y limitaciones

El presente proyecto abarcará la identificación de las brechas de gestión y las oportunidades de mejora del desempeño ambiental de British Council Venezuela, con respecto a las pautas indicadas en la Política ambiental del British Council y en el instrumento EFT. A su vez, será posible abordar de qué manera impactan las actividades de cada una de las unidades de negocio (Centro de enseñanza, Artes, Exámenes y Proyectos) al medio ambiente a través de las emisiones de dióxido de carbono.

Entre las limitaciones a la presente investigación, se encuentra el registro incompleto del uso de recursos (agua, electricidad) combustible, entre otros) que permitan dar cuenta de forma exacta del impacto ambiental de las operaciones del BC.

Aunado a lo anterior, los proyectos ambientales no figuran entre las prioridades operativas para el BC Venezuela centrando los esfuerzos en actividades relacionadas fundamentalmente con seguridad y con atender las contingencias y nuevos retos que enfrenta la organización ante la inestabilidad de acceso a los servicios públicos fundamentalmente energía eléctrica y agua lo cual a su vez condiciona que el presupuesto destinado para iniciativas ecológicas sea considerablemente reducido.

Finalmente, el presente proyecto se ve limitado por su viabilidad en Venezuela sea por escasez de proveedores de materiales amigables con el medio ambiente, por la insuficiencia de empresas de reciclaje a pequeña escala, entre otros.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Bermúdez (2015) en el trabajo titulado: “**Metodología para la implantación de estrategias de sostenibilidad medioambiental en la empresa en el marco de la responsabilidad social corporativa**”, profundiza en la sostenibilidad empresarial a partir del análisis de diversos vectores ambientales, modelos de gestión y los principales requisitos de información en aras de canalizar una gestión empresarial sostenible. Dicho estudio fue realizado tomando una muestra de empresas en España que publican sus resultados de responsabilidad empresarial. Entre los aportes más representativos de dicho trabajo para el presente proyecto, es la propuesta de una herramienta flexible que, a partir de indicadores de desempeño, se permita el diseño de la estrategia medioambiental para la consecución de los objetivos de sostenibilidad ambiental en las empresas.

Otro antecedente relevante para la investigación es el trabajo realizado por Medina y Mora (2015) en la investigación titulada: **Diseño de espacios ecológicos para materiales reciclados en la fuente, en el casco urbano del municipio Yopal, Casanare**, propone la creación de espacios ecológicos con el fin de incentivar la cultura de reciclaje a través de la recolección de desechos en los espacios donde se originan. Esta investigación es de particular pertinencia para el presente proyecto ya que además de abordar un tema ecológico, se presenta desde la metodología PMBOK.

En tercer lugar, la investigación realizada por Escalona, Plata de Plata y Romero (2009), en el trabajo titulado: **Gerencia educativa y educación ambiental en el marco del desarrollo sostenible**, evidenció el lugar de la educación como pilar fundamental dentro del desarrollo sostenible al sentar las

bases para la creación de una racionalidad ambiental en donde las personas adquieran conciencia y responsabilidad por el impacto ambiental de sus actividades. Por lo tanto, dicha educación fomentaría la innovación que favorezca la aparición de alternativas cuyo resultado materialicen un mejor y desarrollo progreso humano. Ello resultó de particular interés para la presente investigación ya que el BC dentro de sus actividades culturales, desarrolla una fuerte actividad de educación a través de diversos proyectos en especial a través del centro de enseñanza del inglés. Los resultados de la investigación consultada podrían servir como referencia para incorporar en las actividades pedagógicas el componente de sostenibilidad ambiental el cual constituye una de las principales políticas de la organización británica.

Finalmente, Romero-Infante y Díez-Silva (2013) en su trabajo titulado: **Gestión de proyectos ecoturísticos orientados al mercado internacional con impacto en el desarrollo local mediante aplicación del estándar PMBOK**, presentan una propuesta para identificar y validar métodos sustentables de comercialización siguiendo los procesos estandarizados descritos en el PMBOK para el sector ecoturístico de Colombia. El marco estructural propuesto para ser aplicado al sector turístico de Colombia sirve como referencia al presente proyecto ya que a través de las mejores prácticas identificadas por el PMI se abordan temas ambientales. Adicionalmente, el marco contextual en el que se desarrolló dicha propuesta sirve como punto de comparación para proyectos ambientales en Venezuela ya que se trata de un país de la región latinoamericana.

Bases teóricas

Desarrollo sostenible

La presente investigación se encuentra inmersa en la preocupación global acerca del impacto ambiental que causan las diferentes actividades humanas en busca del desarrollo. Bajo esta inquietud, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU definió, en 1987, el concepto como “el que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades” (CEDEX, 2008).

En este sentido, en el Informe Brundtland (ONU, 1987) se definió la problemática relacionada con el desarrollo global, dado que el camino que la sociedad había tomado estaba destruyendo el ambiente y dejando cada vez más gente en la pobreza y vulnerabilidad; se trata de afrontar un doble desafío, por una parte, la situación de extrema pobreza en que viven grandes segmentos de la humanidad y por la otra los problemas medioambientales. Una de las manifestaciones más importantes de este informe es que no se podía seguir con el crecimiento económico tradicional y que había que buscar un nuevo estilo de desarrollo al que llamó “desarrollo sostenible” y es aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (ONU, 1987, p.23).

Desde entonces la categoría de desarrollo sostenible ha sido la referencia principal sobre el direccionamiento del desarrollo mundial a largo plazo. En él se busca equilibrar el desarrollo económico, social y la protección del medio ambiente.

Se encuentra también en la literatura sobre temas ambientales, el término *desarrollo sustentable* para hacer referencia a la idea de desarrollo anteriormente planteada. Sin embargo, ello obedece a la mala traducción extensamente difundida de *sustainable development* por sustentable. (Expansión, 2009). Mientras que la idea de sustentable hace referencia a “mantener firme un objeto, prestar apoyo, mantener una cosa en un medio o un lugar sin dejarlo caer o

haciéndolo muy lentamente, (...), tolerar, conservar una cosa en su ser o estado" (Real Academia Española, 2018), la connotación de sostenible hace referencia a su condición de permanente en el tiempo. Por esta razón, se puede lograr un desarrollo sustentable con el medio ambiente pero que no pueda ser duradero en el tiempo.

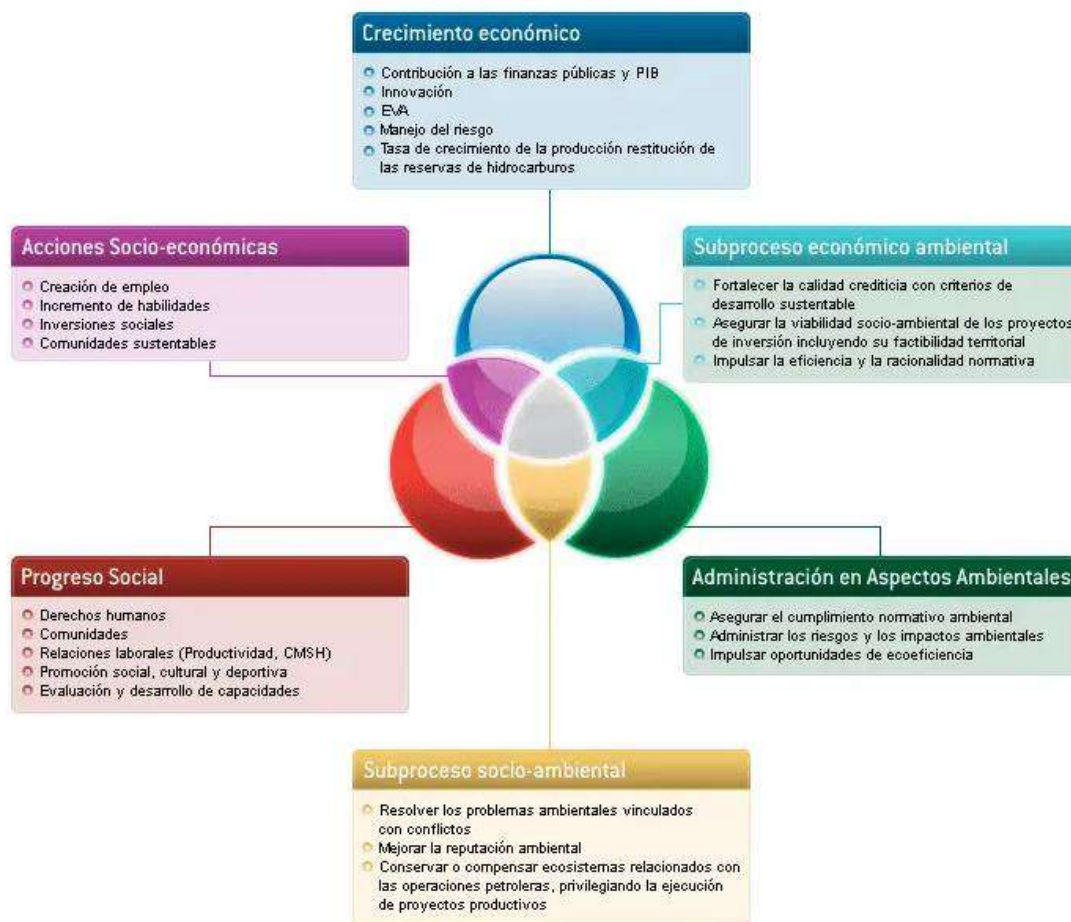


Figura 1. El concepto de desarrollo sustentable en infografía

Fuente: Ovacen (2018).

Preocupados por el medio ambiente y con un uso de los recursos naturales finitos, líderes mundiales reunidos en la Cumbre de la Tierra de 1992 (ONU, 1992) firmaron la declaración sobre la "sostenibilidad", concepto hasta la fecha era poco usado en estas áreas. Aunado al término de "desarrollo sostenible" se incorporó el término de "crecimiento sostenible" y, diez años después, en la Cúpula de la Tierra

de 2012, usó el término "crecimiento sostenido" en alusión a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) realizan un llamado al mundo para actuar en pro de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En este sentido en el año 2015, formando parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030, estableciéndose un plan para alcanzar los Objetivos en 15 años.

En este sentido de los 17 ODS (ONU, 2015), se podrían considerar relacionados al tema ecológico, los siguientes:

ODS2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible: Las inversiones en agricultura son cruciales para aumentar la capacidad productiva agrícola y los sistemas de producción alimentaria sostenibles son necesarios para ayudar a mitigar las dificultades del hambre. El sector alimentario y el sector agrícola ofrecen soluciones claves para el desarrollo y son vitales para la eliminación del hambre y la pobreza. Gestionadas de forma adecuada, la agricultura, la silvicultura y la acuicultura pueden suministrar comida nutritiva a todo el planeta, así como generar ingresos decentes, apoyar el desarrollo centrado en las personas del campo y proteger el medio ambiente.

ODS7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos. La energía es fundamental para casi todos los grandes desafíos y oportunidades a los que hace frente el mundo actualmente. Ya sea para el empleo, la seguridad, el cambio climático, la producción de alimentos o para aumentar los ingresos. El acceso universal a la energía es esencial. El acceso a tecnologías y combustibles menos contaminantes para cocinar aumentó al 57,4% en 2014, poco más que el 56,5% registrado en 2012. Más de 3000 millones de personas, la mayoría de Asia y África Subsahariana, todavía cocinan con combustibles muy contaminantes y tecnologías poco eficientes.

ODS12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles. El consumo y la producción sostenible consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medio ambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales. Todo ello se traduce en una mejor calidad de vida para todos y, además, ayuda a lograr planes generales de desarrollo, que rebajen costos económicos, ambientales y sociales, que aumenten la competitividad y que reduzcan la pobreza.

ODS13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. Se requiere un cambio de actitud y eso se acelera a medida que más personas están recurriendo a la energía renovable y a otras soluciones para reducir las emisiones y aumentar los esfuerzos de adaptación. Pero el cambio climático es un reto global que no respeta las fronteras nacionales. Es un problema que requiere que la comunidad internacional trabaje de forma coordinada y precisa para que los países en desarrollo avancen hacia una economía baja en carbono.

Se destaca que las emisiones mundiales de dióxido de carbono (CO₂) han aumentado casi un 50% desde 1990 y entre 2000 y 2010 se produjo un incremento de las emisiones mayor que en las tres décadas anteriores. Gracias a los grandes cambios institucionales y tecnológicos se dispondrá de una oportunidad mayor que nunca para que el calentamiento del planeta no supere este umbral (ONU, 2015).

Sin embargo, recientemente ha habido reflexiones críticas entorno a la idea de desarrollo sostenible señalando que, desde su aparición, no ha sido factible comprobar que la idea de desarrollo no esté en contradicción con la sustentabilidad ecológica. (Gómez, 2013) En tal sentido, existen autores que solo aceptan la categoría de sustentabilidad ecológica para hacer referencia a los esfuerzos en pro del ambiente.

Para efectos del presente trabajo utilizaremos la categoría sostenible ya que ella sigue privando en las principales legislaciones y en los objetivos de

desarrollo de Organización de las Naciones Unidas por las cuales se rigen las organizaciones internacionales. Se utilizará frecuentemente desarrollo sostenible, aunque en ocasiones utilizemos de forma intercambiable sustentabilidad ambiental cuando no sea estrictamente necesario hacer referencia a la dimensión temporal. Es importante aclarar, que no es intención de la presente investigación realizar críticas a la visión de desarrollo occidental y moderno sino iniciar nuestra investigación a partir del marco teórico que utilizan de forma oficial las instituciones internacionales.

Huella ambiental

La Huella Ambiental es la medida del impacto ambiental que genera un producto o servicio a lo largo de su ciclo de vida (Naturgy, s/f); a nivel de las empresas, esta medida permite analizar el desempeño ambiental de la Organización y su evolución en el tiempo, de tal manera de poder realizar la planificación estratégica de las acciones que se requieren para reducir el impacto ambiental en la búsqueda para mejorar su gestión ambiental.

Para medir el impacto ambiental, las empresas pueden utilizar la norma ISO 1404; la Organización Internacional de Normalización (ISO) emitió esta norma en el 2016, y se relaciona con el análisis del ciclo de vida (ACV) del producto o servicio, esta es una de las diversas técnicas de gestión ambiental existentes mediante la cual se realiza la evaluación del riesgo, la evaluación del desempeño ambiental, la auditoría ambiental y la evaluación del impacto ambiental ISO 14040, (2016). Estudia los aspectos ambientales y los impactos potenciales a lo largo del ciclo de vida de un producto o de una actividad.

A continuación una muestra de cómo se puede medir el impacto ambiental mediante la metodología ACV:



Figura 2. Distribución del impacto ambiental a partir del Análisis del Ciclo de Vida.

Fuente: Naranjo, 2017.

En este sentido, los beneficios del ACV (Naranjo, 2017) se pueden resumir de la siguiente forma:

Para la adecuada toma de decisiones.

La planificación estratégica.

Diseño del producto, es decir el ecodiseño.

El marketing e imagen ambiental.

Planificar compras públicas sostenibles.

Recomendaciones a consumidores.

Minimizar riesgos y localizar procesos críticos y contaminantes.

Comparar alternativas de uso de materia prima o equipamientos de baja emisión de gases contaminantes.

Indicadores de la Huella Ambiental.

Aunque el indicador más conocido es el de la huella de carbono, son muchos los estándares que se utilizan para conocer un impacto ambiental y, dependiendo de los objetivos del estudio, solo se tienen en cuenta algunos ecoindicadores (Monsalve, 2016). Por ejemplo, si la empresa quiere conocer su costo ambiental relacionado con el agua, se usa la huella hídrica, que tiene en cuenta el consumo de agua, la disponibilidad o escasez de la región de donde se

esté abasteciendo y si el proceso la contamina, pero si se quiere conocer el impacto sobre la biodiversidad de un área, se usa una huella ambiental que comprende procesos como la acidificación y eutrofización, entre otros.

En este sentido, un indicador ampliamente utilizado para determinar el impacto que ejerce una cierta comunidad humana sobre su entorno es la huella ecológica (Wackernagel y Rees 1996). Ésta se entiende por el área de terreno ecológicamente productivo (cultivos, pastos, bosques o ecosistemas acuáticos) necesario para producir los recursos consumidos y para asimilar los residuos generados de forma indefinida por una población determinada con un modo de vida específico, donde quiera que se encuentre esa área. La huella ecológica se expresa en «hectáreas globales» (gha), las cuales son unidades estandarizadas que toman en cuenta las diferencias en productividad biológica de los diversos ecosistemas que reciben el impacto de nuestras actividades de consumo. La huella se divide en cuatro categorías de consumo: carbono (uso de energía en el hogar y el transporte), alimentación, alojamiento, y bienes y servicios.

En el marco de la búsqueda del desarrollo sostenible, durante los años 2011 y 2012 la Comisión Europea se fijó como objetivo la estandarización de las evaluaciones del comportamiento ambiental de Estados, organizaciones, empresas a través de una metodología en común. Este parámetro se le conoce como huella ambiental. (Agrelo, 2016). En tal sentido, la huella ambiental busca analizar a través de métodos comunes los impactos ambientales que se generan directa o indirectamente. Dichas actividades pueden tener incidencia en:

- Cambio climático y destrucción de la capa de ozono
- Toxicidad humana con y sin efectos cancerígenos
- Partículas y aspectos respiratorios.
- Radiación ionizante y formación de ozono fotoquímico
- Acidificación
- Eutrofización terrestre y acuática
- Ecotoxicidad en medio acuático
- Uso del suelo
- Consumo de recursos –agua.

-Minerales y recursos fósiles.

Calculo del consumo de la electricidad.

La energía eléctrica que consume un artefacto eléctrico (kWh), se determina multiplicando la potencia de dicho artefacto (kW) por la cantidad de horas que esta prendido (horas) o sea:

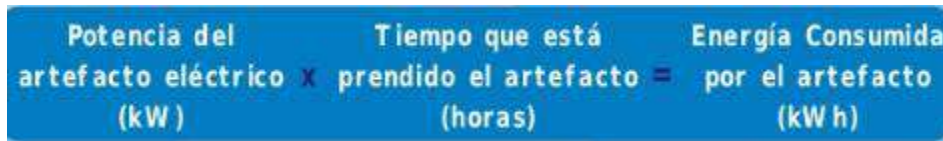

$$\begin{array}{ccc} \text{Potencia del} & \text{Tiempo que está} & \text{Energía Consumida} \\ \text{artefacto eléctrico} & \text{prendido el artefacto} & \text{por el artefacto} \\ \text{(kW)} & \text{(horas)} & \text{(kW h)} \end{array}$$

Figura 3. Calculo de consumo de energía eléctrica de algunos artefactos.

Fuente: Osinerg (2011)

Si la potencia esta expresada en Watts (w), para determinar su equivalente en kilowatts (kW) se divide dicha potencia entre 1.000. Por ejemplo si una computadora promedio consume aproximadamente 200 watts (solamente lo que va en el case o mal llamado CPU), suma lo que consume tu monitor, (uno de 19" LCD consume unos 45w) son un total de 245 W, su equivalente en kW será: $245/1000 = 0.245$ kW.

En el caso de una vivienda típica de nivel socioeconómico A, el consumo mensual seria el siguiente:

ARTEFACTOS ELÉCTRICOS QUE UTILIZA NORMALMENTE	POTENCIA ELÉCTRICA		CANT. DE ARTEF.	HORAS DE CONSUMO DIARIO	DÍAS DE CONSUMO EN UN MES	CONSUMO MENSUAL EN kWh
	Watts	kW				
Fluorescente de 40 W	50 (*)	0.05	4	6	30	36.00
Foco de 25 W	25	0.025	4	4	30	12.00
Foco de 75 W	75	0.075	2	5	30	22.50
Foco de 100 W	100	0.1	3	5	30	45.00
Plancha eléctrica	1000	1	1	1	12	12.00
TV de 14"	80	0.08	1	6	30	14.40
TV de 20"	100	0.1	1	4	30	12.00
TV de 29"	175	0.175	1	4	30	21.00
DVD	20	0.02	1	4	8	0.64
Radiograbadora	30	0.03	1	4	30	3.60
Equipo de sonido	80	0.08	1	10	30	24.00
Refrigeradora	350	0.35	1	10	30	105.00
Cocina eléctrica	7000	7	1	2	30	420.00
Lavadora	500	0.5	1	1	16	8.00
Secadora de ropa	2500	2.5	1	1	8	20.00
Horno Microondas	1100	1.1	1	0.25	30	8.25
Licuada	300	0.3	1	0.25	30	2.25
Batidora	200	0.2	1	0.25	30	1.50
Olla arrocera	1000	1	1	0.75	20	15.00
Waflera	700	0.7	1	0.10	30	2.10
Cafetera	800	0.8	1	0.25	30	6.00
Secadora de cabello	1200	1.2	1	0.10	30	3.60
Aspiradora	600	0.6	1	1	4	2.40
Lustradora	300	0.3	1	1	4	1.20
Terma eléctrica	1500	1.5	1	3	30	135.00
Computadora	600	0.6	2	4	30	72.00
Electrobomba de 1 HP	746	0.746	1	2	30	44.76
TOTAL CONSUMO EN kWh						1050.20

Figura 4. Consumo de energía eléctrica de un hogar de nivel socioeconómico A.

Fuente: Osinerg (2011)

Lo anterior representa el consumo promedio de electricidad mensual en el mínimo uso de los artefactos eléctricos.

En una oficina, de acuerdo al porcentaje de consumo de electricidad se reparte de la siguiente forma:



Figura 5. ¿Cómo se consume la electricidad en mi oficina?

Fuente: Gabriel (2018)

Consumo de agua.

El consumo de agua está en función de una serie de factores inherentes a la localidad que se abastece y varía de una ciudad a otra. Los principales factores que influyen en el consumo de agua en una localidad pueden ser el clima, nivel de vida de la población, costumbres de la población, sistema de provisión y cobranza (servicio médico o no), calidad del agua suministrada, costo del agua (tarifa), presión en la red de distribución, consumo comercial, consumo industrial, consumo público, pérdidas en el sistema, existencia de red de alcantarillado y otros factores (UNAM, 2003). De acuerdo con la ONU, el agua se reparte de forma desigual en América Latina y el Caribe. El consumo regional promedio por persona es de 240 litros al día (ONU/FAO, 2018).



Figura 6. Consumo de agua potable en América Latina.

Fuente: Los Andes, (2018)

Como puede observarse en la figura anterior, el promedio mínimo de consumo de agua potable debe ser de 100 litros por habitante.

En cuanto al consumo de agua en oficinas, la utilización racional del agua impone una gestión eficiente y sostenible del recurso y nos compromete a ser cuidadosos con el gasto del agua, tanto a nivel individual como colectivo. Estos recursos serán de utilidad para atender aumentos estacionales del consumo de agua. Tanto la Cumbre del Milenio como la última Cumbre de la Tierra han asumido entre sus objetivos y compromisos más relevantes reducir a la mitad la población que no tiene acceso a agua potable para el 2015. Aunque el problema afecta más intensamente a los países en desarrollo (más del 50% de esta población está expuesta a fuentes de agua contaminadas), las tensiones entre los distintos usos del agua en competencia, así como entre los distintos países o regiones que comparten el recurso, se producen constantemente en distintos territorios del planeta (ONU, 2015).

El ahorro de agua en oficinas, de acuerdo a la Guía de buenas prácticas ambientales en el uso del agua (ACR, 2012) puede llevarse a cabo de la siguiente forma:

Informar a los usuarios del ahorro de agua que supone tener un uso responsable del agua (adhesivos, folletos específicos, campañas de sensibilización, circulares internas).

Revisar el proceso de limpieza de las oficinas (por ejemplo con la compra de máquinas de hidrolimpieza).

Controlar y establecer procesos para el mantenimiento del sistema de climatización (control del consumo y de las purgas de las torres de refrigeración).

Correcta elección e instalación de los equipos de refrigeración (aire acondicionado, torres de refrigeración) y calefacción.

Sustitución de equipos obsoletos de refrigeración por agua en circuito abierto por los de refrigeración por aire o, al menos, con recirculación de agua.

La elección de tecnologías eficientes en fontanería reduce de una manera muy importante el consumo de agua de la instalación y es compatible con la calidad del servicio a los clientes.

Si las oficinas disponen de zonas verdes, realizar su diseño adecuado con técnicas de xerojardinería e instalar técnicas de riego eficientes (goteo, exudación).

Mide el consumo medio de agua en tu oficina con ayuda del recibo.

Sigue la evolución de ese consumo a lo largo del tiempo para detectar fugas o averías.

Chequea las instalaciones consumidoras de agua.

La elección de tecnologías eficientes en fontanería reduce de una manera muy importante el consumo de agua de la instalación y es compatible con la calidad del servicio a los clientes: reductores de presión en la red principal, aireadores/perlizadores, grifos con temporizador o electrónicos, reductores de caudal en grifos, mecanismos de doble descarga o de descarga interrumpible, urinarios con temporizador y descarga individualizada.



Figura 7. Consejos para ahorrar agua en tu empresa.

Fuente: Finactiv, (2016).

Transporte.

Las emisiones de CO₂ por parte del transporte de mercancías internacional es un problema muy importante y grave en la actualidad que preocupa mucho a diferentes gobiernos de un número considerable de países. Es vital reducir las emisiones de este tipo de gases que están dañando la capa de ozono y al medio ambiente en general (Ruano, 2017).

De acuerdo con el informe publicado por Mapfre (Giménez, Pérez, Montesinos, Vera y Bordonaro (2009), el sector del transporte y las pautas actuales de movilidad tienen un impacto social y ecológico significativo, tanto a escala local (densificación del tráfico, contaminación atmosférica, siniestralidad) como global (consumo energético, emisión de gases de efecto invernadero). La búsqueda de estrategias y alternativas de movilidad es actualmente una prioridad en la agenda de la sostenibilidad.

La reducción del uso de medios de transporte más impactantes por parte de la sociedad contribuye en gran medida a conseguir un sistema más sostenible y

saludable en el entorno y a mejorar la salud del ciudadano. Para reducir el impacto ambiental de las pautas de movilidad es necesario tanto disponer de opciones adecuadas de transporte sostenible, como que los usuarios estén dispuestos a hacer uso de ellos (Giménez y otros, 2009).

Proyecto socio ecológico.

De acuerdo con el *Project Management Institute* (PMI, 2017) un proyecto es un esfuerzo temporal con un principio y un final definidos que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado duraderos. Tiene una terminación finita, cuando se alcanzan los objetivos establecidos. En este mismo orden de ideas, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales capaces de trascender más allá de los mismos proyectos. Pero hoy, de cara a la devastación medioambiental que ha reducido la obtención y la calidad de recursos indispensables para la supervivencia humana, el exceso de desechos y la contaminación atmosférica, entre otros y que son mencionados por Díaz (2015), se han venido generando proyectos con base en un compromiso con el respeto por la biósfera que es la única capaz de generar y renovar la riqueza que alimenta las economías.

Aunado a lo anterior, un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos (físicos o financieros) que, a través de un conjunto integrado de procesos y actividades, pretende transformar una parte de la realidad con el objetivo de solucionar uno o más problemas sociales (Perissé, 2019). Los problemas sociales se refieren a las carencias que tiene un grupo poblacional determinado; y que se constituyen como una brecha entre la realidad existente y lo genuinamente deseado y necesario por la sociedad.

La estrategia para el uso sustentable tiende a promover las relaciones armoniosas de los seres humanos entre y la naturaleza (Ovacen, 2018). De allí los proyectos socio ecológicos, aportan soluciones que pueden ofrecer oportunidades de lucha contra el cambio climático o un avance rápido hacia un futuro ecológico y sostenible para todos.

La OBS *Business School* (2019) refiere que existen al menos 5 tipos de proyectos sociales entre los cuales están: a) los de servicio, que buscan atender las necesidades de un grupo de personas, b) las de educación en donde se busca difundir información y enseñar, las de c) la de voz que procuran hacer visible determinadas problemáticas o minorías, d) las políticas que buscan incidir en decisiones públicas o políticas de una organización y finalmente las de e) organización de una comunidad.

Por su parte los proyectos ecológicos “son aquellos que están orientados al desarrollo de prácticas responsables con el entorno y con diseño de soluciones para la conservación y el buen uso de los recursos y del medioambiente en general” (OBS, s.f)

Marco Lógico.

De forma general, la metodología de Marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015).

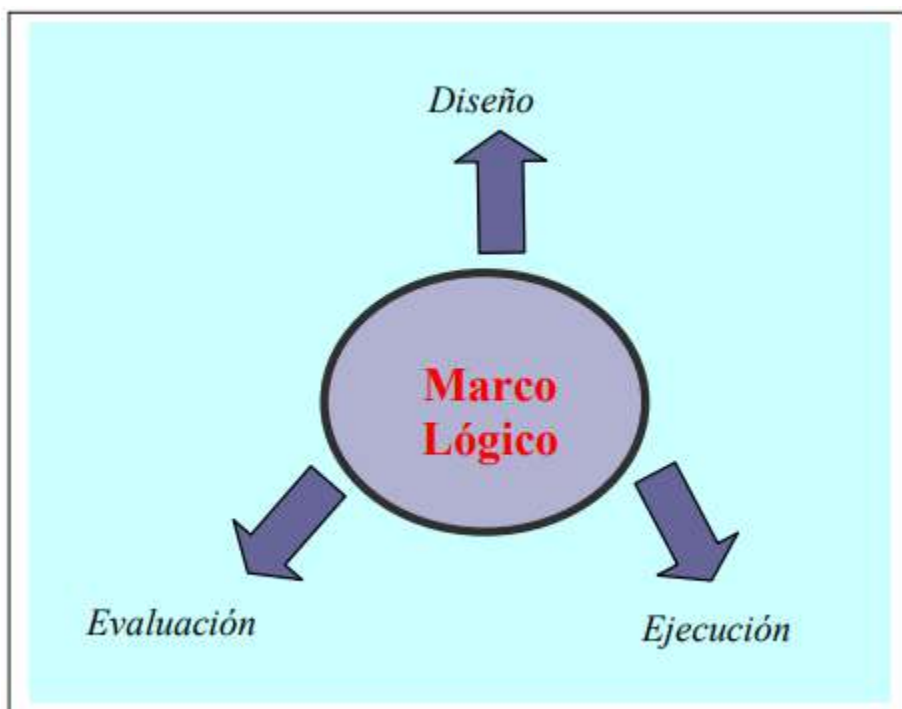


Figura 8. Marco lógico y ciclo de vida del proyecto.

Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015

La Metodología del marco lógico contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

El Marco lógico es ampliamente utilizado por importantes donantes para proyectos sociales como la Unión Europea. Con esta metodología se busca resumir en cuatro columnas el proyecto, los elementos de monitoreo y evaluación y las suposiciones iniciales del mismo. (Comisión Europea, 2019).

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Propósito Componentes Actividades			

Figura 9. Estructura de la matriz de marco lógico.

Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015.

Los principales elementos que deben desarrollarse en dicha matriz son: a) el objetivo general: el nivel superior y más amplio al que el proyecto busca contribuir, b) el objetivo específico: los beneficios y cambios finales tangibles que se aspiran con el proyecto para sus beneficiarios, c) resultados: medidas tangibles que permitan determinar si los objetivos fueron logrados y d) actividades: programa de trabajo con el que se desarrolla el proyecto para el logro de los objetivos. (Comisión Europea, 2019).

Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. La matriz de marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015). El riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos, los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, el financiador y el ejecutor, que deben participar en el proceso de diseño del proyecto, tal como se representa en la siguiente figura:

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Figura 10. Relación entre supuestos (riesgos) y objetivos.

Fuente: Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015.

De cada uno de los elementos anteriormente mencionados se debe suministrar información respecto a:

- a. **Indicadores objetivamente verificables:** Medidas que buscan conocer el grado de contribución al objetivo general
- b. **Fuente de verificación:** fuentes de información que permitirán evaluar el progreso.
- c. **Suposiciones y riesgos:** factores externos que potencialmente pudieran influir negativamente en el proyecto. (Comisión Europea, 2019)

Business Model Canvas.

Consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso.

Según Osterwalder en su libro *Business Model Generation* (2010), “un Modelo de Negocios describe la razón sobre la que una empresa crea,

proporciona y capta valor”. Seguido de lo anterior, comenta que el Canvas es un lenguaje compartido para describir, visualizar, evaluar y cambiar de modelos de negocio”.

Los planes de negocio tienen estrecha vinculación con los emprendimientos. Entre las herramientas que buscan plantear las ideas que dan vida a nuevos proyectos se encuentra CANVAS cuyo enfoque se encuentra en el valor de la idea en la cual se basa el proyecto..

Resulta de particular interés para la presente investigación el Modelo CANVAS de emprendimiento social ya que ella se enfoca en modelos de negocio con impacto social (Haro, s.f) Dicha herramienta simplifica la presentación de proyectos en especial de su valor agregado a través de 9 pasos los cuales son:

1. **Objetivo:** aspectos relacionados a la visión y propósito del proyecto.
2. **Impacto:** definición del impacto ambiental o social y los beneficiarios de cada aspecto.
3. **Segmentos:** Definición de clientes y beneficiarios. ¿Quién paga por el proyecto y quién lo recibe?
4. **Problema:** ¿Cuál es el principal problema que se soluciona con la propuesta
5. **Definición de la propuesta de valor:** medida que buscará dar solución a la situación identificada como problema.
6. **Solución y actividades claves:** ¿Qué solución llevará la propuesta de valor a los diferentes segmentos?. , ¿Qué actividades, productos y/o servicios tienes que realizar para implementar tu propuesta de valor?
7. **Delimitación de los canales de comunicación:** se plantea la estrategia y los medios para dirigirse al segmento escogido.
8. **Ventaja diferencial:** diferencia entre tu propuesta y la de tus competidores.
9. **Determinación de fuentes económicas:** determinación de las vías de ingreso económico. Productos y servicios que se ofrecen para generar ingresos.
10. **Surplus:** destino final de los beneficios del proyecto
11. **Recursos, socios y aliados:** establecer cómo y con quién se puede contar para el desarrollo de la idea. Definición de los recursos necesarios y los grupos y/o personas que es necesario involucrarlas en el proyecto.
12. **Establecer la estructura de costos:** definir los costos en los que se incurre.

OBJETIVO			IMPACTO		
			Define tu impacto social o medioambiental y los beneficiarios de cada aspecto. Importante: Incluye las métricas que utilizarás para medir los resultados.		
PROBLEMA	SOLUCIÓN Y ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTOS	
	RECURSOS, SOCIOS Y ACTORES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR SOCIAL		CLIENTE	
¿Cuál es el principal problema al que dará solución tu propuesta? ALTERNATIVAS EXISTENTES ¿Qué otros proyectos o empresas tienen tus segmentos como alternativa?	Solución que llevará la propuesta de valor a los segmentos; Actividades que tiene que realizar tu programa para entregar su propuesta de valor. ¿Necesitas permisos especiales? Recursos necesarios para ejecutar tus actividades clave: fondos, financiación, herramientas, etc. Bupas e involucrar para tu proyecto.	PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE. ¿Qué obtiene el cliente que paga por tu producto/servicio?	¿Por qué tendrá éxito este proyecto? ¿Qué te hace tu proyecto único y tu competencia no podrá copiar? CANALES ¿Cómo te comunicas con tus clientes y beneficiarios? ¿Cómo entregas tu producto/servicio?	¿Quién es la persona u organización que paga por tu servicio/producto? BENEFICIARIO ¿Quién lo recibe?	
ESTRUCTURA DE COSTES	SURPLUS	INGRESOS			
¿Los conceptos más importantes de gasto e inversión? ¿Cómo cambian conforme escalas?	¿Dónde y cómo vas a invertir tus beneficios?	Describe tus fuentes de ingresos en %			

Figura 11. Canvas de modelos de negocio social.

Fuente: Haro Pastor, 2019.

Tal como se indica en la figura 5 anterior, a diferencia del modelo comercial de Canvas, que consta de nueve divisiones, para el emprendimiento social esta herramienta ha sido adaptada y dividida en 12 secciones, antes mencionadas.

Bases legales

Tanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, leyes locales como la Ley Orgánica del ambiente, regulan las actividades del BC que puedan tener impacto ambiental. Aunado a ello, las disposiciones ambientales del Reino Unido y los acuerdos generados en el seno de la Unión Europea que inciden directamente en la legislación británica local también rigen la actividad del BC en aquellos casos donde la legislación británica sea más avanzada en favor del ambiente y que no esté en conflicto con las leyes locales venezolanas. En tal sentido, el impacto ambiental de dicha organización internacional se encuentra regida tanto por disposiciones locales como por disposiciones internacionales.

En primer lugar, la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, en el capítulo IX sobre los Derechos Ambientales se dispone que es un derecho y un deber de cada generación preservar el ambiente en beneficio del presente y del futuro. A la vez que se estipula que es un derecho de los ciudadanos poder contar con un ambiente libre de contaminación, también se establece, en el artículo 127 como deber del Estado en conjunto con la sociedad civil garantizar la libre contaminación de aguas, suelo, capa de ozono, entre otros. (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999).

En el mismo capítulo, el artículo 129 establece que:

“Todas las actividades susceptibles de generar daños a los ecosistemas deben ser previamente acompañadas de estudios de impacto ambiental y sociocultural. El Estado impedirá la entrada al país de desechos tóxicos y peligrosos, así como la fabricación y uso de armas nucleares, químicas y biológicas. Una ley especial regulará el uso, manejo, transporte y almacenamiento de las sustancias tóxicas y peligrosas.

En los contratos que la República celebre con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, o en los permisos que se otorguen, que afecten los recursos naturales, se considerará incluida aun cuando no estuviere expresa, la obligación de conservar el equilibrio ecológico, de permitir el acceso a la tecnología y la transferencia de la misma en condiciones mutuamente convenidas y de restablecer el ambiente a su estado natural si éste resultare alterado, en los términos que fije la ley” (CRBV, ob. cit)

En tal sentido, observamos como la exigencia de la organización del registro de la huella ambiental para todas sus oficinas a nivel internacional va también en cumplimiento de las disposiciones locales.

En lo que compete a la Ley que regula propiamente la materia “**Ley orgánica del Ambiente**” resulta de particular pertinencia para la presente investigación las disposiciones señaladas en el artículo 3 donde se especifican el ámbito de regulación de dicha ley. Entre ellas:

“El aprovechamiento racional de los suelos, aguas, flora, fauna, fuentes energéticas y demás recursos naturales, continentales y marinos, en función de los valores del ambiente (...)

El control, reducción o eliminación de factores, procesos o componentes del ambiente que sean o puedan ocasionar perjuicios a la vida del hombre y de los demás seres. (...)

La orientación de los procesos educativos y culturales a fin de fomentar conciencia ambiental. (...)” (LOA, 2006)

Por otro lado, las actividades del BC se encuentran reguladas por las **disposiciones británicas** en aquellos casos que no haya colisión con la legislación local. En este punto, vale la pena resaltar que de acuerdo con un estudio publicado por *Globe International*, el Reino Unido es el país que cuenta con mayor número de legislaciones ambientales en vigor. (Xatakaciencia, 2011) A efectos de la presente investigación, vale la pena resaltar las siguientes:

Environment Act o Ley ambiental fue promulgada en 1995 en el seno del Parlamento Británico. Con ella se crearon nuevas agencias encargadas de la protección ambiental y a su vez se establecieron nuevos parámetros para el manejo del impacto ambiental en cuanto al control de la polución, resguardo de Parques Nacionales, entre otros. En él también se exigió al Secretario de Estado proponer una estrategia nacional para garantizar la calidad del aire así como el manejo de los desechos. (Environment Act, 1995)

Adicionalmente, la **Ley de protección ambiental promulgada en 1990** responsabiliza a las autoridades de la recolección de desechos, a su vez establecer como deber de las compañías que los mismos sean manejados correctamente bajo los parámetros de la Ley. (*Chartered institute of Building*, ob.cit)

La **Ley de cambio climático del 2008** establece un mandato de reducir las emisiones de dióxido de carbono al menos en un 80% para el año 2050 lo cual deberá ser reportado por el gobierno cada 5 años. De allí que muchos

reglamentos locales estén dirigidos a la medición, control y manejo de las actividades que emitan dióxido de carbono. (*Chartered Institute of Building*, ob.cit)

Este mandato de medir y reportar las emisiones de gases con efecto invernadero va dirigido a empresas ubicadas en el Reino Unido, aquella de capital compartido que aparezcan de forma oficial en la lista de “London Stock Exchange” o las que aparezcan oficialmente dentro del área económica europea. (*Chartered Institute of Building*, ob.cit). Sin embargo, el BC aunque no esté regido por esta ley, mide de forma voluntaria sus emisiones de dióxido de carbono y las reporta al gobierno británico. (J. Wright, conversación vía Skype, julio 2018)

Por otro lado, existen otros **incentivos dentro de la legislación británica que promueven los comportamientos pro-ambientales**. Por mencionar algunos ejemplos, citaremos la Responsabilidad Social Corporativa y en algunas organizaciones creadas por el gobierno británico de soporte y financiamiento para este propósito. (*Chartered Institute of Building*, ob.cit)

En primer lugar, la Responsabilidad Social Corporativa es una visión de las organizaciones y empresas en donde se procura que dichas instituciones respondan por el impacto que producen sus actividades en sus áreas de operación. Este impacto puede darse en áreas de seguridad y salud, derechos laborales, tecnología y privación de la información, impacto ambiental, entre otros.

La Unión Europea impulsa y apoya el cumplimiento de la Responsabilidad Social Corporativa a través de un conjunto de acciones tanto voluntarias como de carácter obligatorio en las que se busca la implementación de los principios de la ONU sobre las empresas y los derechos humanos al igual que la Agenda ONU 2030 sobre el desarrollo sustentable. (Comisión Europea, 2019)

Entre los documentos que institucionalizan dicha responsabilidad a nivel regional, se encuentra la estrategia de Responsabilidad social corporativa renovada en el 2011 en las que se buscó brindar orientación particular de acuerdo con las necesidades de cada sector. Más recientemente, en marzo del año en

curso la Comisión emitió una hoja de trabajo en donde se brinda un panorama sobre los avances en materia de Derechos humanos (Comisión Europea, 2019) .

En cumplimiento de esta responsabilidad social corporativa, existen buenas prácticas tales como análisis del ciclo de vida, sistemas de manejo ambiental entre otros que permiten monitorear las actividades con incidencia en el ambiente. (*Chartered Institute of Building*, ob.cit

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

El British Council es la organización internacional del Reino Unido para las relaciones culturales y oportunidades educativas con el resto del mundo. Esta organización es una caridad fundada en el año 1934, regulada por la *Royal Charter* y bajo el auspicio de la *Foreign Commonwealth Office*. (BC, ob. cit)

La organización nace en 1934 abriendo su primera oficina en ultramar en 1938 lo cual hace del BC la organización para relaciones culturales más antigua en el mundo. (BC, ob. cit)

Para el período de inestabilidad que reinaba en el mundo para la década de 1930, la influencia del Reino Unido en el resto de los países estaba disminuida debido a la crisis financiera general lo que impactó severamente en la calidad de vida, trabajos, comercio, entre otros. A su vez, ideologías extremistas tales como el comunismo en Rusia, el fascismo en Italia y en España, así como el nazismo en Alemania hicieron necesario mayores esfuerzos para el intercambio y entendimiento armonioso de los ciudadanos del mundo. En tal sentido, el gobierno británico creó por el BC con el propósito de:

Crear con los países de ultramar una base de conocimiento y entendimiento armonioso con la gente de ese país, de su filosofía, forma de vida, lo que conducirá a una apreciación empática de la política exterior británica cualquiera sea el momento en el que se promulgue dicha política, cualquiera sea el propósito de dicha política y cual sea la convicción política (BC, ob. cit)

Aunque el trabajo del BC ha evolucionado desde entonces, la organización mantiene su intención de dejar un aporte en los países en los que opera promoviendo el posicionamiento internacional del Reino Unido, su prosperidad y seguridad. (BC, ob. cit)

Misión.

En 1940, en una Carta real, se estableció de forma oficial la misión del BC como: “Promover un entendimiento más amplio del Reino Unido del idioma inglés, así como desarrollar relaciones culturales cercanas entre el Reino Unido y el resto de los países” (BC, ob. cit)

Valores.

Los cinco valores de BC apuntalan todo lo que dice y hace, cómo trabaja con las personas, se comportan con ellas y se comunican. Aquí hay una breve descripción de lo que cada uno significa.

Valorar a las personas

El mundo es un lugar diverso, por eso nuestro trabajo comienza dándoles a todos la oportunidad de participar. Esto significa tratar a las personas con cortesía y respeto. Al escuchar y responder de una manera útil, podemos desbloquear el potencial y ayudar a las personas a ser lo mejor que puedan.

Integridad

Cumplir nuestras promesas y ser coherentes en lo que decimos y hacemos, genera confianza. Siempre somos honestos y asumimos la responsabilidad de nuestras acciones.

Mutualidad

Las relaciones efectivas están en el corazón de nuestro trabajo. Es un intercambio bidireccional: aprendemos de todos aquellos con quienes interactuamos y ellos aprenden de nosotros, todo con miras a avanzar en la creación de ciudadanos globales.

Creatividad

Alentamos a las personas a desarrollar nuevas ideas en un entorno de confianza. Somos ingeniosos e innovadores en nuestro enfoque y buscamos y presentamos activamente lo mejor en creatividad.

Profesionalismo

Como líderes, entendemos nuestra responsabilidad de brindar excelencia en todo momento. Establecer los estándares más altos para nosotros y esperar lo mismo de los demás significa que nos mantenemos fieles a nuestros valores.

Código de Conducta

El BC llega a millones de personas cada año. Lo que hace y también cómo lo hace importa. Este Código de Conducta refleja el compromiso con el trabajo de relaciones culturales que es ético, tiene integridad y tiene una preocupación por el bienestar, la inclusión y el trato justo de las personas. Ayuda a garantizar que construye la confianza de las personas y la reputación del British Council como una organización global que crea oportunidades en todo el mundo.

Establece los valores, estándares y comportamientos que esperamos y requerimos de todos, en cualquier capacidad o donde sea que trabajen, con o en nombre de nosotros.

Este Código de Conducta establece principios generales. No cubre todo y debe leerse junto con nuestras políticas y orientaciones, con las que debe familiarizarse. Hay un enlace a algunas de estas políticas dentro de este Código.

Los principios establecidos se aplican a todo el personal en todo el mundo y deben leerse y cumplirse a menos que las leyes locales lo restrinjan de alguna manera. Si cree que existe tal restricción, consulte Asuntos corporativos.

Junta directiva

La Junta de Síndicos son los guardianes del propósito del Consejo Británico y, en última instancia, son responsables de la organización. Responsabilizan al equipo de liderazgo sénior del desempeño, la estrategia y la política de la organización. Los administradores se reúnen seis veces al año. Las actas editadas de sus reuniones están disponibles para el público.

Hay **seis subcomités** formales para la Junta. Haga clic en cualquiera para leer los términos de referencia respectivos:

- Auditoria y Finanzas
- Comercial
- Contratos
- Nominaciones
- Remuneración
- Riesgo

Equipo de liderazgo sénior

El Director Ejecutivo y otros miembros del Equipo de Liderazgo Senior son responsables de la gestión y el desempeño de la organización y de entregar la estrategia que ha sido aprobada por la Junta de Síndicos.

Políticas Globales

Para el desarrollo de todas sus actividades bien sea en el área de cultura, artes o educación, el BC vela por el cumplimiento de sus políticas globales (*Global Policy Framework*) independientemente del país en el que opere. El código de conducta, la política de denuncia en conjunto con las políticas globales forma parte fundamental de la administración corporativa y el manejo del riesgo dentro del BC. (BC, ob.cit). Entre las políticas globales (*Global Policy Statements*) se encuentran:

- i. Política de antifraude y corrupción
- ii. Política de protección del niño
- iii. Política de seguridad y salud
- iv. Política de ambiente
- v. Política de igualdad
- vi. Política de seguridad
- vii. Política para el manejo de archivos y documentos
- viii. Política de información, seguridad y privacidad
- ix. Política de libertad de información
- x. Política de adultos en riesgo
- xi. Política de prevención y legitimación de lavado de capitales
- xii. Política de competencia justa
- xiii. Política para la gestión financiera
- xiv. Política para la gestión del riesgo
- xv. Política para el manejo de las comunicaciones
- xvi. Política de alianzas
- xvii. Política de sugerencias

Equipo ambiental.

Enmarcado en el cumplimiento de estas políticas corporativas se encuentra el equipo ambiental perteneciente al grupo de *Standards and performance*.

Para el cumplimiento de los objetivos de la política ambiental (*Environment Policy*) se ha implementado en las oficinas de ultramar la Guía de gestión ambiental (*Environmental Framework Tool*) la cual ofrece orientación con la intención principal de reducir el impacto ambiental. En el período 2018-2019 dicha guía se enfoca en el registro y reporte de la huella de carbono producto de viajes, traslados y la energía utilizada para los servicios generales. Esta tarea recae fundamentalmente sobre el Coordinador de la Guía de gestión ambiental (*EFT Coordinator*)

En conjunto con el *EFT Coordinator*, se encuentran los *green champions*, que es la red global del personal del staff del BC que funcionan como personas encargadas del tema ambiental en cada una de las oficinas locales, así como de difundir prácticas de sostenibilidad, actualizar las noticias en materia ecológica y estar en constante búsqueda de iniciativas que mejoren el desempeño ecológico de las oficinas.

Otra iniciativa global en el marco del cumplimiento de esta política se encuentran: i) entrenamiento en línea sobre conciencia ambiental, ii) trabajo en conjunto con *Regional Assets Manager* para reducir el impacto ambiental sobre los proyectos de instalaciones e infraestructura y iii) trabajo en conjunto con el resto de las unidades de negocio (Eventos, Educación y Sociedad, Artes, Exámenes, entre otros) para realizar sus operaciones, actividades y proyectos con parámetros sustentables.

CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO

Línea de Trabajo

Proyectos de control de gestión: de acuerdo a la guía de TEG (2019) de la Universidad Monteavila, esta línea de trabajo incluye técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Incluye la fijación de parámetros objetivos, actualización de medición y seguimiento, de acuerdo con los objetivos y expectativas de los proyectos.

Tipo y diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo según el nivel de profundidad ya que se buscará obtener información acerca del proceso para describir sus implicaciones con poco interés en las causas. (Ferrer, 2010). En este sentido, se indagará sobre el desempeño ecológico de las oficinas locales del BC con miras a proponer un modelo factible de operatividad que permita la reducción de la huella ambiental.

En segundo lugar, en cuanto a su diseño, la investigación se identifica como un proyecto factible ya que la intención de la investigación es la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable que de respuesta a necesidades específicas de una organización. (UPEL, 2014).

De acuerdo a la estrategia a utilizar para cumplir los objetivos que permitan plantear un modelo de operación ecológica, será necesario para la propuesta del modelo factible, el apoyo en la investigación de tipo documental.

La investigación de tipo documental está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, tales como informes de investigaciones, libros, monografías y otros materiales informativos y abarcan la revisión de fuentes secundarias que se refiera a información recopilada y

registrada. (Bellorín y Rivas, 1992;) razón por la cual los datos que arrojen información sobre el desempeño ecológico de las operaciones del BC Venezuela, serán buscados en reportes, documentos internos de la organización, entre otros.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En vista de que la fuente principal de información se encuentra en reportes, en documentos oficiales en la red interna de la organización, así como normas y leyes tanto nacionales como internacionales, la información será recabada a través de la presentación de cuadros, tablas y flujogramas.

Los cuadros son “la presentación de un conjunto de datos estadísticos a través de una columna matriz y de otra columna llamada cuerpo, las cuales están relacionadas entre sí” (Bellorín y Rivas, 1992, p. 383). Con el uso de cuadros se mostrará el registro de las cantidades de recursos utilizados (kilómetros recorridos, uso del agua, uso de la electricidad, kilos de desechos no reciclados, etc.).

Para el caso particular del registro de las emisiones de carbono producto de los traslados aéreos, se utilizarán tablas ya que a diferencia de los cuadros, permiten la incorporación de más columnas para correlacionar más de una variable.

De igual forma, se hará un análisis de brecha a través de una tabla para conocer las diferencias entre el desempeño real de la organización en materia ambiental y el que se espera de él de acuerdo con los criterios establecidos en el EFT. En tal sentido, se describirán los procesos que actualmente se siguen en contraposición al desempeño esperado, identificando los factores que influyen en dicha brecha.

Factores que influyen en el desempeño de la organización en materia ambiental:

1. Identificación de un coordinador local del EFT.

2. Preparar el registro de las emisiones de carbono
3. Identificar las emisiones de dióxido de carbono de un año que sirva como línea base para los objetivos en reducción.
4. Identificar los requerimientos legales
5. Identificar la presencia de materiales peligrosos y la
6. Disposición de los desechos
7. Identificar el impacto ambiental
8. Identificar la importancia del proceso de adquisiciones dentro del desempeño ecológico.
9. Sensibilizar tanto al personal del BC como a otros interesados y aliados en prácticas amigables con el ambiente.

Fases de la investigación

a. Definición del problema y objetivos: debido a que el presente proyecto se enmarca en una política ya existente dentro de la organización, esta fase consistirá en identificar la necesidad en el *status quo* y la realidad que quiere ser cambiada, por tanto, esta fase corresponde a una macro fase de visualización del modelo.

b. Desarrollo del marco teórico: en segundo lugar, se presentará los fundamentos teóricos que contextualizan la problemática identificada en la primera fase. Ello permite tener una aproximación inicial del entorno en el que se plantea el presente proyecto. Esta segunda fase también pertenece a la macro fase de visualización

c. Diseño metodológico: con la tercera fase se inicia la macro fase de innovación en donde las preguntas están orientadas a determinar las mejores metodologías que permitan innovar en el status quo.

d. Recogida de información y análisis

e. Detallar el plan de trabajo

Procedimientos del diseño metodológico

Dada la naturaleza del presente trabajo de investigación, se utilizará en primer lugar la herramienta Canvas de modelo de negocio con la cual se busca dar un valor a la idea en la cual se basa el proyecto. Para procesar la información a través de dicho modelo, se identificarán los nueve segmentos a los que apunta CANVAS.

a) **Objetivo:** Desarrollar una propuesta que permita optimizar el desempeño de la política ecológica en el British Council.

b) **Impacto:** reducción de la huella ecológica de las operaciones del British Council. Posicionamiento de la organización como una institución ambientalmente responsable y alienada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS. Posicionamiento de la operación en Venezuela como pionera en la región en cumplimiento con el EFT

c) **Segmentos:** British Council Venezuela como cliente. Beneficiarios: Aliados en materia ambiental, la sociedad venezolana y las generaciones futuras.

d) **Problema:** necesidad de mejorar el desempeño ecológico por exigencias internas de las políticas de la organización en conjunto con el cumplimiento de la responsabilidad social corporativa.

e) **Definición de la propuesta de valor:** medida que buscará dar solución a la situación identificada a partir de la utilización de recursos internos de la organización y siguiendo las políticas de la organización.

f) **Solución y actividades claves:** las actividades planificadas buscarán apuntar al cumplimiento de las exigencias enmarcadas en el EFT. Éstas se detallan en el capítulo VI y VII en el Marco Lógico.

g) **Delimitación de los canales de comunicación:** la propuesta se comunicará a la directiva de la organización mediante presentaciones corporativas presenciales y el desarrollo de las actividades será comunicado a los trabajadores a través de los canales internos institucionales como el correo electrónico corporativo, uso de carteleras institucionales, señalizaciones así como a través de

interlocutores expertos en la materia provenientes de organizaciones no gubernamentales ecológicas.

h) **Ventaja diferencial:** esta propuesta, al ser presentada por un personal de la organización no acarrearía costos honorarios como los que se incurrirían si se contrata a consultores externos. Además, se tiene un conocimiento más profundo de las posibilidades de la operación y sus recursos para adaptarse a la política ambiental.

i) **Determinación de fuentes económicas:** el presente proyecto no va dirigido a la comercialización del mismo, en tal sentido, no se percibirán ingresos económicos por la propuesta.

j) **Surplus:** al no haber ingresos económicos, los beneficios ambientales que genere el presente proyecto beneficiarán a la organización de manera global.

En este sentido se describe:

a) **Recursos, socios y aliados:** entre los recursos indispensables para el desarrollo de la propuesta se encuentran:

- Contenedores de reciclaje
- Espacios con equipo audiovisual para la facilitación de talleres.
- Equipos para la medición de desechos (balanzas electrónicas)
- Bombillos ahorradores
- Registro de uso de recursos: luz, agua, electricidad, entre otros.

Para el desarrollo de la idea, se necesitarán alianzas con proveedores ecológicos tales como empresas de relleno de productos de limpieza, organizaciones ambientales sin fines de lucro para la facilitación de talleres y recolección del material de reciclaje así como para obtener su aval de los esfuerzos realizados en pro del ambiente

Establecer la estructura de costos: para el desarrollo del proyecto se necesitarán recursos financieros para el pago de:

- talleres en sensibilización ambiental
- transporte de desechos

- Materiales y productos no contaminantes.

En segundo lugar, el trabajo se apoyará en la metodología “Marco lógico” la cual centra su atención en la definición y orientación hacia objetivos, en el impacto en los beneficiarios y en la facilitación de la interacción entre las partes involucradas. (Díaz, 2018). Por ende, en el presente proyecto se apoyará en la elaboración de una matriz de marco lógico.

Siguiendo las categorías que nos ofrece la metodología “Marco Lógico”, se ofrece una descripción de la conceptualización y diseño del presente proyecto. De acuerdo con Ortegón, Pacheco y Prieto, ya descrita en el capítulo del Marco Teórico; en este caso se contempló el análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima” (2005). A su vez, refieren que el resultado de dicha metodología se muestra en una Matriz de Marco Lógico (el marco lógico), la cual “resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados” (Ortegón, Pacheco y Prieto, ob.cit)

La metodología se divide en dos etapas

Identificación del problema y alternativas de solución: se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. En él deben incluirse el análisis específico de los involucrados, el análisis del problema en el Status Quo (imagen de la realidad), el análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor) y el análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa).

Para el análisis específico de involucrados, se utilizará la herramienta “matriz de análisis de interesados” perteneciente a la gestión de interesados del PMBOK que de acuerdo a la guía consiste en “agruparlos o categorizarlos en

función de: poder/interés, poder/influencia, influencia/impacto, poder urgencia/ legitimidad, internos/externos, soporte/ neutrales/ opositores, cooperación/ impacto, etc” (PMI, 2017)

Para el análisis de las estrategias, se utilizará una matriz en la que de acuerdo a unos criterios definidos previamente, se evalúan las alternativas para determinar las estrategias más viables para el proyecto. (PMI, 2017)

Planificación: la idea del proyecto se transforma en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

Tabla 1. Matriz de Marco lógico
Fuente: elaboración propia

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito:			
Componentes			
Actividades			

Presentación y análisis de los resultados

De acuerdo a los objetivos y a la metodología descrita anteriormente, se muestran a continuación el registro del uso de los recursos cuya utilización supone emisiones de dióxido de carbono.

1. Consumo de agua:

Para el año 2017, el consumo total de agua fue de 497, 85 litros sin incluir el consumo de agua potable embotellada. Sin embargo, dicho registro es inexacto ya que no se cuenta con un medidor individual de consumo de agua por oficina así

que se sigue el procedimiento sugerido por la organización cuando no se cuenta con el consumo de agua por oficina.

Para estos casos, se sugiere la estimación del consumo a partir de la cantidad de empleados a tiempo completo ya que, el uso del agua depende más de las personas que del área física de una oficina.

Bajo esta orientación, se sugiere que:

1. Se determine el total de agua consumida por metros cúbicos del edificio por cada trimestre.
2. Dividir el total de agua para el trimestre entre el total de los empleados a tiempo del edificio completo para obtener un consume aproximado de agua por persona.
3. Multiplicar este resultado por el número total de empleados a tiempo completo del British Council para obtener un estimado del consume de la organización a nivel local.

Sin embargo, dada la imposibilidad de conocer con exactitud el número de personas que trabajen a tiempo completo en la Torre Credicard de Chacaíto, se hizo la estimación para el año 2017-2018 en función de los metros cuadrados.

Tabla 2. Consumo de agua en litros

Fuente: elaboración propia

Frecuencia	Litros
Diario	1.73 litros
Semanal	10.37 litros
Mensual	41.49 litros
Anual 2017-2018	497.86 litros

En tal sentido, el registro del consumo de agua no es la más precisa para conocer y monitorear el consumo real de agua en las oficinas del British Council ya que se hace con base a una fórmula de estimación no apropiada.

2. Transporte terrestre

Para el año 2017, 68.302 km se utilizaron para llevar a cabo las operaciones del British Council.

Tabla 3. Kilómetros recorridos

Fuente: elaboración propia

Mes	KM
Abril	5.304
Mayo	12.007
Junio	22.438
Julio	5.438
Agosto	3.749
Septiembre	3.419
Octubre	8.474
Noviembre	3.988
Diciembre	1.586
Enero	488
Febrero	311
Marzo	827
Total	68.302 km

3. Traslados aéreos

Para el año 2017, el registro de traslados aéreos no se realizó razón por la que no se cuenta con información sobre este rubro. La falta del registro los kilómetros recorridos en avión, es relevante ya que el 43,58% de las emisiones totales de la organización a nivel mundial, fue producto de los viajes aéreos. (BC, 2019)

4. Electricidad

Este recurso se registra en Kw y la información se consigue en la sección oficina virtual de CORPOELEC. Al ingresar dicha información en el portal ERIC, se

multiplica las cantidades introducidas por un factor de conversión que depende de la fuente de la que se produzca la electricidad. Corresponde un factor de conversión más alto a los países cuya energía eléctrica se obtiene a partir de combustibles. En el caso de Venezuela, el factor de conversión que aplica ERIC es de 0.318 el cual es el indicado para el país por los factores de conversión del gobierno británico para el reporte de las compañías.

En cuanto al registro, sólo se tiene información sobre el uso de la electricidad para el año 2014, el cual se expresa en el siguiente cuadro:

Tabla 4. Consumo de Electricidad
Fuente: elaboración propia

Mes	Consumo	Promedio diario
Marzo	3.550	136,54
Abril	4.760	153,55
Mayo	4.270	125,59
Junio	4.020	138,62
Julio	3.820	131,72
Agosto	3.980	128,39
Septiembre	4.450	148,33
Octubre	4.500	136,36
Noviembre	3.390	135,60
Diciembre	3.240	85,26
Enero	3.380	130,00
Total		1.450,5

5. Desechos

Este recurso se registra con el peso en kilogramos (kg) del desecho que no se recicla. Para el año 2017-2018 el desecho total fue de 4896 km.

Para identificar las brechas de desempeño entre la actual gestión ambiental y lo estipulado tanto en el EFT como en la Política ambiental, se presenta una tabla de análisis de brecha de desempeño tomando como estado ideal o deseado los criterios establecidos en el instrumento mencionado anteriormente.

Tabla 5. Análisis de brecha de desempeño

Fuente: elaboración propia

Estado ideal	Estado actual	Brecha	Descripción	Factores
Identificación de un coordinador local del EFT	Se designa a un coordinador de recursos como el coordinador local del EFT	No		
2. Preparar el registro de las emisiones de dióxido de carbono	Se guardan las facturas y recibos de pago correspondientes a traslados, boletos aéreos, luz y se registran en ERIC cada 6 meses	No	Existen dificultades para el registro exacto del agua al no contar con medidor individual y no se cuentan con las balanzas adecuadas para poder pesar los desechos sólidos	Edificio que no cuenta con medidor individual de agua por oficina. Falta de instrumentos preciso para el peso de los desechos.
3. Identificar la emisiones de dióxido de carbono de un año que sirva como línea base para los objetivos en reducción	No se tiene establecida una línea base para la reducción de emisiones	Sí		Falta de interés en la aplicación de planes que permitan una reducción. Conflicto con políticas internas (tales como la de seguridad) en las que no se permite el uso de transporte público.
Identificar los requerimientos legales a nivel local en materia local.	No se tiene un documento donde se encuentre esta información.	Sí	La presente investigación tiene en su marco teórico, un resumen de las principales leyes que conforman el marco legal ambiental en Venezuela	
Identificar la presencia de materiales peligrosos	Los materiales peligrosos están identificados y ubicados de acuerdo a las instrucciones de los proveedores autorizados. De igual forma, dicha disposición es supervisada por el oficial de seguridad y salud.	No		

Estado ideal	Estado actual	Brecha	Descripción	Factores
Comprender la cadena de desechos y la apropiada disposición final para cada tipo de desecho	No se realiza una separación completa, permanente y exhaustiva de los desechos.	Sí	Hay dificultad para conseguir organizaciones o empresas que recolecten y dispongan de forma ecológica de los desechos y residuos	Empresas recolectoras/recicladoras
Reconocer el impacto ambiental	No se realizan actividades que permitan reconocer el impacto ambiental de las operaciones	Sí	Las unidades de negocio no conocen las emisiones de dióxido de carbono emitidas por sus operaciones	Cultura organizacional a nivel local
Reconocer la importancia del proceso de compras para el desempeño sostenible e integrarlo a los criterios estratégicos las adquisiciones	Se realiza la búsqueda de proveedores cuyos productos sigan estándares ecológicos.	Sí		Disponibilidad en el mercado. Precios de los artículos ecológicos y/o biodegradables
Promover la conciencia ambiental entre los trabajadores del BC y aquellos que trabajan en nombre de la organización.	No hay actividades de concientización actualmente	Sí	Actualmente, el desempeño ecológico no ha sido prioridad financiera para la organización	Presupuesto, cultura organizacional a nivel local

CAPITULO VI

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo, se presenta la propuesta de proyecto factible para la ejecución de la política ecológica en el BC Venezuela a partir de la metodología Marco Lógico.

En primer lugar, siguiendo la metodología de marco lógico, se identificará el problema y las alternativas de solución. Aunque el mismo ha sido expuesto en el capítulo I del presente trabajo de investigación, se sistematizará dicha información siguiendo las exigencias de la metodología lo cual permite ahondar en otros ámbitos que anteriormente no habían sido visibilizados con profundidad.

Análisis específico de los involucrados:

Para analizar los involucrados y gestionar correctamente sus intereses y expectativas, se realizará una matriz en la que se identifican los involucrados y además se muestra su interés para el proyecto, la influencia que tienen para permitir o no la ejecución del mismo y su actitud. Esta matriz se hizo siguiendo las recomendaciones al área de conocimiento de stakeholder en la gestión de proyectos según el PMBOK (PMI, 2017).

3. Desechos

Este recurso se registra con el peso en kilogramos (kg) del desecho que no se recicla. Para el año 2017-2018 el desecho total fue de 4896 km.

Para identificar las brechas de desempeño entre la actual gestión ambiental y lo estipulado tanto en el EFT como en la Política ambiental, se presenta una tabla de análisis de brecha de desempeño tomando como estado ideal o deseado los criterios establecidos en el instrumento mencionado anteriormente.

Tabla 5. Análisis de brecha de desempeño

Fuente: elaboración propia

Actor	Requerimientos	Expectativas	Grado de influencia	Grado de interés
Senior Management Team	Ser bien evaluados por las autoridades regionales en las políticas de mayor trascendencia. Cumplir con los objetivos financieros y garantizar la seguridad de la oficina es la prioridad	Ejecución del proyecto sin mayores necesidades presupuestarias. Ejecución del proyecto que no interrumpa la normalidad de las operaciones en la oficina.	5	3
Teacher Centre	Cumplir con los objetivos financieros y mantener la estrategia de negocio como prioridad. Mantener la fidelidad y satisfacción de los clientes	Ejecución de proyecto con impacto positivo hacia los estudiantes. Requerimientos. Que no impliquen presupuesto ni colisión con los horarios de clases	5	4
Staff	Facilidad en los procesos que permitan cumplir con los requerimientos de cada unidad. Reducción del número de tareas adicionales a las de la unidad	Ejecución del proyecto sin que implique tiempo adicional. Incorporación de nuevas prácticas ecológicas siempre que no reduzcan la calidad de vida en la oficina.	3	3
Departamento de Proyectos	Cumplimiento con los proyectos planificados		3	2
Departamento de Exámenes	Cumplimiento con los estándares internacionales de exámenes en especial de la política de confidencialidad	Ejecución del proyecto siempre que no colisiones con las exigencias y estándares internacionales de los exámenes.	2	2
Departamento de Finanzas	Transparencia en todos los procesos financieros. Contar con respaldo de todas las transacciones de compras, contratos, transacciones comerciales, pago de impuestos, entre otros	Ejecución del proyecto siempre que los procesos ecológicos no garanticen el almacenamiento de la información	1	4

Actor	Requerimientos	Expectativas	Grado de influencia	Grado de interés
Departamento de Recursos	Cumplir con las solicitudes realizada por los departamentos de forma coherente con las políticas de la organización.	Llevar a cabo este proyecto contando con el apoyo del resto de las unidades	3	5
Departamento de Artes				
Clientes	Recibir el mejor servicio, al mejor precio, en buenas instalaciones y con facilidades de servicios (pagos, internet, estacionamiento, etc)		2	4
Organizaciones ambientales	Lograr que más empresas y organizaciones realicen sus operaciones de forma sostenible con el medio ambiente.	Lograr el cumplimiento del proyecto en su totalidad	1	5
Global Network Team	Velar porque todas las oficinas a nivel global cumplan con la política global de ambiente de la organización	Lograr el cumplimiento del proyecto en su totalidad.	2	5

Análisis del problema en el *Status Quo*:

El redireccionamiento global de los Estados, empresas y organizaciones hacia un desarrollo sostenible ha llevado a la búsqueda de manejar y mitigar el impacto ambiental de las actividades humanas. En tal sentido, la respectiva influencia de esta orientación hacia la sostenibilidad del desarrollo tuvo su impacto en las leyes locales del Reino Unido en materia ambiental y que por tanto rigen a las empresas y organizaciones británicas incluyendo al BC.

Adicionalmente, el problema se evidencia en la brecha de desempeño que existe entre los lineamientos de la organización para las oficinas de ultramar expresados en el EFT y la gestión actual de la oficina local del BC. Dicha brecha se evidenció en el capítulo anterior a través de la matriz de análisis de desempeño oportunidades de mejora en las áreas de i) establecimiento de una línea base para la reducción de las emisiones de dióxido de carbono, ii) identificación de la normativa local en materia ambiental, iii) clasificación de desechos para su correcta disposición y reciclaje si aplica, iv) reconocimiento del impacto ambiental de nuestras operaciones y v) actividades de concientización ambiental para el personal así como difundir con los stakeholders el compromiso de la organización con el manejo responsable de su huella ambiental.

Análisis de objetivos

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación, en aras de desarrollar una propuesta para mejorar el desempeño de la política ecológica en el BC Venezuela bajo la metodología CANVAS de modelo de innovación y Marco Lógico, se presentará una tabla en la que, a partir de los problemas u oportunidades de mejora, se planteen los objetivos en función de la situación a la que se quiere llegar.

Tabla 7. Análisis de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Situación problemática o área de mejora	Objetivo
No se tiene establecida una línea base para la reducción de emisiones	Establecimiento de una línea base para la reducción de emisiones
No se tiene un documento donde se encuentre identificado las exigencias locales en cuanto a gestión ambiental	Elaboración de un documento guía para la organización donde se sinteticen las leyes locales que apliquen a la organización en materia ambiental
No se realiza una separación completa, permanente y exhaustiva de los desechos	Clasificación permanente de desechos mediante contenedores para reciclaje.
No se realizan actividades que permitan reconocer el impacto ambiental de las operaciones	Delegar funciones de medición de generación de emisiones de carbono a cada una de las unidades que lo emiten.
No hay actividades de concientización actualmente	Realización de al menos dos actividades el primer año de concientización ambiental

Análisis de estrategias.

Identificación de medios

A partir de los objetivos identificados anteriormente se presentarán diferentes alternativas que podrían dar respuesta a la problemática que presenta cada uno:

Análisis de objetivos

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación, en aras de desarrollar una propuesta para mejorar el desempeño de la política ecológica en el BC Venezuela bajo la metodología CANVAS de modelo de innovación y Marco Lógico, se presentará una tabla en la que, a partir de los problemas u oportunidades de mejora, se planteen los objetivos en función de la situación a la que se quiere llegar.

Tabla 7. Análisis de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Situación problemática o área de mejora	Objetivo
No se tiene establecida una línea base para la reducción de emisiones	Establecimiento de una línea base para la reducción de emisiones
No se tiene un documento donde se encuentre identificado las exigencias locales en cuanto a gestión ambiental	Elaboración de un documento guía para la organización donde se sinteticen las leyes locales que apliquen a la organización en materia ambiental
No se realiza una separación completa, permanente y exhaustiva de los desechos	Clasificación permanente de desechos mediante contenedores para reciclaje.
No se realizan actividades que permitan reconocer el impacto ambiental de las operaciones	Delegar funciones de medición de generación de emisiones de carbono a cada una de las unidades que lo emiten.
No hay actividades de concientización actualmente	Realización de al menos dos actividades el primer año de concientización ambiental

Análisis de estrategias.

Identificación de medios

A partir de los objetivos identificados anteriormente se presentarán diferentes alternativas que podrían dar respuesta a la problemática que presenta cada uno:

Establecimiento de una línea base para la reducción de emisiones:

- Seleccionar el año 2017-2018 como línea base para la reducción de emisiones
- Seleccionar el año 2018-2019 como línea base para la reducción de emisiones.

Elaboración de un documento guía para la organización donde se sinteticen las leyes locales que apliquen a la organización en materia ambiental

- Elaboración de un resumen de las leyes locales en materia ambiental que apliquen al BC

- Elaboración de una lista de verificación del cumplimiento de las exigencias locales en materia ambiental.
- Contratar consultores ambientales para que asesoren a la organización respecto a las exigencias de las leyes locales respecto a la gestión ambiental.

Clasificación permanente de desechos mediante contenedores para reciclaje:

- Mantener de forma permanente contenedores de reciclaje de la empresa “Multirecicla” y mantener un plan de frecuencia de recolección con dicha compañía.
- Usar contenedores o bolsas los desechos previamente clasificados y ser trasladados en a jornadas especiales de reciclaje en el municipio Chacao.

Delegar funciones de medición de generación de emisiones de carbono a cada una de las unidades que lo emiten.

- Solicitar a los gerentes que los coordinadores de cada unidad realicen trimestralmente un reporte de ERIC
- En aras de reconocer el impacto ambiental de las operaciones, realizar acciones de retribución con el ambiente en actividades tales como: jornadas de plantación de árboles, recolección de desechos en parques naturales, entre otros.

Realización de al menos dos actividades el primer año de concientización ambiental.

- Realizar talleres de concientización ambiental tales como “oficinas sustentables” entre otros.
- Instar al staff a realizar los cursos online corporativos de conciencia ambiental.
- Realizar voluntariado con organizaciones ambientales.

Definición de criterios

En segundo lugar, con miras a seleccionar cuál de las alternativas resulta viable para la organización, se establecerán los criterios que resulten pertinentes para la selección de las alternativas

- Presupuesto
- Disponibilidad de horario
- Eficacia
- Costo/Beneficio

Aplicación de filtro y/o criterios

En tercer lugar, para la aplicación de los filtros a las alternativas planteadas, se presenta una matriz de análisis de alternativas

Tabla 8. Aplicación de criterios y filtros

Fuente: elaboración propia

Estrategias	Presupuesto	Horario	Eficacia	Costo/ Beneficio
Seleccionar el año 2017-2018 como línea base para la reducción de emisiones	5	5	3	5
Seleccionar el año 2018-2019 como línea base para la reducción de emisiones	5	5	4	5
Elaboración de resumen de las leyes locales en materia ambiental que apliquen al BC	5	5	5	5
Elaboración de una lista de verificación del cumplimiento de las exigencias locales en materia ambiental.	5	5	5	5
Contratar consultores ambientales para que asesoren a la organización respecto a las exigencias de las leyes locales respecto a la gestión ambiental	2	4	5	2
Mantener de forma permanente contenedores de reciclaje de la empresa "Multirecicla" y mantener un plan de frecuencia de recolección con dicha compañía	5	5	3	3
Usar contenedores o bolsas los desechos previamente clasificados y ser trasladados en a jornadas especiales de reciclaje en el municipio Chacao	4	2	4	3
Solicitar a los gerentes que los coordinadores de cada unidad realicen trimestralmente un reporte de ERIC	5	3	5	5
En aras de reconocer el impacto ambiental de las operaciones, realizar acciones de retribución con el ambiente	3	3	5	5
Realizar talleres de concientización ambiental tales como "oficinas sustentables" entre otros	3	3	5	5
Instar al staff a realizar los cursos online corporativos de conciencia ambiental	5	3	2	4
Realizar voluntariado con organizaciones ambientales.	5	1	5	4

Finalmente, y de acuerdo con los objetivos planteados, se presenta el resultado de la propuesta de Proyecto socio-ecológico a través de la Matriz de Marco Lógico a continuación

Tabla 9. Matriz de Marco lógico

Fuente: elaboración propia

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Fin: Contribuir a los esfuerzos globales por lograr los objetivos de desarrollo sostenible	Impacto y presencia en la opinión pública	Informes de auditoría: Programa de Naciones Unidas para el desarrollo	Continuidad de la operación en Venezuela.
Propósito: Disminución de la huella ambiental	Cumplimiento de todos los criterios establecidos en el EFT	Informes de evaluación externa: <i>feedback</i> del coordinador regional del EFT y de la Oficial de Proyectos ambientales	Aceptación de parte de la directiva del BC del plan de trabajo. Continuidad de la presencia de las organizaciones ambientales aliadas en Venezuela
Componentes: Línea base para la reducción de emisiones	ERIC	Feedback del coordinador regional del EFT y de la Oficial de Proyectos ambientales	Continuidad de la herramienta ERIC en la organización
Manual legal en materia ambiental	Indicador <i>ad hoc</i> de la calidad del producto	<i>Feedback</i> de parte de la Gerente de Oficina	Existencia de leyes ambientales locales aplicables al tipo de operación del BC.
Programa permanente de reciclaje	Evaluación de la participación del <i>staff</i> , estudiantes y stakeholders en el proceso de reciclaje	Informes de evaluación externa: Multirecicla y Vitalis	Continua presencia de las organizaciones ambientales aliadas en Venezuela
Staff capacitado y sensibilizado al cuidado ambiental	Aumento de la participación en las jornadas de reciclaje Disminución en el uso de papel	Estadísticas de participación Control de inventarios.	Apoyo de la directiva para la ejecución de actividades.
Actividades Selección de un año como línea base para la reducción de emisiones. Recopilación y elaboración del manual legal que recopile la legislación ambiental que aplique al BC	Presupuesto ERIC EFT	Documentos sobre la ejecución del proyecto. <i>Feedback</i> externo del ERIC y el EFT por el coordinador regional del EFT y la oficial de proyectos ambientales	Consolidación de los actores involucrados. Acuerdos duraderos con organizaciones ambientales Regularidad en la ejecución del cronograma de los proyectos del BC en Venezuela

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de verificación	Supuestos
Establecimiento de alianza con una empresa de reciclaje. Entrenamiento al personal en material ambiental. Plan de incentivos para la reducción del uso de papel			

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recolectó a través de cuadros y tablas el registro que tiene la organización del uso de recursos para su operación en Venezuela. En dicho capítulo se detalló la imprecisión o exactitud del registro de cada uno de los rubros considerados. Estos datos permitieron describir el desempeño de la gestión ambiental de la organización para el período 2015-2017, especialmente en el registro y control de la huella ambiental con lo cual se cumplió el primer objetivo establecido para esta investigación.

En segundo lugar, con la matriz de análisis de brecha de desempeño, se tomó como estado ideal los criterios establecidos en la principal herramienta de gestión ambiental de la organización. Con ello se identificaron oportunidades de mejora sobre las cuales se pudo plantear un plan de acción. Con ello se dio cumplimiento al segundo objetivo del presente trabajo.

Finalmente, en la matriz de marco lógico presentada en el desarrollo de la propuesta, se muestran los objetivos que apuntan a un nivel superior en donde la organización realiza un aporte al logro de metas más globales y también aquellos objetivos cuyo control se encuentra en manos del BC. El fin puede ser común a otras organizaciones o empresas de distinta naturaleza ya que contribuir a revertir el cambio climático es responsabilidad de todos.

Si bien el proyecto presentado responde a las exigencias específicas de una herramienta de la organización “EFT” (*Environmental Framework Tool*) consideramos que instrumentos similares pueden ser reproducidos en otras empresas y organizaciones, particularmente aquellas dedicadas a cultura y educación ya que las industrias posiblemente necesitarán parámetros más sofisticados para el tratamiento de la materia prima.

Otro aspecto relevante del proyecto es la presencia de validación de sus resultados por terceros reconocidos en los ámbitos de interés. Ello, además de ser parte de la formalidad del Marco Lógico, contribuye al establecimiento de alianzas estratégicas del British Council en el área ambiental y por ende, aporta significativamente a su posicionamiento en Venezuela como una organización ambientalmente responsable y alineada con el cumplimiento de las ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible): ODS2: Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible; ODS7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos; ODS12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenible y ODS13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Por último, si bien el alcance se limita al manejo interno de la huella ambiental y busca principalmente la sensibilización de los colaboradores, este proyecto puede servir como punto de partida para futuros programas dirigidos hacia terceros y hacia otros actores externos a la organización como parte de los proyectos sociales a los que el BC se dedica.

En cuanto a las lecciones aprendidas, la sistematización da sentido a la primera pregunta de la investigación ¿Cómo se pueden optimizar los resultados de la política ecológica para el BC Venezuela? Este proceso reconoce la necesidad de reflexionar, analizar y evaluar continuamente las organizaciones, sus proyectos, programas y acciones, permitiéndoles "... aprender de sus éxitos y fracasos, y de los diferentes factores que obstaculizan o facilitan la ejecución de proyectos" (Selener 1996, p.18). La medición del desempeño de la política ecológica en el BC Venezuela tiene incidencia en el quehacer organizacional y en su afectación al medio ambiente.

Otra de las lecciones aprendidas se refiere a que el proceso para la medición de impacto de la huella ecológica permite a los interesados conocer

como parte del diseño, planificación, ejecución y evaluación del proyecto, comprender su pertinencia, apropiarse de su transformación y hacerse sujetos. El proyecto socio ecológico propuesto en esta investigación se centra en la optimización de los resultados de la política ambiental en el British Council Venezuela, generar junto a otras propuestas que impacten y nutran su convivencia en la sociedad.

Compartir lo aprendido con la sociedad civil, y las organizaciones relacionadas fortalecerá los lazos y el impulso del diseño de proyectos socio ecológicos, teniendo en cuenta el conocimiento obtenido a partir de la medición constante del impacto de la brecha ecológica.

REFERENCIAS

- ACR, (2012). Guía de buenas prácticas ambientales en el uso del agua. Ayuntamiento de Ciudad Real. Disponible en: http://www.lineaverdecidadreal.com/documentacion/guias_buenas_practicas/guia_de_buenas_practicas_agua.pdf. [Consulta: 2019, enero 20]
- Agrelo, M. (2016) *Huella Ambiental ¿Qué es y qué incluye?* [Blog en línea] Disponible en: <https://www.eco-huella.com/2016/03/huella-ambiental.html> [Consulta: 2018, julio 15]
- Bellorín, L y Rivas, J. (1992) *Técnicas de documentación e investigación I*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Bermúdez, G. (2015) *Metodología para la implantación de estrategias de sostenibilidad medioambiental en la empresa en el marco de la responsabilidad social corporativa*. [Resumen en línea] Trabajo de grado de Doctorado. Universidad de Oviedo. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=138947> [Consulta: 2018, julio 10].
- Bernardo, M. (2013) *9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo CANVAS*. [Artículo en línea] Disponible en: <https://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio> [Consulta: 2019, marzo 20]
- British Council. (s. f) [Página Web en línea] Disponible en: <https://www.britishcouncil.org/> [Consulta: 2018, julio 20]
- CEDEX, 2008. Centro de Estudios y Experimentación de obras públicas. Hispagua. Disponible en: <http://hispagua.cedex.es/?q=documentacion/noticia/49739> [Consulta: 2020, enero 28]
- Comisión Europea [2019] [Página Web en línea] Disponible: https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en [Consulta: 2019, agosto 13]
- Cómo hacer el análisis de alternativas de un proyecto. (2017) Ingenio Empresa. [Página Web en línea] Disponible en: <https://ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/>. [Consulta: 2019, septiembre 10]
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1998, diciembre 15) [Transcripción en línea] Disponible en: <http://www.minci.gob.ve/wp-content/uploads/2011/04/CONSTITUCION.pdf> . [Consulta: 2018, julio 20]
- Díaz, G. (2018) *¿Qué es la matriz de marco lógico y para qué sirve en los Proyectos? Creación de proyectos* [Página web en línea] Disponible en: <http://www.creaciondeproyectos.com/que-es-la-matriz-del-marco-logico/> [Consulta: 2019, agosto 10]
- El Nacional. (2018) 90% del transporte terrestre en Venezuela está paralizado. [Portal Web en línea] Disponible en: http://www.el-nacional.com/noticias/sociedad/del-transporte-terrestre-venezuela-esta-paralizado_240840 [Consulta: 2018, junio 19]
- Elaboración de Proyectos Sociales*. (s.f) Universidad de Almería.[Artículo en línea] Disponible: https://nevada.ual.es/decahuma/REL_INTER/archivos/comoelaborarproyectos.pdf [Consulta: 2019, febrer0 13]
- Environment Act. (1995). [Transcripción en línea] Disponible en: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1995/25/contents> [Consulta: 2018, julio 20]
- Escalona, A., Plata de Plata, D. y Romero, M. (2009) *Gerencia educativa y educación ambiental en el marco del desarrollo sostenible*. [Artículo en línea] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950280> [Consulta: 2018, julio 11]
- Expansión. (2009) *¿Sostenibilidad o sustentabilidad*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v22n1/v22n1a09.pdf> [Consulta: 2018, julio 14]

- Ferreira-Herrera, D. (2015) El modelo de CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y desarrollo*. [Revista en línea] , 23 (107), xx-xx. Disponible en: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439> [Consulta: 2019, mayo 15]
- Finactiv, (2016). 11 consejos para ahorrar agua en tu empresa. Disponible en: <https://www.finactiv.com.mx/Finactiv/11-consejos-para-ahorrar-agua-en-tu-empresa/> .[Consulta: 2020, enero 28]
- Gabriel, C. (2018) Cómo ahorrar dinero usando tecnologías nuevas de bajo consumo. *Newspreneur*. Disponible en: <https://newspreneur.lat/finanzas-y-economia/como-ahorrar-dinero-tecnologias-bajo-consumo/> [Consulta: 2020, enero 28]
- Giménez, A; Pérez, I.; Montesinos, P.; Vera, V. y Bordonaro, S. (2009) Transporte y sostenibilidad. *Movilidad y huella ecológica*, 29 (116). Disponible en: <https://seguridadypromociondelasalud.fundacionmapfre.org/n116/articulo3.html> [Consulta: 2020, enero 28]
- Globovisión. (2015). Hay 80% de escasez en útiles escolares y artículos de oficina. *Runrunes*. [Portal en línea] Disponible en: <http://runrun.es/nacional/inbox/216164/hay-80-de-escasez-de-utiles-escolares-y-articulos-de-oficina.html> [Consulta: 2018, junio 19]
- Gómez, J, (2013) *Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v22n1/v22n1a09.pdf> [Consulta: 2018, julio 3]
- Haro Pastor, G. (2019) El Canvas Social una herramienta clave para la planeación estratégica de los emprendimientos sociales. *Recon Colombia*. Disponible en: <https://www.reconcolombia.org/el-canvas-social-una-herramienta-clave-para-la-planeacion-estrategica-de-los-emprendimientos-sociales/> [Consulta: 2019, julio 28]
- Haro, G. (s.f) Canvas de Emprendimiento Social. *Emprendedor social.org* [Blog en línea] Disponible en: <https://emprendedorsocial.org/canvas-de-emprendimiento-social/>. [Consulta: 2019, agosto 29]
- ISO 14040, (2016) Gestión ambiental. Análisis del ciclo de vida. Principios y marco de referencia. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14040:ed-2:v1:es> . [Consulta: 2020, enero 28]
- Ley Orgánica del Ambiente (2006) (No. 5.833). (2006, diciembre 22). [Transcripción en línea] Disponible en: http://www.uc.edu.ve/mega_uc/archivos/leyes/a_ley_organica_ambiente_2007.pdf [Consulta: 2018, julio 13]
- Los Andes, (2018) Ecuador, el país de mayor consumo de agua en la Región. Disponible en: <https://diariolosandes.com.ec/ecuador-el-pais-de-mayor-consumo-de-agua-en-la-region/> . [Consulta: 2020, enero 28]
- Medina, M y Mora, M. (2015) Diseño de espacios ecológicos para materiales reciclados en la fuente, en el casco urbano del municipio Yopal, Casanare. [Trabajo en línea] Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Disponible en: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/3615/1/74860505.pdf>. [Consulta: 2019, marzo 4]
- Monsalve, M. M. (2016) Como medir la Huella Ambiental de una empresa. *El Espectador*. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/medir-huella-ambiental-de-una-empresa-articulo-611864> . [Consulta: 2019, enero 20]
- Naranjo, C. (2017) Taller Huella ambiental del café. *Gaia Servicios Ambientales*. Disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_18.10.17_carlos_naranjo.pdf. [Consulta: 2020, enero 28]

- Naturgy, (s/f) Naturgy Energy Group. Sostenibilidad, Medio Ambiente, Huella Ambiental. Disponible en: https://www.naturgy.com/sostenibilidad/medio_ambiente/huella_ambiental#. [Consulta: 2020, enero 28]
- ONU, 1987 Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Nota del Secretario General. Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Medio Ambiente. Disponible en: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf. [Consulta: 2018, noviembre 03]
- ONU, 1992. Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Disponible en: <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm>. [Consulta: 2018, noviembre 03]
- ONU, 2015 Objetivos de Desarrollo Sostenible Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> [Consulta: 2018, noviembre 03]
- ONU/FAO (2018) Podremos alimentarnos sin morirnos de sed. Disponible en: <http://www.fao.org/peru/noticias/detail-events/es/c/1110704/>. [Consulta: 2020, enero 28]
- Organización de Naciones Unidas. (s. f) [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.un.org/spanish> [Consulta: 2018, julio 02]
- Ortegón, E., Pacheco, J y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. [Libro en línea] Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf. [Consulta: 2019, julio 03]
- Ortegón, E.; Pacheco, J.F. y Prieto, A. (2015) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL. ONU. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf [Consulta: 2018, noviembre 03]
- Osinerg (2011) Guía para calcular el consumo eléctrico doméstico.. Organismo Supervisor de la Inversión en Energía. Consultado en: <https://es.slideshare.net/cruizgaray/gua-para-calcular-el-consumo-elctrico-domstico>
- Ovacen (2018) Desarrollo sustentable. Concepto y ejemplos de proyecto. Consultado en: <https://ovacen.com/desarrollo-sustentable-concepto-ejemplos-de-proyectos/>
- Perissé, M. C. (2019) Proyecto Social Formulación y Evaluación. San Justo: Ciencia y Técnica Administrativa. Disponible en: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/proyecto_social_formulacion.pdf . [Consulta: 2020, enero 28]
- PMI, (2017) *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Sexta Edición. Pennsylvania, EE.UU.
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (s. f). [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html> [Consulta: 2018, junio 17]
- Project Management Institute PMI® (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. Sexta Edición. ISBN: 978-1-62825-194-4
- Proyectos sociales: el cambio hecho realidad. (s.f). OBS Business School. [Página web en línea] Disponible: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/proyectos-sociales/proyectos-sociales-el-cambio-hecho-realidad>. [Consulta: 2019, julio 03]

- Real Academia Española*. (s. f) [Página web en línea] Disponible en: <http://www.rae.es> [Consulta: 2018, julio 15]
- Romero-Infante, J y Díez-Silva, H. (2013) Gestión de proyectos ecoturísticos orientados al mercado internacional con impacto en el desarrollo local mediante aplicación del estándar PMBOK. [online], 75, pp.152-175.
- Ruano, A. (2017) Emisiones de CO2 en el transporte terrestre, marítimo y aéreo. Sertrans Servicios de Transporte. Disponible en: <https://www.sertrans.es/trasporte-terrestre/emisiones-de-co2-en-el-transporte-terrestre-maritimo-y-aereo/> . [Consulta: 2018, noviembre 03]
- The Chartered Institute of Building. (s.f). *Environmental legislation and Incentives in the UK legislation*. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.carbonaction2050.com/sites/carbonaction.ciobrebuild.io1dev.com/files/document-attachment/4%20-%20Environmental%20Legislation%20and%20Incentives%20in%20the%20UK.pdf> [Consulta: 2018, junio 17]
- UNAM, (2003) Consumo de agua per cápita en América Latina en Duncan Mara, Domestic Wastewater Treatment in Developing Countries, Editorial Earthscan. Disponible en: <http://proyectos2.iingen.unam.mx/LACClimateChange/docs/boletin/Nota15.pdf> . [Consulta: 2018, noviembre 03]
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4ª. Ed). Caracas: autor.
- Wackernagel, M. y Rees, W. 1996. Our ecological footprint: reducing human impact on the Earth. New Society Publishers. Gabriola Island.
- Xatakaciencia. (2011) *El país con más leyes ambientales en el mundo, Reino Unido* [Artículo en línea] Disponible en: <https://www.xatakaciencia.com/cambio-climatico/el-pais-con-mas-leyes-ambientales-reino-unido> [Consulta: 2018, julio 24]